

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PUSAT BIAYA DALAM MENINGKATKAN KINERJA  
KEUANGAN PADA PT. MESTIKA MANDIRI  
MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk Melengkapi Sebagian Syarat  
Mencapai Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak.)  
Program Studi Akuntansi*



**Oleh:**

**NAMA : DEA PRANSISKA  
NPM : 1505170297  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



**UMSU**  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kap. Mochtar Busri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidanganya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 27 Juli 2019, pukul 13.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya

**MEMUTUSKAN**

Nama : **DEA PRANSISKA**  
N P M : **1505170290**  
Program Studi : **AKUNTANSI**  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN PUSAT BIAYA DALAM PENINGKATAN KINERJA  
KEUANGAN**

Dinyatakan : **(C) Lulus Ujian dan telah memenuhi persyaratan untuk  
memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.**

**TIM PENGUJI**

Revisi I

**SYAFRIDA HANI, SE., M.Si**

Revisi II

**LUFRIANSYAH, SE., M.Ak**

**Pentulung**

**SURYA SANJAYA, SE., MM**

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PANITIA UJIAN**

**Ketua**

**H. JANURI, SE., MM., M.Si**

**Sekretaris**

**ADE GUNAWAN, SE., M.Si**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN SKRIPSI

Skrripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : DEA PRANSISKA  
N.P.M : 1505170297  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN PUSAT BIAYA DALAM PENINGKATAN  
KINERJA KEUANGAN PADA PT. MESTIKA MANDIRI  
MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2019

Pembimbing Skripsi

  
(SURYA SANJAYA, SE, MM)

Diketahui/Disetujui  
Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

  
(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

  
(H. JANURI, SE, MM, M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : DEA PRANSISKA  
N.P.M : 1505170297  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN PUSAT BIAYA DALAM PENINGKATAN  
KINERJA KEUANGAN PADA PT. MENTIKA MANDIRI  
MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
28/04/2019	- Pembantu Deskripsi dan perbaikan Pembahasan - Pembantu Pembahasan	f	
29/05/2019	- Pembahasan Masalah bagian pengantar Kerangka Masalah - Kesimpulan dan Simpulan Muji Keterampilan Keterampilan Keterampilan Keterampilan	f	
20/06/2019	- Pembantu Pembahasan Kerangka Masalah dan Simpulan dan Pembahasan dan Kesimpulan	f	
26/06/2019	Acc untuk sidang Maka selesai		

Medan, Juni 2019

Diketahui/Ditandatangani

Ketua Program Studi Akuntansi

Pembimbing Skripsi

  
SURYA SANYALAKA, SE, MM

  
FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama : DEA PRANSISKA  
N.P.M : 1505170297  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Proposal : ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN PUSAT BIAYA DALAM PENINGKATAN  
KINERJA KEUANGAN PADA PT. MESTIKA MANDIRI  
MEDAN

Tanggal	Bimbingan Proposal	Paraf	Keterangan
04/02/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memeriksa latar belakang</li> <li>Memeriksa landasan teori</li> <li>Memeriksa rumusan masalah</li> <li>Memeriksa tujuan penelitian</li> <li>Memeriksa sistematika penulisan</li> </ul>		
11/02/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memeriksa latar belakang masalah</li> <li>Memeriksa rumusan masalah</li> <li>Memeriksa kerangka teori</li> <li>Memeriksa sistematika penulisan</li> </ul>		
18/02/2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memeriksa latar belakang masalah</li> <li>Memeriksa rumusan masalah</li> <li>Memeriksa kerangka teori</li> <li>Memeriksa sistematika penulisan</li> </ul>		
18/02/2019	Seluruh di Bimbingan Ade Untari Sempro		

Pembimbing Proposal

(Surya Sanjaya, SE, MM)

Medan, Januari 2019  
Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Akuntansi

(Fitriani Soragih, SE, M-51)

### SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : DEA PRANSIEKA  
 NPM : 1505170297  
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
 Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "penetapan proyek proposal/makalah/skripsi dan penghunjjkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, Juli 2019  
 Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

## ABSTRAK

**DEA PRANSISKA, NPM : 1505170297. ANALISIS Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dalam Peningkatan Kinerja Keuangan Pusat Biaya Pada PT. Mestika Mandiri Medan. Skripri, tahun 2019.**

Akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat biaya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya masa lalu. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Mengapa terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017, dan bagaimana dampak terjadinya selisih realisasi dan anggaran yang melebihi 5% bagi perusahaan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah studi dokumentasi dan wawancara, sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pemanfaatan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dalam peningkatan kinerja keuangan pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran biaya operasi perusahaan yaitu biaya operasional penjualan serta biaya lain-lain meliputi biaya bahan bakar minyak, biaya alat tulis kantor dan biaya penunjang operasional kantor dari tahun 2013 sampai tahun 2017 yang berkisar 2.04% sampai 19.10%.

Selain itu akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dalam peningkatan kinerja keuangan pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggung jawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kepala Bagian Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 4 tahun berturut-turut.

*Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban dan Kinerja Manajer Pusat Biaya*

## KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan anugerahNya dan segala kenikmatan yang luar biasa banyaknya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Peningkatan Kinerja Keuangan Pada PT. Mestika Mandiri Medan**” yang ditujukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) Akuntansi, pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis - Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa kita ke zaman yang penuh dengan ilmu pengetahuan.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya sehingga skripsi dapat terselesaikan kepada Ayahanda Sutrisno dan Ibunda tercinta Nuraini yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, semoga kelak penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, dan seluruh masyarakat.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

2. Bapak H. Januri, SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Surya Sanjaya, SE, MM selaku Pembimbing proposal ini atas keluangannya waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun proposal ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Buat seluruh Keluarga dan teman yang telah banyak memberikan motivasi dalam menyelesaikan proposal ini.

Akhirnya penulis mengharapkan proposal ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian. Semoga Allah SWT selalu melimpahkan taufik dan hidayah-Nya pada kita semua serta memberikan keselamatan dunia dan akhirat, Amin.

Medan, Juli 2019  
Penulis

**DEA PRANSISKA**  
**1505170297**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban yang di pimpinnya, serta manajer tersebut akan mempertanggung jawabkan hasil kerjanya setiap periode laporan keuangan pada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai setiap manajer untuk melaksanakan tanggung jawabnya.

Menurut (Raymond, 2012) Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggungjawaban berkaitan dengan pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer.

Salah satu akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer adalah akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang merupakan akuntansi pertanggungjawaban penilaian kinerja manajer khusus pusat biaya masa lalu. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang berupa pertanggungjawaban pengeluaran biaya masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat biaya.

Informasi biaya memberikan ukuran berapa jumlah biaya yang akan dikeluarkan, sedangkan jumlah pendapatan yang memberikan ukuran menanamkan sahamnya pada suatu perusahaan. Semakin kecil harga suatu saham dalam jumlah saham yang konstan, maka investor yang dihasilkan semakin banyak.

penghematan biaya yang diperoleh dengan adanya perolehan pendapatan yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa pendapatan dan biaya. (Liestyana, 2008) Untuk mengetahui penerapan informasi akuntansi pertanggung jawaban dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi biaya, dimana penilaian kinerja manajer dalam akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan. Perusahaan di dalam proses dan perencanaan kegiatannya membutuhkan informasi akuntansi pertanggung jawaban dari manajer pusat biaya mengenai biaya operasional.

Demikian juga dengan PT. Mestika Mandiri Medan yang merupakan perusahaan swasta bergerak dalam bidang distributor makanan dan minuman dalam kemasan, yang dalam penerapan akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya bertujuan untuk meningkatkan kinerja manajer. Adapun penerapan akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dilakukan dengan membandingkan anggaran pengeluaran biaya dengan realisasinya, berdasarkan data ketentuan dari perusahaan apabila selisih yang merugikan terjadi dibawah 5 %, maka hal tersebut masih menunjukkan pertanggung jawaban yang baik, tetapi apabila terjadi selisih yang merugikan cukup besar maka hal tersebut menunjukkan pertanggung jawaban manajer keuangan yang kurang baik.

Berdasarkan laporan keuangan tahun 2013 sampai tahun 2017 menunjukkan fenomena masih terjadinya selisih yang cukup besar dari anggaran pengeluaran biaya perusahaan yang tidak sesuai dengan jumlah realisasi pengeluaran biaya. Hal ini menunjukkan kinerja manajer keuangan dalam mengelola keuangan terjadi kelebihan pengeluaran dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan sebelumnya. Untuk jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel I-1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi PT. Mestika Mandiri Medan**  
**Tahun 2013 sampai Tahun 2017**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran Biaya Operasi</b>	<b>Realisasi Biaya Operasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>%</b>
2013	148,739,838	156,568,250	(7,828,412)	(5.26)
2014	159,237,750	189,655,000	(30,417,250)	(19.10)
2015	192,802,440	209,022,000	(16,219,560)	(8.41)
2016	58,173,780	59,361,000	(1,187,220)	(2.04)
2017	96,336,240	105,631,000	(9,294,760)	(9.65)

Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

Berdasarkan laporan anggaran dan realisasi biaya tersebut dapat dilihat seluruh biaya operasi setiap tahunnya dari tahun 2013 - 2017 menunjukkan adanya selisih yang cukup besar. Selisih yang terjadi memberikan dampak adanya beberapa pengeluaran biaya operasi yang mengalami penambahan dana untuk menutupi kekurangan biaya yang ditetapkan dalam anggaran. Hal ini tidak sesuai dengan pendapat (Mulyadi, 2011, hal.48) yang menyebutkan bahwa “kinerja

manajer pusat biaya dinilai dari terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer pusat biaya”.

Data tersebut menunjukkan selisih yang ada dari tahun ke tahun selalu dalam jumlah yang besar, sehingga dapat dikatakan bahwa manajer pusat biaya belum memprediksi jumlah pengeluaran biaya. Dimana manajer pusat biaya diberikan peran merencanakan biaya dan menyajikan informasi rencana tersebut dalam bentuk anggaran. Seperti yang dikemukakan oleh (Mulyadi, 2011, hal.132)) yaitu “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Dengan demikian manajer keuangan perlu mengambil kebijakan tertentu pengeluaran biaya yang ditetapkan sebelum dapat tercapai.

Demikian pentingnya akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat biaya, maka penulis mengadakan penelitian dengan judul **Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Peningkatan Kinerja Keuangan Pada PT. Mestika Mandiri Medan.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Adapun identifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Terjadi selisih yang cukup besar antara realisasidan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017.
2. Selisih realisasi dan anggaran pengeluaran biaya operasi yang terjadi melebihi ketentuan standar perusahaan sebesar 5 %.

### **C. Rumusan Masalah**

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Mengapa terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017?.
2. Bagaimana dampak terjadinya selisih realisasi dan anggaran yang melebihi 5 % bagi perusahaan?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan yaitu :

- a. Untuk mengetahui penyebab terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017.
- b. Untuk mengetahui pertanggung jawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional.

#### **2. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagi Peneliti, penelitian ini bermanfaat menambah pengalaman penulis tentang analisis penerapan akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dalam meningkatkan kinerja manager PT. Mestika Mandiri Medan.
- b. Bagi Alumni, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan bagi pihak kampus yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam memecahkan masalah yang sedang dihadapi berkaitan dengan kerjasama dengan pihak perusahaan.

- c. Bagi Perusahaan, penelitian ini bermanfaat untuk perbaikan kinerja keuangan dimasa mendatang.
- d. Bagi Peneliti lain, penelitian ini bermanfaat dapat dijadikan sebagai dasar perbandingan bagi peneliti lain yang meneliti masalah yang sama.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting peranannya dalam penilaian kinerja manajer. Dalam penerapannya akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang sangat dibutuhkan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan keuangan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggung jawaban tertentu. Pengambilan keputusan keuangan memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh setiap manajer melaksanakan rencananya.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggung jawaban. Menurut (Adolph, Matz, & F, 2010) bahwa :

Pada hakikatnya akuntansi pertanggung jawaban adalah aspek sistem pengendalian manajemen, yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi.

Menurut (Mulyadi, 2011) bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dikepalai oleh manajer yang bertanggung jawab. Dalam kaitan ini, suatu organisasi kita umpamakan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggung jawaban yang digambarkan sebagai kotak-kotak dalam bagan organisasi. Akuntansi pertanggung jawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja segmen bisnis.

Menurut (Tumbuan, 2013) definisi lain dari akuntansi pertanggung jawaban yaitu:

Akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan.

Berdasarkan definisi di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang ada dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat pengawasan manajemen. Selain itu sistem akuntansi yang menyusun dan melaporkan pendapatan serta biaya untuk pusat pertanggung jawaban.

## **2. Pembagian Pusat Pertanggungjawaban**

Bila masing-masing manajer bertanggungjawab atas wewenang dan tugas yang dibebankan, mereka harus mengetahui dengan jelas wilayah di mana mereka memiliki kebebasan untuk menjalankan wewenang dan tanggung jawab itu. Wilayah itu mungkin berupa unit organisasi, sekumpulan kegiatan, atau departemen tertentu. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, wilayah dimana manajer terikat oleh tanggung jawab tertentu, dan dimana manajer mempunyai kebebasan tertentu untuk melakukan tanggung jawab itu disebut pusat pertanggung jawaban.

Menurut (Mulyadi, 2011), pusat pertanggung jawaban dapat dibagi 4 (empat) tipe yaitu :

- a. Pusat Biaya. Pusat biaya adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan membandingkan antara pengeluaran biaya yang

- dianggarkan dengan realisasi pengeluaran biaya dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Pusat Pendapatan. Pusat pendapatan adalah bagian yang manajernya diukur dengan besarnya penghasilan yang diperoleh perusahaan sehubungan dengan pengeluaran biaya yang ada.
  - c. Pusat Laba. Pusat laba adalah bagian yang manajernya diukur prestasi dengan banyaknya laba yang diperoleh dari penghasilan setelah dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan aktivitas operasi perusahaan.
  - d. Pusat Investasi. Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasi dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pusat pertanggung jawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering pula kita sebut sebagai objektif yang harus kita capai. Dalam kaitan ini, dapat dimengerti apabila sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggung jawaban itu harus selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran dari organisasi secara keseluruhan. Sasaran umum organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam suatu proses perencanaan strategis yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian dimulai.

### **3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggung jawaban memerlukan data yang diproses sehingga dapat menjadi informasi yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut. Data yang digunakan pada sistem akuntansi pertanggung jawaban dapat dibedakan atas dua jenis yaitu data historis dan data taksiran (estimasi)

berdasarkan kepada dua jenis data yang dipergunakan maka informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggung jawaban adalah informasi historis (masa lalu) dan informasi masa yang akan datang. Informasi yang akan datang digunakan dalam proses perencanaan, khususnya dalam perencanaan anggaran.

(Mulyadi, 2011, hal.174) menyatakan bahwa :

Informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran dan informasi masa lalu bermanfaat untuk menilai kinerja pusat pertanggung jawaban dan memotivasi manajer tersebut.

Dari kutipan diatas dapat dikemukakan bahwa manfaat dari informasi akuntansi pertanggung jawaban ada 3 (tiga) yaitu menyusun anggaran, menilai prestasi manajer dan pemotivasi manajer. Berikut penjelasan ketiga manfaat dari informasi akuntansi pertanggung jawaban tersebut.

#### **a. Menyusun anggaran**

Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. (Sartono, 2010) Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Penyusunan anggaran dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggung jawaban, yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran.

Adapun definisi anggaran menurut (Mulyadi, 2011,hal.174) sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggung jawaban yang mengukur nilai sumber daya disediakan selama tahun anggaran bagi manajer untuk mencapai sasaran yang mencakup jangka panjang waktu satu tahun.

#### **b. Menilai prestasi manajer**

Informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. (Sartono, 2012) Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggung jawaban mencerminkan nilai yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

### c. Pemotivasi manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah suatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi. Jika dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang signifikan, maka informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini :

- 1). Menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggung jawaban akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.
- 2). Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggung jawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggung jawaban digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepantasan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha.

#### 4. Sistem Pelaporan Dalam Akuntansi Pertanggung Jawaban

Penyajian laporan pertanggung jawaban dimaksudkan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengolahan keuangan yang ada di perusahaan. Setiap manajer mempunyai wewenang untuk mengawasi atau memantau terhadap pengelolaan keuangan yang ada. Laporan pertanggung jawaban merupakan suatu alat pertanggung jawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan. Laporan kepada berbagai tingkat manajemen dapat dibagi atas laporan kerja dan laporan informasi. Pemisahan yang jelas karena masing-masing mempunyai tujuan dan sasaran yang berbeda. Menurut (Mengko, 2013) laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja mempunyai tujuan :

- a. Menyusun perencanaan, proses pelaksanaan, alat pengendalian, dan penilaian kinerja perusahaan.
- b. Menyusun tugas dan tanggung jawab yang jelas antara karyawan dan departemen dalam perusahaan.
- c. Mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan dan departemen yang memiliki keahlian dan kompetensi.
- d. Memudahkan untuk mencapai sasaran organisasi.
- e. Menumbuhkan motivasi terhadap unit bisnis untuk meningkatkan kreativitas dan inovatif.
- f. Melaksanakan pengendalian pelaksanaan strategi manajemen secara efektif.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa laporan informasi disusun dengan maksud agar para manajer dapat memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan tanggung jawab spesifikitas prestasi mereka. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas dari pada laporan prestasi kerja.

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.391) laporan akuntansi pertanggung jawaban disusun dengan dasar sebagai berikut :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggung jawaban biaya adalah biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disesuaikan.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pertanggung jawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun untuk masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas laporan pertanggung jawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Menurut (Mulyadi, 2011) laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi pendapatan dan biaya pada perusahaan yaitu :

- a. Laporan neraca,
- b. Laporan laba rugi, dan
- c. Ratio-ratio yang digunakan.

Dalam merancang sistem pelaporan pertanggung jawaban, langkah pertama yang harus diperhatikan adalah pembentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam bagan organisasi. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas daripada laporan pelaksanaan kerja. Dalam jangka pendek, laporan pertanggung jawaban pelaksanaan kerja lebih penting ketimbang laporan informasi karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Akan tetapi untuk jangka panjang, laporan informasi yang berkaitan dengan kemajuan dan pertumbuhan usaha juga penting.

Tujuan dari laporan pertanggung jawaban pusat investasi adalah mendorong para manajer untuk meningkatkan pendapatan atau laba dengan sumber data atau

biaya yang ada. Dengan demikian bahwa laporan pertanggung jawaban investasi mempunyai dua pertanggung jawaban yaitu terhadap biaya dan juga terhadap pendapatan. Dalam mempertanggung jawabkan pendapatan manajer harus meningkatkannya dengan modal yang ada dan dalam mempertanggung jawabkan biaya atau sumber dana.

Setiap pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan menjalankan peranan yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tujuan utama laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil aktual dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu laporan kinerja juga memberikan pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala efisiensi operasional adalah sampai berapa jauh laporan kinerja memenuhi kebutuhan untuk melakukan pengukuran dan pengambilan keputusan para pemakai laporan tersebut.

Komunikasi merupakan suatu masalah yang rumit dihadapi oleh manajemen dan masalah tersebut banyak dapat diperingat oleh laporan kinerja, jika kebutuhan dan pengalaman yang berlainan dari pemakaiannya ikut dipertimbangkan. Laporan kinerja mengungkapkan masalah perilaku yang penting karena inefisiensi maupun efisiensi perorangan dapat ditetapkan dan dilaporkan. Laporan kinerja harus dibuat sesuai dengan karakteristik lingkungan perusahaan. Menurut (Mulyadi, 2011) laporan harus berlandaskan pada mutu dan ciri-ciri pokok sebagai berikut :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi.
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan.
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur.

- e. Laporan harus mudah dimengerti.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan.
- g. Laporan harus memberikan angka-angka yang dapat diperbandingkan.
- h. Laporan harus membuat analisis.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang.
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen.

Dari uraian tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa suatu laporan yang baik adalah apabila laporan tersebut memenuhi kriteria atau ciri-ciri pokok yang diantaranya sesuai dengan bagan organisasi, isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan, cepat dan tepat waktu, diterbitkan secara teratur, memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan, untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang.

### **5. Kriteria Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggung Jawaban**

Setiap organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia sebagai penggerak organisasi, tanpa adanya manusia organisasi tidak akan berjalan sebagaimana mestinya. Untuk itu semua manajer harus mampu mengaktifkan semua sumber daya yang dimilikinya. Menurut (Horngren, 2010, hal.324) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah suatu tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan (pengalaman dan kesungguhan) serta waktu.” Dari pengertian kinerja

diatas dijelaskan untuk memperoleh kinerja yang baik, seorang manajer harus mampu melaksanakan segala tugas yang telah dibebankan dan bertanggung jawab terhadap hasil yang diperoleh, sehingga memberikan motivasi yang cukup kuat dan efektif yang akan saat berarti bagi organisasi.

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.416) yang menyatakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara priodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik dari hasil kinerja pada waktunya atas penghargaan.Menurut (Mulyadi, 2011, hal.416) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atas mereka menilai kinerja menejer.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.420) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu :

- a. Tahap persiapan ada tiga tahap rinci
  - 1). Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manejer yang bertanggung jawab
  - 2). Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
  - 3). Pengukuran kinerja sesungguhnya .
- b. Tahap penilaian terdiri dari empat rinci

- 1). Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2). Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3). Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan.
- 4). Untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Dengan mengevaluasi penilaian kinerja manajer pusat pertanggung jawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas dan ekonomis. Menurut (Adolph et al., 2010) mengemukakan bahwa : “Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang menghasilkan dari satu input yang kita gunakan.”

Dengan kata lain efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep matematika, atau merupakan perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Sedangkan pengertian efektivitas menurut Anthony (2011, hal.201) adalah “Hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggung jawaban dengan sasaran yang harus dicapai.” Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu berhubungan erat dengan tujuan organisasi, sedangkan efisiensi tidak ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber daya ekonomis atau seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggung jawaban dalam melaksanakan harus memenuhi ketiga kriteria tersebut diatas.

Penilaian manajer yang beroperasi di perusahaan menggunakan perbandingan realisasi dan prestasi kerja di perusahaan tersebut. Informasi akuntansi yang dipakai dalam pengukuran kinerja manajer adalah dana atau modal yaitu sebagai masukan (*input*) dan laba yang dihasilkan (*output*). Menurut

Anthony (2011, hal.387) menyatakan bahwa : “Pada suatu pusat pertanggungjawaban, laba ini dibandingkan dengan dana operasi yang ditanamkan untuk dihasilkan “. Manajer dituntut untuk meningkatkan laba atau mendapatkan laba dengan modal atau dana yang ditanamkannya. Dalam hal ini menurut (Horngren, 2010) ada beberapa cara untuk menilai kinerja manajer dalam suatu perusahaan, yaitu dengan menggunakan :

- a. Persentase hasil atas investasi (*return on investment*) atau ROI
- b. Pendapatan residu (*residual income*)

Berikut penjelasannya.

**a. Persentase hasil atas investasi (*return on investment*) atau ROI**

Metode ini adalah suatu cara yang digunakan untuk melihat keberhasilan atau berhasil tidaknya seorang manajer dalam menjalankan tugasnya. Dengan metode ini pendapatan atau laba akan dibandingkan dengan dana yang ditanamkan. Menurut (Wulandari, 2016) menyatakan bahwa : “ROI adalah sebuah rasio pembilangnya adalah laba, seperti yang dilaporkan dalam laporan rugi-laba penyebutnya adalah dana operasi”. Adapun rumus *Return On Investment* (ROI) adalah sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Aktiva operasi}} \times 100 \%$$

Dimana :

Laba operasi = Laba sebelum bunga dan pajak

Aktiva operasi = Seluruhaktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba operasi.

Dengan adanya metode ini para manajer akan mengetahui seberapa tinggi tingkat keberhasilan yang dicapainya dan mendorong para manajer untuk meningkatkan prestasinya, yaitu dengan meningkatkan laba dengan modal yang ada dan hal ini yang berhubungan dengan kelangsungan hidup dan peningkatan perusahaan. Menurut (Mulyadi, 2011) menyatakan bahwa:

Pada umumnya manajer divisi mempunyai sasaran prestasi pertama, mereka harus menghasilkan laba yang memadai dari sumber daya yang disediakan bagi mereka (terantung juga pada kendala-kendala hukum dan sosial), kedua mereka hanya dapat hasil pengembalian yang memadai.

Keunggulan dalam menggunakan ROI (*Return On Investment*) menurut Anthony (Mulyadi, 2011) adalah sebagai berikut :

- 1). Mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban, dan investasi, sebagaimana diharapkan dari seorang manajer pusat investasi.
- 2). Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi
- 3). Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi aktiva operasi.

Sedangkan kelemahan dalam menggunakan ROI (*Return On Investment*) menurut Anthony (Mulyadi, 2011) adalah sebagai berikut :

- 1). ROI mengakibatkan munculnya perhatian kepada profitabilitas divisional yang sempit atas beban profitabilitas keseluruhan perusahaan.
- 2). ROI mendorong para manajer untuk memperhatikan kepentingan jangka pendek atas beban jangka panjang.

b. Pendapatan residu (*residual income*)

Metode ini bukan merupakan ratio perbandingan, namun metode ini, dihitung dengan mengurangkan biaya modal yang ada dari laba yang dilaporkan. Metode ini jarang digunakan atau dipakai pada suatu perusahaan dalam menilai prestasi manajer. Penilaian kinerja manajer pertanggung jawaban dimaksudkan untuk mengetahui kerja atau untuk menilai prestasi para manajer

dalam menjalankan kegiatannya dalam rangka mendapatkan atau meningkatkan laba dengan modal yang tersedia dalam perusahaan. Penilaian kinerja ini menghasilkan informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa ada 2 macam informasi yang mungkin disampaikan, yaitu agar manajer yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan atas rencana semula. Namun prestasi yang baik tidak harus selalu merupakan prestasi yang sesuai dengan rencana. Prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan perusahaan.

## **6. Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban Biaya**

Banyak jenis informasi dan data yang digunakan dalam pengambilan keputusan, mengukur prestasi dan membantu manajer dalam mendayagunakan sumber daya perusahaan secara efektif. Sehubungan dengan pertanggung jawaban pusat biaya, maka informasi biaya yang diperlukan. Menurut (Harahap, 2013), mendefinisikan biaya yaitu :

*Cost* adalah suatu jumlah tertentu yang diukur dalam bentuk uang dari kas yang dibelanjakan atau barang lain yang diserahkan, modal saham yang dikeluarkan, jasa yang diberikan, atau utang yang dibebankan sebagai imbalan dari barang dan jasa yang diterima atau akan diterima.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2011, hal.427) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur diatas

biayanya (nilai masukannya)”. (Mengko, 2013) mendefinisikan pusat biaya adalah : “Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab untuk biaya“

Dari kedua defenisi diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban biaya merupakan suatu unit organisasi dimana manajernya dinilai berdasarkan biaya yang dikeluarkan pusat pertanggungjawaban. Seluruh biaya yang terjadi atau seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap masukan diukur dengan uang, sedangkan keluarannya diukur dengan satuan uang. Dalam pusat biaya, manajer devisi atau depertemen diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Namun biaya dalam pusat pertanggungjawaban biaya tidak seluruhnya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya harus dipisahkan antara biaya yang dikendalikan dan baiya yang tidak dapat dikendalikan.

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.96): “ Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangkawaktu tertentu “. Istilah signifikan tersebut adalah bahwa manajer dapat mempengaruhi biaya tidak secara penuh (100%). Biaya yang dikendalikan hanya dapat dipengaruhi secara signifikan (80% atau lebih) dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer. (Mulyadi, 2011, hal.167) mendefenisikan biaya tidak terkendali yaitu:

Biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggungjawab atas biaya pengeluaran.

Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang.

Berdasarkan pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa biaya terdiri dari dua jenis bila dilihat dari bentuknya, yaitu biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Pusat biaya menurut (Mulyadi, 2011, hal.82) dikelompokkan atas :“Pusat Biaya *Enjiner (Engineer Expense Center)* dan Pusat Biaya Diskresionary (*Discretionary Expense Center*)”.Berikut penjelasannya.

1. Pusat Biaya *Enjiner (Engineer Expense Center)*.

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.82) : “ Pusat biaya enjiner adalah pusat yang sebahagian masukannya mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya“. Contoh dari pusat biaya enjiner ini adalah bagian produksi yang mengolah masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang mempunyai hubungan secara fisik dengan produksi atau jasa yang dihasilkan.

2. Pusat Biaya Diskresionary (*Discretionary Expense Center*).

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.82): “Pusat biaya *discretionary* merupakan biaya yang sebahagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang jelas dengan keluarannya , karena sulit untuk dikualifikasikan“. Misalnya adalah : pengeluaran pada bagian akuntansi, bagian personalia, bagian hubungan masyarakat, bagian riset dan pengembangan serta bagian hukum dan keluaran dari bagian tersebut sulit diukur dengan satuan uang dan tidak mempunyai hubungan fisik dengan masukan.

## **7. Anggaran Biaya Sebagai Tolak ukur Pengendalian Biaya**

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa. Sehingga wewenang dan tanggungjawab manajer menjadi jelas. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, dimana tiap – tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, maka akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Menurut (Mulyadi, 2011, hal.82) mengemukakan bahwa: “Setiap permasalahan dalam anggaran menjadi tanggungjawab salah seorang manajer dan manajer harus bertanggungjawab atas penyimpangan antara realisasi dengan tujuan yang dianggarkan“.Pengendalian biaya harus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwatiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada ditanggungjawabnya, maka harus dirundingkan dengan memberitahukan kepada manajer penyusunan anggaran biaya. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer diatasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Sehingga menciptakan peran serta dan komitmen dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

## **8. Laporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya**

Laporan pertanggungjawaban harus dirancang sedemikaaian rupa yaitu dengan dibentuknya garis–garis wewenang dan tanggungjawab yang terlihat dalam organisasi setiap organisasi mewakili suatu bagian yang menyediakan

fakta–fakta yang diperlukan untuk semua tingkatan manajemen yaitu berupa laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu devisi akuntansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan. Menurut (Horngren, 2010) prinsip yang harus diperhatikan dalam menyatakan laporan informasi pertanggungjawaban :

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan bahwa setiap laporan biaya untuk seorang pejabat harus betul–betul merupakan tanggungjawab pejabat yang bersangkutan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya, maka setiap laporan hanya diarahkan untuk menyortir hal–hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian maka manajemen hanya memusatkan perhatiannya pada hal–hal yang penting saja.
3. Angka–angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan, perbandingan dilakukan antara pelaksana sesungguhnya dengan budget atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat pimpinan yang lebih tinggi. Laporan yang ringkas dengan jangkauan yang luas dan meliputi keadaan seluruh perusahaan.
5. Harus disertai keterangan yang jelas, atau sebaliknya menyertai setiap laporan sehingga pembaca laporan akan mudah memahami data yang disajikan dan mengarahkan perhatian pada hal yang penting.

Menurut (Adolph et al., 2010) laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar sebagai berikut :

1. Jenjang terbawah diberi laporan atau tingkatan manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan biaya yang disusunya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing–masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Berdasarkan pendapat di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar wewenang yang ada di perusahaan disesuaikan dengan bentuk struktur organisasi perusahaan.

## **9. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya**

Menurut (Mulyadi, 2011) : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara priodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya“.Penilaian pelaksana pekerjaan atau penilaian prestasi menunjukkan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing –masing secara keseluruhan.Menurut (Mulyadi, 2011, hal.416) manfaat penilaian kinerja meliputi :

1. Mengelola observasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik pada karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektivitas. Menurut (Raymond, 2012): “Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan suatu

kegiatan atau pekerjaan dengan benar. Ini merupakan konsep perhitungan ratio antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) “.

Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standart pembiayaan yang telah ditetapkan yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Sedangkan menurut (Raymond, 2012): “Efektivitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan“. Pusat pertanggungjawaban biaya dikatakan efektif jika mampu menggunakan sedikit masukan atau biaya – biaya untuk mencapai suatu tingkatan keluaran tertentu, tetapi jika tinggal keluaran dari pertanggungjawaban pusat biaya tidak atau kurang efektif. Pada pusat biaya membandingkan angka – angka realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (*favorable*) dan selisih yang merugikan (*unfavorable*), selanjutnya dianalisa penyebab terjadinya. Penilaian kinerja atau pengukuran prestasi manajer menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik. Bagaimana prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen puncak untuk mengukur data menilai prestasi kinerja manajernya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk

mengukur prestasi manajernya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban masa lalu.

Seperti yang dikemukakan oleh (Mulyadi, 2011, hal.174) :

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi dimasa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer. Ukuran kinerja manajer pusat biaya yang baik dilihat dari semakin kecilnya selisih anggaran dan realisasi biaya.

Berdasarkan pendapat tersebut penulis dapat menyimpulkan bahwa pengukuran biaya dapat digunakan sebagai ukuran kinerja yang dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan biaya tersebut.

## B. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu sehubungan dengan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam peningkatan kinerja keuangan akan disajikan pada tabel berikut :

**Tabel 2-1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Uraian</b>
Denny (2008), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada	Informasi <i>Akuntansi</i> <i>Pertanggungj</i> <i>awaban,</i> <i>Anggaran</i> <i>Biaya dan</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam mengukur kinerja keuangan Pada Rumah

	Rumah Sakit Sari Mutiara Medan	<i>Realisasi Biaya</i>	SakitSari Mutiara Medan telah memadai.
Raymond (2012), Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara.	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Pada PT. Musim Mas Medan	<i>Anggaran Biaya dan Realisasi Biaya</i>	Analisis penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya telah diterapkan dengan baik pada PT. Musim Mas Medan, terlihat dari kecilnya selisih antara anggaran dan realisasi biaya perusahaan.
Yogi Setiyo Langgeng dan Endang Dwi Retnani (2014). Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya	Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Informasi Akuntansi Pertanggung jawaban danPusat Biaya	Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bangun Kubah Sarana sudah cukup memadai walaupun masih ada sedikit kekurangan.
Chotimah, Sulistyو dan Rita Indah Mustikowati (2014). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kanjuruhan, Malang	Analisis Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim	Informasi Akuntansi Pertanggungj awaban danKinerja Manajerial	Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada KSU Dhanadyaksa Jatim telah memadai, hal ini bisa dilihat dari akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode <i>bottom up</i> , pemisahan biaya

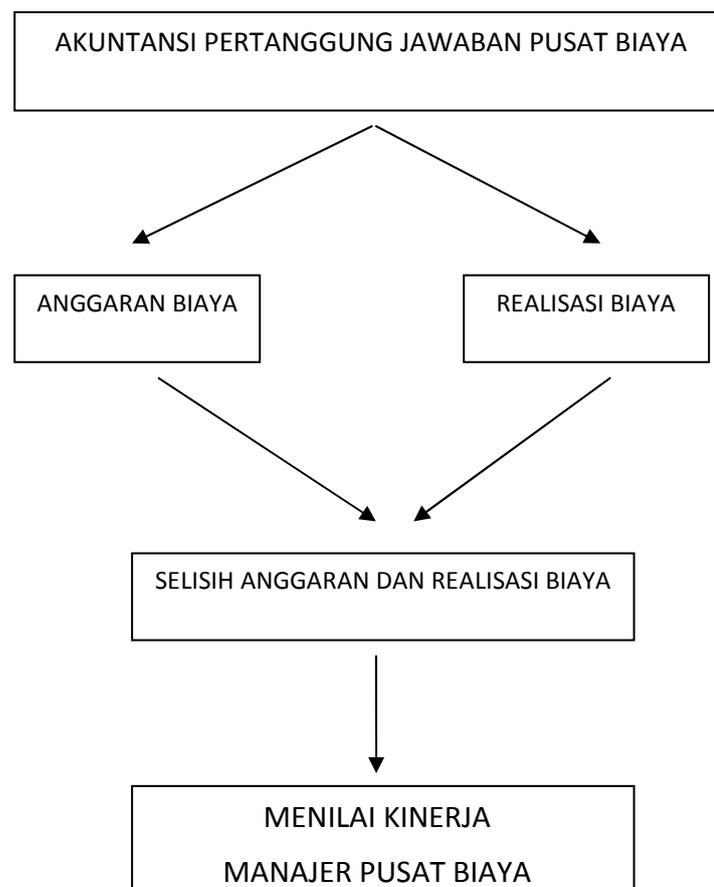
			terkendali dan tidak terkendali.
Stefanly M P Mengko Dan Victorina Z Tirayoh (2015). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado	Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya	Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban di PT. Gotrans Logistic Cabang Manado belum memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum diterapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

### C. Kerangka Pemikiran

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggungjawaban atas pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer. Informasi akuntansi pertanggung jawaban yang digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat biaya adalah informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat pendapatan masa lalu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang berupa informasi

pendapatan masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat biaya.

Pendapatan memberikan ukuran berapa jumlah pendapatan yang akan diperoleh, sedangkan biaya memberikan ukuran penghematan biaya yang diperoleh dengan adanya perolehan pendapatan yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan akuntansi pertanggung jawaban yang berupa pendapatan dan biaya. Ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya banyak masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada akan biaya yang seratus persen dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang mengendalikan pusat biaya.



**Gambar 2-1**

## **Kerangka Pemikiran Teoritis**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan penelitian yaitu pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui penerapan variabel yang diteliti sehingga diperoleh kesimpulan yang berlaku secara umum. (Sugiyono, 2013 hal.11)

#### **B. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian adalah :

1. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya merupakan aspek sistem pengendalian manajemen, yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi. Pengukuran akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pengeluaran biaya perusahaan.
2. Penilaian kinerja manajer adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran penilaian kinerja dilakukan dengan menelaah jumlah selisih anggaran dan realisasi pengeluaran biaya perusahaan.

## C. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Suatu penelitian sudah tentu memiliki objek, agar penelitian dapat terlaksana. Sesuai dengan hal tersebut, maka menetapkan objek pada PT. Mestika Mandiri Medan yang beralamat di Jl. Veteran No. 72A - Medan bergerak dalam bidang distributor makanan dan minuman dalam kemasan.

### 2. Waktu Penelitian

Adapun waktu bagi penulis melakukan penelitian ini yaitu mulai dilaksanakan pada bulan Januari 2019 sampai April 2019 dengan perincian sebagai berikut :

**Tabel 3-1**  
**Jadwal Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2019															
		Januari				Pebruari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Pengajuan Judul		■														
2.	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■								
3.	Bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■				
4.	Seminar Proposal									■	■						
5.	Pengolahan Data										■	■	■	■	■	■	■
6.	Penyusunan Skripsi													■	■	■	■
7.	Bimbingan Skripsi														■	■	■
8.	Ujian Meja Hijau																■

## D. Jenis dan Sumber Data

### 1. Jenis Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dalam bentuk keterangan serta dokumen yang diperlukan dalam penelitian sesuai dengan topik penelitian seperti sejarah perusahaan, Laporan Neraca, Laporan Laba Rugi PT. Mestika Mandiri Medan dan sebagainya.

## **2. Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian yaitu langsung dari tempat penelitian yang dalam hal ini PT. Mestika Mandiri Medan. Dalam menyelesaikan skripsi ini, jenis data yang penulis kumpulkan untuk mendukung variabel penelitian adalah data sekunder yang menurut (Sugiyono, 2012, hal.207) merupakan data pendukung dari objek penelitian berupa dokumen serta arsip yang bersangkutan dengan penelitian.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu :

Untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan kebutuhan, penulis menggunakan metode pengumpulan data dengan cara yaitu :

1. Interview atau wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan subjek yang berkaitan dengan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam peningkatan kinerja keuangan pada PT. Mestika Mandiri Medan.
2. Studi dokumentasi, yaitu mempelajari dokumen-dokumen yang terkait dengan masalah atau data penelitian berkaitan dengan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam peningkatan kinerja keuangan pada PT. Mestika Mandiri Medan.

### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan penulis adalah teknik analisis deskriptif yaitu suatu teknik analisis dengan cara mengumpulkan, mengklarifikasi data yang relevan dengan masalah yang diteliti untuk kemudian mengambil

kesimpulan dari hasil yang diteliti. Adapun langkah-langkah penelitian yang dilakukan yaitu:

1. Membandingkan selisih data anggaran dengan realisasi pengeluaran biaya perusahaan.
2. Menelaah biaya apa saja yang memiliki selisih yang cukup besar.
3. Melakukan pemanfaatan informasi akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang dapat terkendali atau tidak terkendali oleh manajer keuangan.
4. Melakukan kesimpulan berkaitan hasil analisis yang ada.

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Hasil Penelitian

#### 1. Deskripsi Data

##### a. Sejarah Singkat dan Bidang Usaha Perusahaan

PT. Mestika Mandiri Medan adalah suatu badan usaha yang bergerak dibidang jasa distributor *costumer goods*. PT. Mestika Mandiri Medan didirikan pada tanggal 17 Oktober 2002 dengan akte Notaris Harun Kamil dengan akte No. 36 tanggal 11 Maret 2002 dan telah didaftarkan pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia No. C2-8331 HT.01.01 Th.02.

Tujuan didirikannya PT. Mestika Mandiri Medan ini adalah sebagai *profitoriented*, artinya PT. Mestika Mandiri merupakan jasa perantara antara Pihak *Principle* (Pabrik) dengan grosir, karena Pihak *Principle* tidak boleh langsung untuk memasarkan produk hasil produksinya kepada grosir (konsumen) harus melalui Pihak Distributor. Disinilah fungsi PT. Mestika Mandiri Medan sebagai media perantara dan hanya menghitung *profit* berdasarkan selisih *marginsaja*.

PT. Mestika Mandiri Medan mendistribusikan produk-produk dari Pihak *Principle* yang berada di Jakarta, Tangerang, Bandung, Solo, Malang. Adapun ruang lingkup PT. Mestika Mandiri memiliki daerah pemasaran (*coverage area*) meliputi Sumut, Nangroe Aceh Darussalam dan Riau. Untuk menunjang operasional perusahaan, COO (*Chief Operational Officer*) mempunyai bawahan yang memegang tanggung jawab masing-masing dengan bidangnya seperti :

1. *Internal Audit*
2. Kepala Bagian Administrasi
3. Kepala Bagian Gudang atau Logistik
4. Kepala Bagian *Sales* atau *Supervisor*

Di samping bagian-bagian tersebut, ada juga seksi-seksi atau urusan-urusan lainnya yang mempunyai tugas dan tanggung jawab, masing-masing penerapan fungsi-fungsi tersebut merupakan pencapaian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

#### **b. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas**

PT. Mestika Mandiri Medan adalah suatu perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang distribusi berbagai jenis produk. Setelah melalui usaha-usaha perubahan seperti dijelaskan diatas. PT. Mestika Mandiri Medan terus mengalami kemajuan dan melakukan perluasan operasi dengan memperbanyak produknya. Organisasi merupakan wadah dari sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Struktur organisasi suatu sistem dari aktivitas kerjasama yang disusun untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih memadai. Jadi struktur organisasi merupakan kerangka susunan perwujudan pola tetap hubungan, fungsi, bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

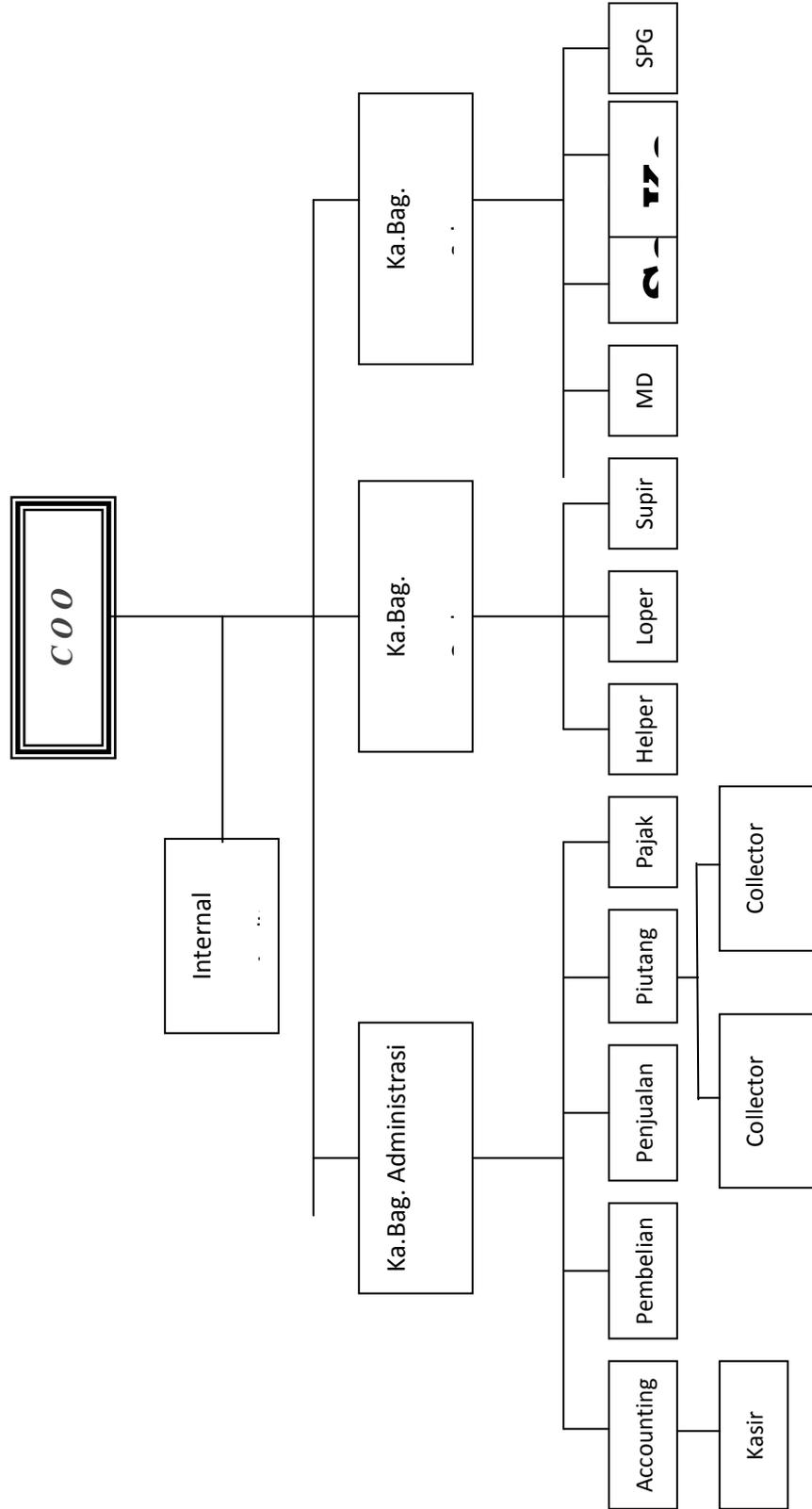
Struktur organisasi bagi perusahaan tidak selalu sama dengan perusahaan lainnya walaupun sejenis, karena organisasi perusahaan harus disesuaikan dengan bentuk dan seluruh kegiatan perusahaan. Dalam menjalankan roda organisasi perusahaan, PT. Mestika Mandiri Medan menjalankan struktur organisasi garis

dan staf. Dalam struktur organisasi ini dikenal satu garis komando dimana para bawahan melaksanakan tugasnya dan bertanggungjawab kepada atasannya.

Struktur organisasi menggambarkan pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam suatu wadah dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan yang telah digariskan dalam struktur organisasi PT. Mestika Mandiri Medan merupakan sistem organisasi bentuk garis untuk menjamin kesatuan perintah dari Pimpinan Perusahaan agar berjalan dengan cepat dan baik karena pada bentuk sistem organisasi seperti ini jumlah orang yang diajak untuk berkonsultasi oleh Pimpinan Perusahaan adalah relatif sedikit atau tidak sama sekali.

Berikut ini disajikan gambar struktur organisasi PT. Mestika Mandiri Medan.

Gambar 4.1  
 Struktur Organisasi  
 PT. Mestika Mandiri Medan



Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

## **Pembagian Tugas**

Dari struktur organisasi tersebut, berikut ini adalah uraian tugas dari masing-masing fungsi :

### **1. COO(Chief Operational Officer).**

Tugas dan tanggung jawab COO adalah :

- a. Memonitor aktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- b. Meningkatkan profitabilitas perusahaan.
- c. Mengevaluasi pasar dan menciptakan strategi-strategi peluang di pasar.

### **2. Internal Audit.**

*Internal audit* adalah seseorang yang mempunyai latar belakang pendidikan sebagai seorang *Accounting* dan telah mempunyai SIK (surat Izin Kerja) sebagai seorang *audit* yang dapat bekerja di perusahaan, pabrik atau yayasan. Salah satu syarat utama memperoleh izin sebagai *internal audit* adalah harus mempunyai keahlian dalam bidang pemeriksaan keuangan.

Tugas dan tanggung jawab *Internal Audit* adalah :

- a. Memeriksa laporan keuangan perusahaan.
- b. Menandatangani faktur penjualan apabila telah benar diperiksa untuk diberikan kepada konsumen.
- c. Menandatangani *purchase order*.
- d. Memeriksa keadaan produk yaitu tentang kondisi, cara penyimpanan dan tanggal kadaluarsa (*expired date*).

- e. Melaporkan kepada Badan Pemeriksa Obat-obatan dan Makanan apabila ada produk-produk yang melanggar ketentuan sehingga dapat merugikan konsumen.

### 3. Kepala Bagian Administrasi.

Kepala bagian administrasi adalah seseorang yang bertanggungjawab atas segala urusan administrasi perusahaan. Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Administrasi adalah :

- a. Memeriksa laporan piutang dan hutang.
- b. Memeriksa laporan pelunasan piutang dan hutang.
- c. Menandatangani *purchase order* (PO) yaitu surat pesanan kepada Pihak *Principle*.
- d. Memeriksa laporan penjualan dan pembelian.
- e. Mengklaim biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan *Principle* seperti gaji karyawan kontrak, *promotion sales*.

Kepala bagian administrasi bertanggung jawab atas pekerjaan anggotanya yang terdiri tujuh orang, yaitu :

- a. Kasir, adalah seseorang yang bertanggung jawab atas arus masuk dan keluarnya uang tunai.

Tugas dan tanggung jawab kasir adalah :

- 1) Menerima setoran tagihan dari *collector* dan *kanvasser motoris* baik berupa giro ataupun uang tunai.
- 2) Menginput data pelunasan *outlet* setiap harinya.
- 3) Menyetorkan uang tunai dan giro ke Bank setiap pagi.

- b. Piutang Dalam Kota, adalah seseorang yang bertanggung jawab atas penagihan piutang perusahaan khusus untuk *outlet-outlet* yang berada di dalam kota. Dalam prakteknya bagian piutang dibantu oleh *collector* khusus untuk penagihan.

Tugas dan tanggung jawab Piutang Dalam Kota adalah :

- 1) Menginput piutang-piutang dalam kota yang baru dan belum jatuh tempo.
- 2) Membuat tanda terima faktur asli apabila telah diberikan kepada *collector*.
- 3) Menerbitkan C/N (*Credit of Notes*) atau kertas bukti *return* apabila ada *outlet-outlet* dalam kota yang mereturn barang yang telah dibelinya dari PT. Mestika Mandiri sehingga nilai *return* tersebut bisa langsung mengurangi piutangnya.

- c. Piutang Luar Kota, adalah seseorang yang bertanggung jawab atas penagihan piutang perusahaan khusus untuk *outlet-outlet* yang berada di luar kota.

Tugas dan tanggung jawab Piutang Luar Kota adalah :

- 1) Memeriksa saldo rekening PT. Mestika Mandiri Medan.
- 2) Menghitung piutang-piutang luar kota yang baru dan belum jatuh tempo.
- 3) Apabila *outlet* telah mentransfer piutangnya maka bagian piutang luar kota harus mengirimkan faktur asli kepada *outlet* tersebut.

- d. Pembelian, adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap *stock* barang agar tidak terjadi kekosongan barang.

Tugas dan tanggung jawab Pembelian adalah :

- 1) Membuat *masterfile stock* apabila ada produk baru.
- 2) Melihat *stock* yang akan habis setiap harinya.

3) Memeriksa kesesuaian harga, kondisi dan item barang pesanan dengan barang yang dikirimkan *Principle*.

e. Penjualan, adalah seseorang yang bertanggung jawab atas penginputan faktur penjualan.

Tugas dan tanggung jawab Penjualan adalah membuat laporan penjualan setiap minggu dan setiap bulannya lalu menyerahkannya kepada Kepala Bagian Administrasi dan kepada Pihak *Principle*.

f. *Accounting*, adalah seseorang yang bertanggung jawab atas laporan keuangan perusahaan. Tugas dan tanggung jawab *Accounting* adalah membuat laporan keuangan perusahaan seperti Neraca, Laporan Laba Rugi, Laporan Perubahan Ekuitas, Laporan Arus Kas.

#### **4. Kepala Bagian Gudang atau Logistik**

Kepala Bagian Gudang atau Logistik adalah seseorang yang bertanggung jawab atas masuk dan arus keluar barang di gudang. Tugas dan tanggung jawab kepala bagian gudang adalah :

- a. Menerima barang pesanan
- b. Membuat kartu *stock* barang
- c. Memeriksa cara penyimpanan barang dan kondisi barang (bersama dengan *asisten apotheker*).

#### **5. Kepala Bagian Sales (*Supervisor*)**

Kepala Bagian Sales (*Supervisor*) adalah seseorang yang bertanggung jawab terhadap *sales* atau *omzet* keseluruhan perusahaan.

Tugas dan tanggung jawab *Supervisor* adalah :

- a. Memonitoring kinerja *salesman*, *Merchandise Delivery*, *Kanvaser*, dan *Sales Promotion Girl*.
- b. Menciptakan hubungan baik antara pihak perusahaan dengan pihak *customer*
- c. Meningkatkan *sales* atau *omzet* dengan membuat *promotion-promotion sales*.

## **2. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Pada PT. Mestika Mandiri Medan.**

### **a. Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Mestika Mandiri Medan**

PT. Mestika Mandiri Medan adalah suatu badan usaha yang bergerak dibidang jasa distributor *costumer goods*. PT. Mestika Mandiri Medan didirikan pada tanggal 17 Oktober 2002 dengan akte Notaris Harun Kamil dengan akte No. 36 tanggal 11 Maret 2002 dan telah didaftarkan pada Departemen Perindustrian dan Perdagangan Republik Indonesia No. C2-8331 HT.01.01 Th.02.

Tujuan didirikannya PT. Mestika Mandiri Medan ini adalah untuk mendapatkan laba (*profit oriented*), artinya PT. Mestika Mandiri dalam aktivitas operasinya selalu berorientasi untuk mendapatkan laba. PT. Mestika Mandiri Medan mendistribusikan produk-produk dari Pihak *Principle* yang berada di Jakarta, Tangerang, Bandung, Solo, Malang. Adapun ruang lingkup PT. Mestika Mandiri memiliki daerah pemasaran (*coverage area*) meliputi Sumut, Nangroe Aceh Darussalam dan Riau. Untuk menunjang operasional perusahaan, tentunya perusahaan harus melengkapi divisi-divisi yang bertanggungjawab terhadap kegiatan operasional perusahaan tersebut. Untuk melihat pusat-pusat pertanggungjawaban dalam pelaksanaan operasional perusahaan dapat dilihat dalam struktur organisasi yang dimiliki perusahaan.

Di samping bagian-bagian tersebut, ada juga seksi-seksi atau urusan-urusan lainnya yang mempunyai tugas dan tanggung jawab, masing-masing penerapan fungsi-fungsi tersebut merupakan pencapaian tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan saat kegunaan operasi berjalan adalah unsur yang sangat dominan dan menentukan guna pencapaian target yang telah direncanakan. Dalam hal ini perusahaan akan berusaha mengeluarkan biaya sekecil dan seefisien mungkin. Anggaran biaya operasi dapat dimanfaatkan oleh para manajer pusat biaya sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk mengendalikan biaya yang terjadi pada masing-masing kejadian. Sehingga dengan kebijakan manajemen yang demikian dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisiensi biaya. Efisiensi biaya tersebut akan menggambarkan kinerja yang sesungguhnya dari manajer pusat biaya.

Berdasarkan data laporan keuangan tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 diketahui bahwa terjadi selisih yang cukup besar dan bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih ini terjadi pada beberapa biaya yang mengalami selisih merugikan selama tiga tahun berturut-turut tanpa terlihat adanya perbaikan dari pihak manajer keuangan untuk berupaya agar selisih tersebut menurun. Untuk jelasnya dapat dilihat pada data laporan laba rugi tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 berikut ini :

Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

Berdasarkan laporan pengeluaran biaya operasional pada PT. Mestika Mandiri Medan dapat diketahui bahwa dari tahun 2013 sampai tahun 2017 terjadi selisih biaya yang tidak menguntungkan, dalam arti jumlah anggaran biaya lebih kecil dari jumlah realisasi biaya yang terjadi. Hal ini dapat dilihat pada tahun 2013 dimana terjadi selisih biaya yang sangat besar diantaranya biaya administrasi dan umum, biaya penjualan dan biaya lain-lain yang selisihnya terjadi antara 2.04% sampai 19.10%.

b. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional

Selain perencanaan yang tepat dan benar, PT. Mestika Mandiri Medan menganggap bahwa laporan atas pengawasan biaya merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Dimana salah satu anggaran yang cukup penting tersebut adalah fungsi pengawasan dan pertanggung-jawaban. Demikian juga PT. Mestika Mandiri Medan dalam hal ini mempergunakan anggaran-anggaran sebagai alat pelaporan, penilaian kinerja dan pengawasan atas biaya yang dianggarkan oleh perusahaan.

Pemanfaatan akuntansi pertanggung-jawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biayadilakukan dengan cara sebagai berikut :

- 1) Perusahaan membentuk bagian pengawasan, yaitu bagian yang mempunyai tugas pokok mengawasi kegiatan perusahaan. Dalam hal kaitannya dengan fisik operasional, pengawasan diserahkan dan akan dipertanggungjawabkan oleh masing-masing bagian terkait, khususnya dalam bagian penjualan, administrasi, bagian gudang, hal ini dapat diserahkan kepada Kabag. Umum

dan Administrasi. Sedangkan dalam hal finansial, perusahaan menerapkan sistem sentralisasi, dimana semuanya ditangani langsung oleh bagian Kabag. Keuangan. Selanjutnya laporan fisik dan finansial disetujui oleh Manajer Keuangan kemudian diketahui oleh COO.

- 2) Membandingkan realisasi fisik dan biaya operasional terhadap anggaran fisik dan biaya operasional yang telah ditetapkan. Dari hasil perbandingan ini perusahaan dapat mengetahui apakah terjadi penyimpangan yang cukup signifikan baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun yang bersifat merugikan (*unfavorable*).

Dalam hal ini perusahaan menerapkan tingkat signifikansi sebesar 5% baik itu yang *favorable* maupun yang *unfavorable* dengan kata lain perusahaan akan menyelidiki penyebab penyimpangan hanya apabila penyimpangan yang terjadi sebesar 5 %.

Di samping kebijaksanaan pengawasan yang ditempuh perusahaan seperti diatas, untuk periode tahun berjalan perusahaan ini melaksanakan pengawasan dengan cara sistem departementalisasi, yaitu pertanggungjawaban tiap departemen dari masing-masing departemen yang ada dalam kegiatan operasi dalam hal ini adalah penjualan produk makanan dan minumannya dalam kemasan. Selanjutnya cara pelaksanaan pengawasan biaya operasi pada bagian keuangan adalah dengan menunjuk staf pengawas tertentu pada masing-masing departemen yang bertanggung jawab atas kejadian biaya dan membuat laporan untuk setiap akhir bulan yang ditujukan kepada bagian pekerjaan umum.

c. Pemanfaatan Akuntansi Pertanggung-jawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggung jawaban biaya kriteria yang digunakan adalah efisiensi dan efektifitas. Pengukuran efisiensi dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan (realisasi) biaya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan (anggaran) yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah keluaran tertentu.

Pada pusat biaya, indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah dengan cara membandingkan angka-angka realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih antara angka realisasi dengan anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (*favorable*) dan selisih yang merugikan (*unfavorable*). Selanjutnya selisih tersebut dianalisis untuk mengetahui penyebab terjadinya. Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utamayaitu :

1). Tahap persiapan.

a) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

Untuk menentukan batasan daerah pertanggungjawaban manajer yang bertanggung jawab terhadap biaya, maka yang perlu diperhatikan adalah kriteria dan tipe pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

b) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa manajer pusat biaya bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer

pusat biaya. Dalam perusahaan yang bermotif laba, laba bukan merupakan satu-satunya kinerja manajer untuk pangsa pasar, pemanfaatan sumber daya manusia, citra perusahaan di mata masyarakat dan keunggulan jasa adalah merupakan variabel kunci yang lain yang dapat digunakan sebagai kriteria kinerja.

- c) Pengukuran kinerja yang sesungguhnya dilakukan setelah melalui tahap-tahap di atas.

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang dilakukan dalam melakukan hasil yang sesungguhnya yang menjadi daerah wewenang manajer pusat biaya. Manajer pusat biaya diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas manajer pusat biaya dalam mengelola sumber daya yang dibebankan kepadanya. Dari hasil akhirnya akan diperbandingkan dengan anggaran perusahaan sehingga akan terlihat apakah manajer pusat biaya tersebut telah menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran perusahaan.

2). Tahap penilaian.

Membandingkan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik akan dibandingkan dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan diumpan-balikkan dalam laporan kinerja kepada manajer pusat biaya yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerja.

Secara keseluruhan pelaksanaan pemanfaatan akuntansi pertanggung-jawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biaya sudah memadai dan hal

tersebut juga sesuai dengan teori yang disebutkan oleh (Raymond, 2012) bahwa :  
 “Penilaian kinerja manajer dalam akuntansi peranggungjawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan”.

## **B. Pembahasan**

### **1. Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi yang Diterapkan Perusahaan**

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017. Hal ini diketahui bahwa PT. Mestika Mandiri Medan menilai kinerja manajer pusat biaya melalui perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi yaitu untuk biaya operasional perusahaan. Perbandingan antara realisasi dan anggaran akan mencerminkan efisiensi dan kinerja manajer pusat biaya, dimana pada PT. Mestika Mandiri Medan dalam hal ini dipegang oleh Kabag. Keuangan.

Berikut dapat dilihat selisih antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017.

**Tabel 4.5**  
**Data Selisih Realisasi dan Anggaran dari Tahun 2013 sampai Tahun 2017**

Tahun	Anggaran Biaya Operasi	Realisasi Biaya Operasi	Selisih	%
2013	148,739,838	156,568,250	(7,828,412)	(5.26)
2014	159,237,750	189,655,000	(30,417,250)	(19.10)
2015	192,802,440	209,022,000	(16,219,560)	(8.41)
2016	58,173,780	59,361,000	(1,187,220)	(2.04)
2017	96,336,240	105,631,000	(9,294,760)	(9.65)

Sumber : PT. Mestika Mandiri Medan, 2019.

Perbandingan yang menunjukkan efisiensi atas penggunaan anggaran sebagai pedoman kerja akan mencerminkan baik atau tidaknya kinerja manajer pusat biaya tersebut. Jadi ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah efisiensi, yaitu minimalnya penyimpangan dan ketidakefisienan realisasi biaya operasi atas anggaran biaya operasi. Dalam arti semakin kecil penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, maka semakin baik pula kinerja manajer pusat biaya yang ada pada perusahaan.

Terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017 diakibatkan terjadinya peningkatan jumlah penjualan produk yang membutuhkan biaya operasional penjualanserta adanya peningkatan biaya lain-lain seperti biaya bahan bakar minyak, biaya alat tulis kantor dan biaya penunjang operasional kantor.

Jadi secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan perusahaan dilihat dari selisih antara anggaran dan realisasi biaya yang cukup besar tersebut masih kurang baik. Besarnya perbandingan selisih anggaran dengan realisasi biaya menunjukkan kinerja yang masih perlu diperbaiki, hal ini dijelaskan oleh (Mulyadi, 2011, hal.48) yang menyebutkan bahwa “kinerja manajer pusat biaya dinilai dari terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya, semakin kecil jumlah selisih tersebut menunjukkan semakin baik kinerja manajer pusat biaya”.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang berkompeten dalam perusahaan berkaitan dengan terjadi selisih yang cukup besar antara realisasi dan anggaran laba, diperoleh jawaban bahwa apabila terjadi selisih yang besar pada

umumnya dikarenakan besarnya pengeluaran biaya atau kenaikan atau penurunan perolehan pendapatan perusahaan.

## **2. Pertanggungjawaban Manajer Keuangan dalam Memprediksi Kebutuhan Biaya Operasional**

Selain itu perusahaan tidak melakukan pemilahan biaya-biaya yang terjadi selisih tersebut antara biaya yang terkendali maupun biaya yang tidak terkendali agar dalam penilaian kinerja keuangan dapat dilakukan pengambilan keputusan untuk penetapan biaya-biaya yang lebih penting dalam pengeluarannya sehingga dapat diketahui efisiensi biaya yang dapat dilakukan secara maksimal di perusahaan. Adapun berkaitan dengan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional dari tahun 2013 sampai tahun 2017 yaitu dengan mengadakan peningkatan sebesar 10 % dari realisasi biaya operasi yang ada dengan analisis perubahan harga di masa mendatang yang menurut manajer keuangan dapat dijadikan pertimbangan.

Hal ini juga dapat diketahui berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Staf Adm dan Keuangan PT. Mestika Mandiri Medan, dimana diketahui bahwa masih ada terjadi selisih anggaran dan realisasi biaya yang cukup besar, namun selisih tersebut terjadi pada item yang memang diluar kendali manajer keuangan. Apabila terjadi selisih yang cukup besar maka kinerja manajer keuangan harus dilakukan perbaikan dengan meninjau ulang penyusunan anggaran tahun berikutnya. Selain itu akuntansi pertanggung jawaban dimanfaatkan dalam penilaian kinerja keuangan, tujuannya untuk mencapai efisiensi pengeluaran biaya dan penilaian kinerja manajer keuangan.

Selain itu pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dijadikan sebagai alat bantu bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan, yang tujuannya untuk mengetahui perkembangan kinerja keuangan sehingga pimpinan perusahaan dapat menentukan program apa yang akan dilakukan di masa mendatang sesuai dengan dukungan keuangan perusahaan. (Andriana, 2015)

### **3. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT. Mestika Mandiri Medan.**

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai karena telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dilihat dari syarat yang pertama, yaitu struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan PT. Mestika Mandiri Medan secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Mestika Mandiri Medan ini menganut sistem organisasi garis. Dimana dalam bagan organisasinya terlihat ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggung jawab terhadap satu orang pemimpin saja.

Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan. Organisasi garis pada PT. Mestika Mandiri Medan dapat dilihat bahwa setiap manajer bagian pusat pertanggungjawabannya bertanggung jawab atas satu fungsi dari beberapa fungsi yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Syarat yang kedua adalah anggaran. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran PT. Mestika Mandiri Medan dilakukan dengan pendekatan Bottom Up. Pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa PT. Mestika Mandiri Medan telah menetapkan anggaran dalam penyusunan rencana kerja.

Syarat yang ketiga adalah penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hasil penelitian menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Mestika Mandiri Medan belum memadai atau belum berjalan dengan baik. Suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Syarat yang keempat adalah klasifikasi kode dan rekening. Hasil penelitian menunjukkan PT. Mestika Mandiri Medan telah melakukan pengkodean rekening

pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening PT. Mestika Mandiri Medan telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Syarat yang terakhir dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban. PT. Mestika Mandiri Medan dalam hal ini menunjuk pada manajer pusat biaya telah menjalankan tugas dan kerja dengan baik.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan menunjukkan pertanggungjawaban manajer keuangan dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional masih belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 4 tahun berturut-turut. Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan biaya yang terealisasi, masih ditemukan adanya penyimpangan.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai. Hal ini dikarenakan PT. Mestika Mandiri Medan belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya, sehingga kinerja dari manajer baik mengalami peningkatan maupun penurunan, perusahaan tidak membuat suatu

tindakan apa-apa terhadapnya. Selain itu (Kamaludin, 2011) menjelaskan bahwa "Suatu akuntansi manajemen yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan".

Selisih yang terjadi pada anggaran dan realisasi dari tahun 2013 sampai tahun 2017 sangat besar dan merupakan biaya yang terkendali oleh manajer keuangan. Terjadinya selisih tersebut dikarenakan adanya kenaikan harga yang sebelumnya tidak diperkirakan sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan pengeluaran biaya perusahaan. Terjadinya selisih tersebut menyebabkan terjadinya pengeluaran biaya yang lebih tinggi dari jumlah biaya yang ditetapkan sebelumnya, sehingga dapat menyebabkan berbagai upaya efisiensi dilakukan untuk biaya-biaya yang memang dapat dilakukan efisiensi seperti biaya peralatan perawatan, biaya alat tulis kantor dan biaya penunjang operasional kantor.

Selain itu berdasarkan hasil wawancara dengan pihak yang berkompeten dalam perusahaan berkaitan dengan bagaimana dampak terjadinya selisih realisasi dan anggaran laba yang melebihi 5 % bagi perusahaan, maka diperoleh jawaban yaitu apabila selisih kurang dapat memperlambat pengembangan perusahaan di masa mendatang, apabila selisih lebih memberikan dampak yang baik yaitu dapat meningkatkan pengembangan usaha perusahaan di masa mendatang.

Hal ini bertentangan dengan teori (Mulyadi, 2011, hal.166) yang menyebutkan bahwa "Pengeluaran biaya dapat diklasifikasikan berdasarkan terkendali dan tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Biaya tidak

terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang tidak bertanggungjawab atas biaya pengeluaran. Akan tetapi biaya ini akan dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi. Istilah yang dapat menggambarkan terkendali atau tidaknya biaya adalah terkendalinya seseorang”.

Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Noval (2018) dan Rita Indah Mustikowati (2014) pada KSU Dhanadyaksa Jatim yang menyimpulkan bahwa penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada KSU Dhanadyaksa Jatim telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode *bottom up*, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian tentang analisis penerapan akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dalam peningkatan kinerja keuangan pada PT. Mestika Mandiri Medan, maka penulis memberikan kesimpulan dan saran.

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian pada bab terdahulu maka disimpulkan beberapa hal yaitu :

1. PT. Mestika Mandiri Medan merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang distribusi makanan dan minuman dalam kemasan.
2. Pemanfaatan informasi akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2013 sampai tahun 2017 yang berkisar 2.04% sampai 19.10%.
3. Manajer keuangan kurang teliti dalam memprediksi kebutuhan biaya operasional hingga masih terjadinya selisih tersebut dikarenakan adanya kenaikan harga yang sebelumnya tidak diperkirakan sehingga hal tersebut menyebabkan peningkatan pengeluaran biaya perusahaan.
4. Akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya dalam penilaian kinerja manajer pada PT. Mestika Mandiri Medan masih belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan masih belum dilakukannya pemilahan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum dilakukannya upaya untuk perbaikan yang lebih baik dalam pertanggung jawaban pusat biaya yang

dipegang oleh Kabag Keuangan sehingga selisih yang besar masih terus terjadi selama 4 tahun berturut-turut.

## **B.Saran**

Berdasarkan kesimpulan yang ada maka akan disajikan beberapa saran yaitu :

1. PT. Mestika Mandiri Medan hendaknya dapat menyajikan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat biaya yang lebih memadai agar dapat memberikan informasi yang transparan tentang kondisi keuangan perusahaan untuk diketahui oleh pihak yang berkepentingan.
2. PT. Mestika Mandiri Medan diharapkan dapat meminimalkan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya agar diperoleh efisiensi biaya yang nantinya akan dijadikan alat ukur penilaian kinerja pusat biaya.
3. Hendaknya manajer pusat biaya dapat lebih teliti dalam menentukan pengeluaran biaya yang tepat dalam setiap operasionalnya agar tidak terjadi pemborosan biaya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adolph, Matz, & F, M. (2010). *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian. Ahli Bahasa* (H. Wibowo, ed.). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Akuntansi, P. S. (2018). *ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA DI PT. WIJAYA MAPAN ABADI MEDAN*.
- Harahap, S. S. (2013). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan* (Edisi Ketu). Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Horngren, C. (2010). *Penyusunan Anggaran Perusahaan* (Edisi kese; G. Hutahuruk, ed.). Jakarta: Erlangga.
- Kamaludin. (2011). *Manajemen Keuangan Konsep Dasar dan Penerapannya* (Revisi). Bandung: Mandar Maju.
- Liestyana. (2008). *Pengaruh Akuntansi Pertanggung Jawaban Pusat Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Mestika Mandiri Medan. Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara*.
- Manajer, K., Pertanggungjawaban, P., & Andriana, D. (2015). 649 | *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan Vol.3 | No.1 | 2015*. 3(1), 649–659.
- Mengko, N. C. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Nonfinansial Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado. *Emba, 1*(4), 1738–1747.
- Mulyadi. (2011). *Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Pusat Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Mestika Mandiri Medan. Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara*.
- Raymond. (2012). *Analisis Penerapan Akuntansi Petanggungjawaban pusat biaya pada PT. Musim Mas Medan. Fakultas Ekonomi - Universitas Sumatera Utara*.
- Sartono, A. (2010). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: BPFE.
- Sartono, A. (2012). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi* (4th ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D* (edisi baru). Bandung: Alfabeta.
- Tumbuan, R. R. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Emba, 1*(3), 314–325.

Wulandari, D. H. N. (2016). *ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT LABA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN PENILAIAN KINERJA MANAJER* Dwi Herlina Nur Wulandari.