

# SISTEM INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN SEBAGAI ALAT BANTU DALAM PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN PADA PT. KARYA MURNI PERKASA GROUP

Tri Dharma Sipayung

Dosen Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manfaat akuntansi pertanggungjawaban telah bermanfaat sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja pusat biaya pada PT. Karya Murni Perkasa Group. Penulis melakukan penelitian di PT. Karya Murni Perkasa Group di Kawasan Industri Medan (KIM) yang berada di jalan Bunaken No 10 KIM-III Medan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan data sekunder, dan metode pengumpulan data yang dipakai penulis yaitu penelitian lapangan dan penelitian pustaka. Dalam perusahaan, informasi akuntansi pertanggungjawaban sangat penting bagi perusahaan karena merupakan suatu proses pengumpulan data dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi atau pun data keuangan yang telah lalu agar dapat membantu manajemen dalam memperoleh informasi yang berhubungan dengan pendapatan dan biaya melalui laporan yang disajikan sebagai ukuran kegiatan perusahaan yang telah dilaksanakan berdasarkan tanggungjawab yang telah ditetapkan, agar dapat menelusuri penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada anggaran yang telah di buat. Dalam penentuan batas wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi juga dapat membantu dalam membuat laporan pertanggungjawaban bagi tiap-tiap bagiannya. Setiap pusat biaya bertanggungjawab terhadap biaya yang dikeluarkan tiap departemen pada pusat biaya dapat di ukur dan dinilai berdasarkan anggaran biaya dan realisasinya, dimana di dalam perbandingan tersebut ada yang menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) jika dalam penyimpangan ini menguntungkan maka manajer mendapatkan penghargaan, jika penyimpangan ini tidak ada yang menguntungkan maka manajer akan di berikan teguran dan saran-saran supaya manajer dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

**Kata Kunci :** *Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Biaya, Kinerja*

## I. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Setiap perusahaan perlu memiliki suatu manajemen strategi, dan tindakan yang tepat untuk meningkatkan suatu kinerja keuangan. Kinerja keuangan merupakan gambaran prestasi yang telah dicapai perusahaan dalam suatu periode. Suatu perusahaan perlu menyusun perencanaan agar dapat merencanakan suatu kegiatan yang mendukung peningkatan kinerja keuangan. Misalkan salah satu perencanaan yang perlu dilakukan perusahaan adalah dengan

penyusunan anggaran keuangan, dengan adanya penyusunan keuangan perusahaan dapat merencanakan jumlah batasan dana atau kas yang akan di gunakan untuk diimplementasikan, sehingga kinerja keuangan yang dihasilkan dapat sesuai dengan perencanaan.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit atau bagian organisasi dapat mempertanggung

jawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya menurut sistem ini. Sedangkan sistem informasi akuntansi adalah sistem yang menyediakan informasi akuntansi dan keuangan beserta informasi lainnya yang diperoleh dari proses rutin transaksi akuntansi. Informasi-informasi yang akan di hasilkan oleh SIA antara lain meliputi informasi mengenai order penjualan, penjualan penerimaan kas, order pembelian, penerimaan barang, pembayaran dan penggajian.

Tujuan penggunaan Akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengetahui apakah ada penyimpangan biaya dari yang di akan anggarkan, serta manajer dapat menilai tanggungjawab dan mengukur prestasi bawahannya secara objektif atas tugas yang di delegasikan kepadanya. Sistem yang harus mampu mengukur berbagai hasil yang di akan capai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang di dibutuhkan oleh manajer. Oleh karena itu dari hasil kerja tersebut para manajer pusat pertanggungjawaban tersebut kemudian dinilai sesuai dengan prestasi yang telah dicapai oleh seorang manajer.

### **Perumusan masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah yang akan di teliti sebagai berikut: “Apakah akuntansi pertanggungjawaban telah bermanfaat sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja pusat biaya pada PT. Karya Murni Perkasa Group?”

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian Sistem Informasi Akuntansi**

Sistem informasi akuntansi adalah sistem yang bertujuan untuk mengumpulkan dan memproses data serta melaporkan informasi yang berkaitan dengan transaksi keuangan. Misalkan salah satu dari input dari sistem informasi akuntansi pada sebuah toko baju, seperti pada contoh pada transaksi penjualan. Transaksi di proses dengan mencatat penjualan tersebut ke dalam jurnal penjualan, mengklasifikasikan transaksi dengan menggunakan kode rekening, dan memposting transaksi ke dalam jurnal. Kemudian, secara periodik sistem informasi akuntansi akan menghasilkan output berupa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.

Menurut Wing Wahyu (2006:19) mendefinisikan sebagai berikut:

Sistem informasi akuntansi adalah sekumpulan perangkat sistem yang berfungsi untuk mencatat data transaksi, mengolah data, dan menyajikan informasi akuntansi kepada pihak *internal* (manajemen perusahaan) dan pihak *eksternal* (pembeli, pemasok, pemerintah, kreditur, dan sebagainya).

Krismiaji (2010:4) mengemukakan bahwa : “Sistem informasi akuntansi adalah sebuah sistem yang memproses data dan transaksi guna menghasilkan informasi yang bermanfaat untuk merencanakan, mengendalikan dan mengoperasikan bisnis”.

## **Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Sjahrial dan Djhotman (2012:121) : “Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”.

Hansen dan Mowen (2005:116) : “Akuntansi pertanggungjawaban adalah Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”.

## **Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2006:17), “Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Adanya standar sebagai tolak ukur kinerja
3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Adanya hukuman dan penghargaan.

## **Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2008:171) mendefinisikan :“Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Menurut Wrindrani (2006:105), “ Pusat pertanggungjawaban merupakan

suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu”.

Dengan pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang disusun oleh manajemen puncak dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggungjawab.

## **Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Berdasarkan hubungan antara masukan dengan keluaran, pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu perusahaan dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu pusat biaya (*Cost center*), Pusat pendapatan (*revenue center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*).

### **1. Pusat Biaya (*Cost Center*)**

Pusat biaya adalah suatu bagian organisasi yang didefinisikan dan diberi wewenang untuk mengeluarkan biaya. Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu di ukur dalam wujud pendapatan. Manajer pusat biaya harus dapat mengontrol biaya yang terjadi sehingga biaya tersebut dapat dinilai secara moneter. Biaya yang terjadi sehingga biaya tersebut dapat di nilai secara moneter. Biaya yang terjadi dalam suatu pusat biaya tidak selamanya menjadi suatu keputusan yang akan di ambil oleh manajer yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam bidang tersebut dapat di awasi oleh manajer yang bersangkutan sehingga dalam pengumpulan dan pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus memisahkan antara biaya terkendali (*uncontrollable*

*cost*) dengan biaya terkendali. Prestasi kerja (kinerja) dari manajer pusat pertanggungjawaban biaya dinilai dengan membandingkan biaya terkendali yang sesungguhnya atau yang telah terealisasi dengan biaya terkendali menurut anggaran. Penting untuk diingat bahwa pengendalian atas pengeluaran dapat dilaksanakan dengan mengharuskan adanya persetujuan dari para atasan sebelum anggaran di lampai.

## **2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)**

Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi yang manajernya bertanggungjawab utama atas pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Di dalam pusat pendapatan, keluaran diukur berdasarkan ukuran moneter, akan tetapi masukannya tidak diukur, manajer pusat pendapatan tidak memiliki pengawasan terhadap investasi dalam aktiva atau biaya produksi suatu produk, tetapi memiliki pengendalian pengenalan atas biaya pemasaran dari suatu produk perusahaan dan biaya yang di perhitungkan adalah biaya yang dapat diawasi secara langsung oleh manajer pusat pendapatan tersebut. Kinerja manajer pusat pendapatan dinilai dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena ia tidak dapat mempengaruhi masukan tersebut. Kinerja manajer pusat pendapatan dinilai dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya, dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena tidak dapat mempengaruhi masukan tersebut.

## **3. Pusat Laba (*Profit Center*)**

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan. Biaya pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya. Pusat laba ini merupakan suatu unit yang penting dalam penentuan jumlah yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan anatar biaya sebagai input dan endapatan sebagai output. Pada pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang di pakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

## **4. Pusat Investasi (*Investmen Center*)**

Pusat investasi adalah bagian dari suatu organisasi yang di desentralisasikan, yang telah mendapat wewenang untuk menghasilkan pendapatan, meneluarkan biaya dan membeli aktiva. Pusat investasi berhubungan erat dengan pusat laba, karena tidak mungkin penilaian kinerja manajemer pusat laba dilakukan tanpa mengkaitkannya dengan penggunaan investasi. Manajer pusat investasi tidak hanya bertanggungjawab atas laba tetapi bertanggungjawab juga tentang hubungan antara laba tersebut. Kinerja manajer pusat investasi dinilai dengan membandingkan antara laba atas investasi yang dicapai dengan yang telah dianggarkan. Ukuran prestasi manajer pusat pusat invesatsi dapat berupa rasio

antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Perlu disadari bahwa meskipun manajer pusat pertanggungjawaban memiliki tanggung jawab hanya atas kegiatan-kegiatan pada pusat pertanggungjawabannya, keputusan yang di buat oleh manajer tersebut mungkin mempengaruhi pusat pertanggungjawaban lainnya. Mengukur kinerja pusat investasi memiliki tiga tolak ukur dalam mengevaluasi kinerja untuk pusat investasi adalah laba atas investasi (*return on investmen-ROI*)

$$ROI = \frac{\text{laba operasi bersih}}{\text{rata-rata aset operasi}}$$

Investasi dapat diukur dengan tiga bentuk yaitu:

1. Investasi diukur berdasarkan jumlah aktiva
2. Investasi diukur berdasarkan jumlah utang dan modal
3. Investasi diukur berdasarkan jumlah modal sendiri

Berdasarkan Hansen dan Mowen (2008:823) mengatakan bahwa : “Laba atas investasi (ROI) merupakan tolak ukur kinerja yang paling umum bagi pusat investasi.” Kelebihan ROI ketika digunakan untuk mengevaluasi kinerja divisi, biasanya manajer divisi cenderung untuk menaikkannya. Hal ini dapat di capai dengan meningkatkan penjualan, mengurangi biaya dan mengurangi investasi. Tiga kelebihan dalam penggunaan ROI adalah :

- a. mendorong para manajer untuk lebih memperhatikan relasi antara penjualan, biaya-biaya dan investasi, seperti yang seharusnya dilakukan oleh seorang manajer pusat investasi.

- b. meningkatkan efisiensi biaya.
- c. mencegah kelebihan investasi di aktiva operasi.

### **Pengertian Penilaian Kinerja**

Menurut Rudianto( 2006 : 331) mendefinisikan: “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standard kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Henry Simamora (2004 : 338) bahwa :“Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk meng evaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan”

### **Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi(2014:16), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

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

### **Pengukuran Penilaian Kinerja**

- a. Penilaian kinerja pusat pendapatan Informasi akuntansi yang dipakai

sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah, yaitu dengan cara mengalihkan kualitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan pada pelanggan

b. **Penilaian kinerja pusat biaya**

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Banyak masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai kinerja, karena tidak ada biaya yang 100% yang dapat dikendalikan oleh manajer, yang memiliki wewenang untuk mengendalikan pusat biaya.

c. **Penilaian kinerja pusat laba**

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban, yang manajer nya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pendapatan tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Ada tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif yaitu :

**1. Ukuran Kriteria Tunggal**

Ukuran kriteria tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran menilai kinerja manajemen. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerja, orang akan cenderung

memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut dengan akibat diabaikannya kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya.

**2. Ukuran Kriteria Beragam**

Ukuran kriteria adalah ukuran kinerja yang menggunakan macam untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam penilaian kinerja. Berbagai spek kinerja manajer dicari ukuran kriteriannya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya mengarahkan usahanya kepada berbagai kinerja.

**3. Ukuran kriteria Gabungan**

Ukuran kinerja gabungan adalah ukuran kinerja yang menggunakan macam ukuran, memperhitungkan bobot setiap ukuran, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena didasari bahwa beberapa tujuan yang lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, beberapa perusahaan memeberikan bobot angka tertentu kepada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobotbe ragam kriteria kinerja masing-masing

**Laporan Pertanggungjawabab dalam Penilaian Kinerja Manajemen**

Dalam penilaian prestasi kerja, diperlukan sistem pelaporan yang dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting untuk menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang perlu dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak luar,

maupun untuk kepentingan pihak dalam. Pada sejumlah perusahaan di Indonesia, sistem pelaporan ini banyak menimbulkan persoalan. Kurangnya komitmen atasan terhadap pentingnya laporan tertulis, merupakan salah satu kendala yang sering kali menghambat berjalannya sistem pelaporan tanggungjawab.

### **Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban**

Agar di dalam suatu proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, dalam proses penyusunan anggaran akan menanamkan "*sense of commitment*" di dalam penyusunannya, dalam proses penyusunan anggaran yang tidak menanamkan "*sense of commitment*" dalam penyusunannya akan berakibat anggaran yang akan disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan belaka; yang jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggaran, tidak satu manajer yang akan merasa bertanggung jawab. Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai perencanaan dan sekaligus sebagai pengendalian, dalam proses penyusunan anggaran harus memenuhi beberapa syarat berikut ini :

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran
- b. Organisasi Anggaran
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai engukur kinerja manajer dalam

pelaksanaan anggaran

### **Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran**

Proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Dalam partisipasi penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating managers* dalam memutuskan bersama dengan komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang di tempuh oleh *operating managers* dalam pencapaian sasaran anggaran. Tingkat partisipasi *operating managers* dalam penyusunan anggaran akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer. Moral kerja ditentukan seberapa besar setiap pusat pertanggungjawaban mengidentifikasi dirinya sebagai bagian dari organisasi.

### **Organisasi Anggaran**

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan anggaran, fungsi penelaahan (review) dan pengesahan anggaran (approval) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Setiap anggaran dilaksanakan dalam bagian atau departemen tertentu dalam organisasi atau perusahaan, dalam rangka menyusun anggaran yang dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Menurut Armila (2006 : 81) manfaat yang diperoleh dari penyusunan anggaran ialah :

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana, memotivasi manajer untuk

mengembangkan arah, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan

2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kalitas pengambilan keputusan
3. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi yaitu dengan membiasakan menyusun anggaran yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh staff, sehingga secara tidak langsung menciptakan komunikasi yang efektif dan sekaligus juga memudahkan manajemen untuk melakukan koordinasi atas kegiatan-kegiatan masing-masing bagian yang terpisah, dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **Pengertian Anggaran**

Menurut Dermawan dan Djhotman (2012:43), : “Anggaran adalah rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam satu tahun”.

Menurut Julita (2010:10) Mengemukakan bahwa : “ Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.

Menurut Rudianto (2012:3) Mengemukakan bahwa : “ Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”.

### **Karakteristik Anggaran**

Berdasarkan dalam buku Mulyadi dengan judul “Akuntansi Manajemen”, mengemukakan beberapa karakteristik anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yaitumanajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang di tetapkan dalam anggaran
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran
5. Sekali disetujui, anggran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisi dan dijelaskan. Pada buku Mulyadi (2001 : 490 )

### **Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer tingkat atas maupun manajer tingkat bawah yang akan memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari sasaran anggaran. (Kren 1992 dan Dewi 2008).

Dalam menyusun anggaran ada beberapa hal yang harus diperhatikan menurut (Supriyono 2001 ) :

1. Manajer tidak akan termotivasi untuk melaksanakan anggaran apabila anggaran terlalu ideal dan sulit dicapai. Akibatnya manajer menjadi frustasi dan kemungkinan besar akan

timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah yang tinggi. Di sisi lain apabila anggaran terlalu mudah dicapai maka manajer akan tidak akan merasa tertantang untuk berprestasi. Hal ini dikarenakan tanpa bekerja giat kemungkinan akan timbul penyimpangan yang menguntungkan dalam jumlah besar. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga manajer termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.

2. Suatu sistem anggaran dapat berjalan secara efektif memotivasi manajer apabila ada partisipasi manajer puncak dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Selain itu manajer puncak juga harus mengikuti hasil-hasil pelaksanaan anggaran sehingga dapat diperoleh umpan balik yang efektif dalam memotivasi manajer.
3. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusunnya adalah wajar dan adil untuk dicapai dibandingkan anggaran pusat pertanggungjawabannya. Salah satunya adalah dengan cara menyusun usulan dan revisi anggaran. Anggaran yang disusun tidak lebih sulit untuk dicapai dibanding anggaran pusat pertanggungjawaban lainnya juga termasuk dalam kategori wajar dan adil. Anggaran yang mencerminkan keadilan membuat manajer tidak merasa tertekan melainkan termotivasi.
4. Laporan perbandingan realisasi dengan harus disusun dan disajikan

dengan teliti dan tepat waktu. Laporan yang tidak teliti berakibat penyimpangan yang terjadi tidak dapat ditunjukkan dengan tepat sedangkan laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan akan sulit dilakukan. Selain itu laporan anggaran yang diteliti dan tepat waktu dapat merupakan *early warning* bagi para manajer. Untuk itu penyusunan laporan anggaran harus memiliki keahlian dan integritas yang tinggi agar laporan yang disampaikan teliti dan tepat waktu.

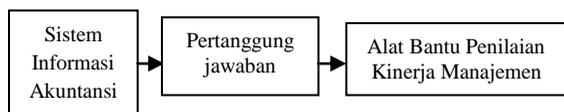
### **Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai alat pengiriman pesan, sehingga proses penyusunan anggaran yang baik, akan mengakibatkan setiap manajer menyadari perannya dalam pencapaian sasaran perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer, yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi

pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban, mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran anggaran.

### Kerangka Berfikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

### Hipotesis

“Sistem Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sudah digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam penilaian kinerja pada PT. Karya Murni Perkasa Group”

### METODE PENELITIAN

#### Lokasi Penelitian

Penulis melakukan Penelitian pada PT. Karya Murni Perkasa Group yang berkedudukan di Kawasan Industri Medan III (KIM) untuk mengumpulkan data yang menjadi objek penelitian ini.

#### Sumber Data

Penyelesaian skripsi ini penulis mempergunakan data Sekunder yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa struktur organisasi, sejarah perusahaan, Laporan anggaran dan Realisasi Biaya Produksi. Data ini berupa analisa Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang di bandingkan dengan Realisasinya untuk Tahun 2014

#### Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)  
 Penelitian yang dilakukan dengan mengadakan peninjauan langsung ketempat terjadinya masalah. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan data yang akurat dan relevan. penelitian lapangan dilakukan dengan cara :
  - a. Pengamatan Langsung (*Observasi*), yaitu berdasarkan pengamatan langsung ke PT. Karya Murni Perkasa Group dengan melihat kegiatan yang berhubungan dengan obyek penelitian.
  - b. Dokumentasi (*Documentation*), yaitu berdasarkan pengamatan langsung ke PT. Karya Murni Perkasa Group dengan pengambilan beberapa obyek penelitian.
2. Penelitian Pustaka (*Libary Research*)

### Teknik Analisa Data

Setelah data penelitian diperoleh penulis akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisa deskriptif, yaitu metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data anggaran dan realisasi biaya produksi. Data tersebut diklasifikasikan, diinterpretasikan dalam analisa untuk memperoleh gambaran mengenai masalah yang dihadapi pada obyek penelitian ini.

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Pertanggungjawaban Anggaran dan Realisasi Ban Mobil dan Truk tahun 2014

Laporan Pertanggungjawaban adalah hasil akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban dapat memberikan informasi kepada manajer, mengenai pelaksanaan kerja mereka

dalam bidang yang menjadi tanggungjawabnya, juga dapat mendorong para manajer untuk mengambil suatu tindakan langsung yang diperlukan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja.

Berikut penulis akan menyajikan laporan pertanggungjawaban yakni perbandingan antara anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi tahun 2014 :

**Tabel 1.**  
**Laporan Anggaran Biaya**

KETERANGAN	ANGGARAN BIAJA TAHUN 2014
Biaya Bahan Baku	385.487,900
Biaya Tenaga Kerja Langsung	737.600,340
Biaya Pengangkutan dalam Pabrik	207.234.400
Biaya Listrik, Air dan telepon	324.645.810
Biaya Bahan Bakar	239.280.000
Biaya Perlengkapan Pabrik	247.410.634
Biaya Pemeliharaan Mesin Pabrik	319.230.000
Biaya Pemilihan Kendaraan Pabrik	168.740.320
Biaya Penyusutan Mesin Pabrik	276.254.000
Biaya Penyusutan Kendaraan Pabrik	199.654.700
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	105.436.000
Biaya Bahan Penolong	99.320.400
Biaya Pemeliharaan Dedung Pabrik	22.540.000
Biaya Transportasi	210.300.700
Biaya Pengepakan	99.000.530

**Sumber :Hasil data** PT. Karya Murni Perkasa Group

**Tabel 2.**  
**Laporan Realisasi Biaya Produksi PT. Karya Murni Perkasa Group Per 01 s/d Des 2014**

KETERANGAN	REALISASI BIAJA PRODUKSI 2014
Biaya Bahan Baku	2.337.202.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	145.525.372
Biaya Pengangkutan dalam Pabrik	353.200.210
Biaya Listrik, Air dan telepon	199.974.264
Biaya Bahan Bakar	389.397.600
Biaya Perlengkapan Pabrik	448.980.320
Biaya Pemeliharaan Mesin Pabrik	510.000.100
Biaya Pemilihan Kendaraan Pabrik	289.674.342
Biaya Penyusutan Mesin Pabrik	342.820.980
Biaya Penyusutan Kendaraan Pabrik	290.546.920
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	239.930.210
Biaya Bahan Penolong	159.546.930
Biaya Pemeliharaan Dedung Pabrik	490.500.000
Biaya Transportasi	173.600.520
Biaya Pengepakan	78.467.109

**Sumber : Hasil data** PT. Karya Murni Perkasa Group

## Perbandingan Laporan Anggaran dan Realisasi Ban Mobil dan Truk

**Tabel 3.**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Ban**  
**PT. Karya Murni Perkasa Group**  
**Per 01 s/d Des 2014**

Keterangan	Anggaran Biaya Produksi 2014	Realisasi Biaya Produksi 2014	Selisih/Varians		
			Biaya Rupiah (3-2)	%	U/F
1	2	3	4	5	6
Biaya Bahan Baku	385.487.900	307.202.000	30.000.000	0,07	F
Biaya Tenaga Kerja Langsung	537.600.340	145.525.372	-392.074.968	-0,72	U
Biaya Pengangkutan dalam Pabrik	257.234.400	253.200.210	-4.034.190	-0,01	U
Biaya Listrik, Air dan telepon	324.645.810	199.974.264	-124.671.546	0,03	F
Biaya Bahan Bakar	239.280.000	199.397.600	-39.882.400	-0,16	U
Biaya Perlengkapan Pabrik	247.410.634	308.980.320	61.569.686	0,24	F
Biaya Pemeliharaan Mesin Pabrik	319.230.000	216.000.100	-103.229.900	-0,32	U
Biaya Pemeliharaan Kendaraan Pabrik	168.740.320	239.674.342	70.934.022	0,42	F
Biaya Penyusutan Mesin Pabrik	276.254.000	342.820.980	66.566.980	0,24	F
Biaya Penyusutan Kendaraan Pabrik	199.654.700	290.546.920	90.892.220	0,45	F
Biaya Tenaga Kerja Tidak Langsung	105.436.000	239.930.210	134.494.210	1,27	F
Biaya Bahan Penolong	99.320.400	159.546.930	60.226.530	0,60	F
Biaya Pemeliharaan Dedung Pabrik	22.540.000	490.500.000	467.960.000	20,76	F
Biaya Transportasi	210.300.700	173.600.520	-36.700.180	-0,17	U
Biaya Pengepakan	99.000.530	78.467.109	-20.533.421	-0,20	U

**Sumber : Hasil Pengolahan Data PT. Karya Murni Perkasa Group**

\*Favorable : Untung

\*Unfavorable : Rugi

## **Pembahasan**

### **Penyajian Laporan Anggaran dan Realisasi Untuk Tahun 2014**

Manajerpusat biaya produksi dinilai kinerjanya berdasarkan perbandingan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban biaya produksi yang disajikan di tabel diatas, dapat dilihat perbandingan antara biaya produksi dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada laporan pertanggungjawaban biaya produksi PT. Karya Murni Perkasa Group menunjukkan anggaran dan realisasinya. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa realisasi biaya-biaya ada yang melebihi anggaran biaya, dan ada biaya yang kecil dari anggaran biaya sehingga perlu dianalisis lebih lanjut apa yang menjadi penyebab terjadinya varians yang terjadi setiap departemen biaya. pada umumnya terdapat perbedaan antara biaya standar dengan pelaksanaan, yang disebut sebagai selisihnya atau varians. Selisih adalah perbedaan antara biaya menurut standar (anggaran) dengan biaya aktual (yang sebenarnya terjadi). Selisih merupakan petunjuk tentang adanya ketidaktepatan, sehingga manajemen perlu menganalisis penyebab terjadinya selisih. Namun jika penyimpangan tersebut tidak terjadi terus menerus dan dengan pola yang berbeda-beda, berarti terjadi kesalahan dalam pelaksanaan (biaya aktual). Analisis varians sering digunakan untuk evaluasi kinerja yaitu efektivitas (tingkat seberapa besar tujuan yang diinginkan tercapai) dan efisiensi ( jumlah input yang digunakan

untuk mencapai level output yang diinginkan) dengan input yang terbatas dapat menghasilkan output maksimal). Jika terjadi varians harus segera disolusikan secepat mungkin walaupun ada kemungkinan tidak dapat dihitung sampai pekerjaan selesai, karena varians sangat besar pengaruhnya pada biaya operasi, kemungkinan terjadinya varians yang tidak menguntungkan yaitu :

- Kehilangan bahan baku saat penanganan tahapan awal proses
  - Pemborosan selama pemrosesan
  - Terjadi kerusakan bahan dan bahan sisa berlebihan
  - Perubahan spesifikasi produk yang belum disesuaikan dengan standar
  - Penggantian bahan baku dari standar yang di tetapkan.
- Dan penyebab terjadinya selisih :
- Fluktuasi harga pasar bahan baku yang bersangkutan
  - Kontrak dan jangka waktu pembelian yang menuntungkan atau tidak menguntungkan
  - Pembelian dari supplier yang lokasinya lebih menguntungkan atau tidak menguntungkan
  - Kegagalan dalam memanfaatkan potongan pembelian
  - Pembelian dalam jumlah ekonomis atau tidak ekonomis
  - Faktor-faktor internal yang mengakibatkan harus membeli bahan baku secara mendadak.
  - Tambahan pembayaran bahan baku adanya pembelian khusus yang dilaksanakan.

## **Penentuan Batas Wewenang dan tanggung jawab setiap wilayah Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang ditetapkan pada PT. Karya Murni Perkasa Group cukup baik karena telah membagikan tugas masing-masing divisi secara tegas dan jelas. Dengan adanya pemisahan tugas dapat membantu dalam membuat laporan pertanggungjawaban bagi tiap-tiap bagiannya, akan tetapi pada PT. Karya Murni Perkasa Group dalam pembuatan laporan pertanggungjawaban menjadi tanggung jawab penuh. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang semakin besar pada tingkat manajemen yang lebih rendah melalui jenjang organisasi menunjukkan bahwa PT. Karya Murni Perkasa Group telah menerapkan sistem desentralisasi. Baik tugas, wewenang dan pelaporan menjelaskan hubungan vertikal yang ada dalam perusahaan, selain itu terdapat pula hubungan horizontal yang mana ditunjukkan dengan adanya koordinasi dari bagian satu dengan lainnya.

### **Sistem Pelaporan Pusat Biaya**

Dalam sistem pelaporan biaya, manajer mempertanggungjawabkan kepada manajer yang berada pada satu tingkat di atasnya, manajer produksi memberikan laporan kinerjanya kepada general manajer operasional dan manajer umum memberikan kinerjanya kepada general manajer umum memberikan laporan kinerjanya kepada general manajer administrasi dan keuangan. Dan akhirnya direktur tersebut akan mempertanggungjawabkannya kepada direktur utama, terakhir direktur utama nantinya akan bertanggung

jawabkan kinerja perusahaan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Laporan pertanggungjawaban tersebut akan menggambarkan hasil kerja yang dicapai oleh setiap manajer. Dengan laporan pertanggungjawaban pihak manajemen dapat menggunakannya sebagai alat pengawasan biaya, maupun untuk menilai kinerja pusat biaya. Direktur utama akan mengvaluasi laporan pertanggungjawaban tersebut dimana laporan pertanggungjawaban manajer pusat biaya tersebut akan dievaluasi penyimpangan yang terjadi pada perbandingan antara realisasi dengan anggaran biaya. Jika terjadi penyimpangan biaya yang cukup signifikan maka setiap manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawabannya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Pada PT. Karya Murni Perkasa Group telah membagi struktur organisasi dan telah menetapkan tugas masing-masing Divisi dan tanggungjawabnya.
2. Sistem Pelaporan pertanggungjawaban biayanya telah diterapkan dengan baik, yang dimana dimulai dari tingkat manajemen yang lebih rendah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi, dengan sistem pelaporan biaya ini dapat bermanfaat untuk memberikan informasi yang berguna bagi perencanaan bagi perusahaan ini sekaligus untuk mengambil keputusan bagi manajemen.
3. Pada penilaian kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan ini dapat diukur dan dinilai dari anggaran biaya

dan realisasi yang telah dibandingkan, dilihat dari perbandingan anggaran biaya dan realisasinya ada yang menguntungkan atau juga di sebut dengan *favorable* dan ada juga yang tidak menguntungkan atau *unfavorable*. Jika di dalam penyimpangan ini terjadi keuntungan maka manajer di beri penghargaan atas prestasi yang telah dikerjakan. Jika dalam penyimpangan ini tidak menguntungkan, maka manajer tersebut harus bertanggung jawab dan akan diberi teguran dan saran-saran supaya menjalankan tugasnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.

4. Dalam perusahaan ini sistem akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan baik yang dimana fungsi akuntansi pertanggungjawaban secara umum pada perusahaan ini memperlihatkan fungsinya sebagai alat dalam menilai kinerja manajer pusat biaya dengan membandingkan anggaranbiaya dengan realisasinya.

### Saran

Seharusnya pada perusahaan PT. Karya Murni Perkasa Group ini dapat memberikan data-data anggaran dan biaya produksi agar lebih di perinci lagi agar lebih jelas untuk bagi penulis. Pada perbedaan perbandingan anggaran biaya dan realisasi biaya pada perusahaan PT. Karya Murni Perkasa Group ini harus terus di awasi agar perusahaan ini tau penyebab kenapa bisa terjadi penyimpangan dan untuk mengambil keputusan atau tindakan untuk memperbaikinya. Seharusnya

pada perusahaan PT. Karya Murni Perkasa Group dalam menentukan batas wewenang dan tanggung jawab begitu juga dengan prosedur pelaporan harus di tingkatkan lagi pengawasannya.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anastasia Diana & Lilis Setawati, 2010. *Sistem Informasi Akuntansi*, Yogyakarta : Andi.
- Armila Krisna, 2006. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Anthony, Robert N., dan Govindarajan, Vijay, 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Ahli Bahasa: Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Pertama, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen, 2005. *Management Accounting*, Terjemahan Dewi Fitriarsari dan Denny Amos Kwary, Edisi Tujuh, Buku dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Jullita. 2010. *Budgeting*, Bandung: Citapustaka
- Mulyadi, 2005. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Rudianto, 2006. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Edisi Pertama, Jakarta : Grasindo.
- Sjahrial, Dermawan dan Djhotman Purba. 2012. *Akuntansi Manajemen*, Edisi-1 Jakarta Mitra Wacana Media
- Tendi Haruan, 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wahyu Winarno, Wing. 2006. *Sistem Informasi Akuntansi*, Yogyakarta : UPP STIM YKPN