

**SKRIPSI**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT LABA  
TERHADAP KINERJA PADA PT. NIVO ENGINEERING  
MAKASSAR**

**ANDI DESI MUTIARA AR.  
10573 04157 13**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT  
LABA TERHADAP KINERJA PADA PT. NIVO  
ENGINEERING MAKASSAR**

**ANDI DESI MUTIARA AR.  
10573 04157 13**

*Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Ekonomi pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2017**

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Skripsi : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba  
Terhadap Kinerja Pada PT. Nivo Engineering Makassar  
Nama Mahasiswa : Andi Desi Mutiara AR.  
Stambuk : 10573 04157 13  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
PerguruanTinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar  
Skripsi ini telah di periksa dan telah di ujiankan pada ujian skripsi

Menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Hj. Ruliaty. MM**

**Abd Salam HB, M.Si, AK, CA**

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

**Ismail Rasulong. SE, MM**

**Ismail Badollahi, SE., M.Si. A**

## ABSTRAK

**ANDI DESI MUTIARA AR. 2017. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja pada PT. Nivo engineering Makassar.*** Dibimbing oleh Bapak Abd. Salam dan Ruliaty.

Penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba terhadap kinerja PT. Nivo Engineering Makassar telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif dan efisien.

Penelitian dilakukan dengan metode analisis deskriptif kuantitatif. Metode ini dilakukan dengan mengumpulkan data dengan menggunakan perhitungan *return on invesment (ROI)* dan *residual income (RI)* pada PT. Nivo Engineering Makassar.

Hasil penelitian disimpulkan, bahwa PT. Nivo Engineering Makassar telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba terhadap kinerja secara efektif dan efisien.

**Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Laba , Kinerja.**

## ABSTRACT

**ANDI DESI MUTIARA AR. 2017. *The application of Accounting Profit Center Accountability on performance at PT. Nivo engineering Makassar.***  
Mentored by Mr. Abd. Greetings and Ruliaty.

Research on the application of the accounting profit center accountability for performance against PT. Nivo Engineering Makassar has implemented accounting responsibility effectively and efficiently.

Research done by quantitative descriptive analysis method. This method is done by collecting data by using the calculation of the return on investment (ROI) and residual income (RI) on PT. Nivo Engineering Makassar.

Results of the study it was concluded, that PT. Nivo Engineering Makassar has implemented an accounting profit center accountability on performance effectively and efficiently.

**Keywords: Accounting, Profit Center Accountability, Performance.**

## KATA PENGANTAR



**Assalamualaikum Wr. Wb.**

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas Rahmat dan Hidayah-Nya yang telah menganugraahkan segala kekuatan dan ketabahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Adapun judul dari skripsi ini adalah “***Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja pada PT. Nivo Engineering Makassar***”.

Teristimewah penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada Kedua orang tuaku yang tercinta dan tersayang Ibunda patimanjawari ( Ecce ) dan Almarhum Ayahanda Muchtar Andi Abdurahman dengan jerih payah beliau dalam mendidik, membimbing dan mengarahkan penulis. Semoga amal ibadahnya diterima oleh Allah SWT.

Ucapan terimakasih kepada Ibu Dr. Hj. Ruliaty. MM., dan Bapak Abd Salam HB, SE, M. Si,Ak,CA.Selaku pembimbing 1 dan II, yang telah meluangkan waktunya memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi sejak awal penyusunan proposal hingga terselesaikannya skripsi ini.

Dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini penulis sadari bahwa tidak sedikit hambatan yang dialami, namun berkat dorongan dan bantuan dari berbagai pihak, hambatan tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H. Abd. Rahman Rahim SE.,MM.,Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong. SE, MM Dekan dan para Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si. Ak, Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Abd. Salam HB, M. Si, Ak, CA dan Ibu Dr. Hj. Ruliaty. MM, yang senantiasa meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, arahan dan petunjuk bagi penulis dalam rangka penulisan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis duduk di bangku kuliah.
6. Bapak Ketua Pengurus PT. Nivo Engineering Makassar, serta segenap karyawan yang telah membantu penulis selama penelitian ini berlangsung.
7. Kakak dan adikku yang tercinta dan tersayang, Adi Kusuma AR. SH, Andi Mustal habibi AR. SE, Andi Tanri Abeng AR dan Andi Novianti AR, yang merupakan pemberi spirit dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Bunda Hartati S.Ag yang selalu membantu serta memberi arahan dan dukungan moral dan material selama ini

9. Keluarga besar bapak Idris dan Ibu Mardiana serta ka Herman dan istrinya ka irma atas bantuan dan partisipasinya dalam penulisan skripsi ini.
10. Terkhusus buat erick (Dahrul) yang selalu memberikan semangat terima kasih masih tetap bersama saya baik dalam suka maupun duka.
11. Sahabat terbaikku Latifa Helmi Markus, Husnaeni, Nur Hidayah, Riskawati, dan Risa Ardianti yang senantiasa menemani dalam suka maupun duka selama kuliah sampai tahap penyelesaian tugas akhir. Kita adalah sahabat terbaik dan sejati sepanjang waktu. Semoga kebersamaan kita terus terjalin dan semoga cepat selesai dan menjadi orang yang sukses.
12. Ana, Nurfitri, Rukma, Harina, Mujahid, dan semua teman-teman angkatan 2013 terkhusus Ak3 yang tidak sempat saya tuliskan namanya.
13. Semua pihak karena keterbatasan tempat, sehingga tidak dapat dituliskan namanya, namun tidak mengurangi rasa terima kasih penulis. Tiada daya dan upaya melainkan atas kehendak-Nya. Semoga segala bantuan yang diberikan walau sekecil apapun memperoleh ganjaran di sisi-Nya.

Semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang terkait, dan semoga semua bantuan dan partisipasi yang diberikan bernilai ibadah di sisi Allah SWT, Amin.

**Makassar, 07 Oktober 2017**

**penulis**

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>10</b>
A. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
B. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	20
C. Pusat Laba.....	23
D. Penilaian Kinerja Pusat Laba.....	26
E. Penelitian Terdahulu .....	35
F. Kerangka Pikir .....	39
G. Hipotesis .....	40
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>

A. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	41
B. Teknik Pengumpulan Data.....	41
C. Jenis dan Sumber Data.....	41
D. Definisi Operasional Variabel .....	42
E. Metode Analisis Data.....	43
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>46</b>
A. Sejarah Singkat Perusahaan .....	46
B. Struktur Organisasi .....	50
C. Tugas, wewenang, dan Tanggung Jawab.....	51
<b>BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>54</b>
A. Sistem Anggaran yang Digunakan .....	54
B. Sistem Pelaporan Kepada Manajer yang Bertanggung Jawab..	56
C. Analisis Kinerja Pusat Laba PT. Nivo Engineering Makassar ...	59
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>71</b>
A. Kesimpulan .....	71
B. Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>72</b>
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

No.	Hal
1. Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	36
2. Laba hasil penelitian PT. Nivo Engineering Makassar.....	55
3. Laporan bulanan PT. Nivo engineering Makassar.....	58
4. Laporan tahunan PT. Nivo engineering Makassar.....	59
5. Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Beban PT. Nivo Engineering Makassar Tahun 2013-2015.....	60
6. Hasil pendapatan Pt. Nivo Enggineering Makassar.....	62
7. <i>Return On Investment</i> (ROI) PT. Nivo Engineering Makassar Tahun 2013- 2015.....	65
8. <i>Residual Income</i> (RI) PT. Nivo Engineering Makassar Tahun 2013-2015 ...	68

## DAFTAR GAMBAR

No.	Hal
1. Skema Kerangka Pikir .....	39
2. Skema Struktur Organisasi .....	51

## HALAMAN PERSETUJUAN

Judul skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT LABA  
TERHADAP KINERJA PADA PT. NIVO  
ENGINEERING MAKASSAR

Nama Mahasiswa : ANDI DESI MUTIARA AR.

No. Stambuk/Nim : 10573 0415 713

Fakultas/Jurusan : EKONOMI DAN BISNIS / AKUNTANSI

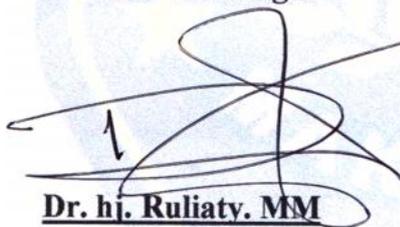
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan diujikan di depan panitia  
Penguji Skripsi Strata 1 (S1) pada hari Sabtu, 07 Oktober 2017 pada program  
studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah  
Makassar

Makassar, 07 Oktober 2017

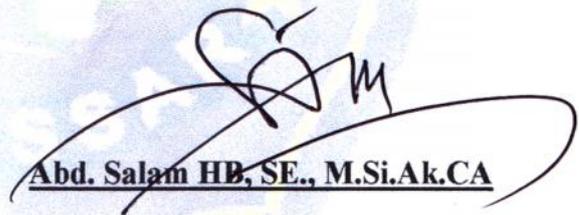
Menyetujui :

**Pembimbing I**



Dr. Hj. Ruliaty. MM

**Pembimbing II**



Abd. Salam HB, SE., M.Si.Ak.CA

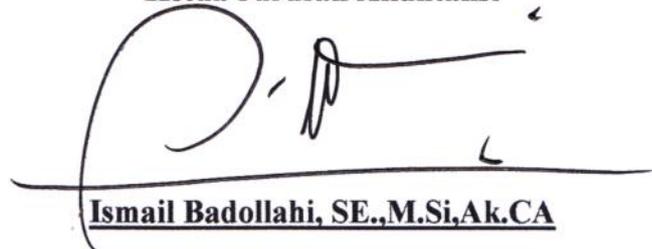
Mengetahui:

**Dekan Fakultas Ekonomi**



Ismail Rasulong, SE., MM

**Ketua Jurusan Akuntansi**



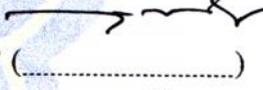
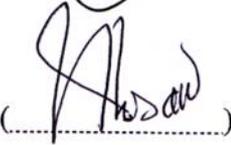
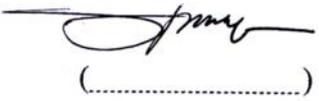
Ismail Badollahi, SE., M.Si, Ak.CA

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas Nama ANDI DESI MUTIARA AR., Nim 10573 04157 13 ini telah diperiksa dan diterima oleh panitia ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar Tahun 1438 H/ 2017 M dan telah dipertahankan didepan penguji pada hari sabtu, 07 Oktober 2017 M sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 07 Oktober 2017

Panitia Ujian:

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE.MM  
(Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM  
(Dekan Fak. Ekonomi dan Bisnis) 
3. Sekertaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM  
(PD. 1 Fak. Ekonomi dan Bisnis) 
4. Penguji : 1. Dr. Andi Rustam, SE., MM.AK.CA   
2. Saida Said, SE., M.AK.   
3. Naidah, SE., M.Si   
4. Asriati, SE., M.Si 

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*"Semoga jalan keluar terbuka, semoga  
Kita bias mengobati jiwa kita dengan doa.  
Janganlah engkau berputus asa manakala  
kecemasan yang menggenggam jiwa menimpa  
Saat paling dekat dengan jalan keluar adalah  
Ketika telah terbentur pada putus asa."*

*(Ali Bin AbiTalib)*

**Kupersembahkan Karya ini dengan Tulus dan Ikhlas kepada:  
Kedua Orang Tua yang pengorbanannya tak terhingga  
melahirkan dan membesarkan saya, serta seluruh saudara-  
saudariku tercinta sebagai tanda hormat dan baktiku yang  
senantiasa memberiku do'a, motivasi, dan pengorbanan baik  
moril maupun materil.  
Terimakasih untuk semuanya.**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Seiring dengan perkembangan dunia usaha saat ini. Perusahaan dihadapkan pada persaingan yang sangat ketat bersamaan dengan berdirinya perusahaan-perusahaan lain sebagai pesaing yang berat di dunia bisnis. Dalam hal ini perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain untuk mempertahankan eksistensi perusahaan yang telah dibangun dan tetap unggul di hati konsumen. Perusahaan didirikan semata-mata untuk dapat memperoleh laba yang maksimum dan bersifat jangka panjang.

Dalam menghadapi kondisi persaingan usaha yang semakin ketat maka perusahaan perlu melakukan perubahan dan perbaikan, misalnya dengan perubahan struktur dan fungsi dari organisasi. Dengan demikian, untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus terorganisasi dengan baik, memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian manajemen serta mencintai pengetahuan untuk membantu orang agar dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi proses pengambilan keputusan yang tepat. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. maka manajemen perlu melaksanakan suatu fungsi yang disebut dengan pengendalian manajemen.

Adapun pengertian Efektif dan efisien yaitu, efektif mengandung pengertian sbagai pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif, membuat keputusan yang tepat dan sukses dalam

mengimplementasikannya, melakukan hal yang tepat, diwaktu yang tepat sedangkan Efisien yaitu suatu usaha yang paling tepat demi menghasilkan segala sesuatu yang dikehendaki.

Sistem pengendalian manajemen dapat dikatakan sebagai pengetahuan “teoritis-praktis”. Karena itu kita akan lebih mudah mencernanya kalau dalam mempelajarinya senantiasa membayangkan dan mengaitkannya dengan perilaku manusia dalam kehidupan organisasi/perusahaan. Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (*Applied Behavioral*). Pada dasarnya, sistem ini berisi tuntunan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan/organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu.

Berdasarkan penelitian sebelumnya dalam skripsi Adharawati. (*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT PELNI Kantor Cabang Makassar*). 2010. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara membandingkan antara teori-teori yang ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh PT PELNI bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah. Namun PT PELNI belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali dengan cukup memadai yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PT PELNI. PT PELNI telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan anggaran triwulanan. Pertanggungjawaban tiap unit usaha, dilakukan oleh masing-masing kepala cabang yang nantinya akan

melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi pada unit usaha tersebut ke kantor pusat.

Pengendalian manajemen bersifat menyeluruh dan terpadu, artinya lebih mengarah ke berbagai upaya yang dilakukan manajemen agar tujuan organisasi terpenuhi.

Penerapan sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan sehubungan dengan konsep pertanggungjawaban melalui akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*) yang diberlakukan ke dalam unit-unit kerja yang ada dalam perusahaan. Maka dalam penerapan tersebut. Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu dan dapat melakukan perubahan yang baik bagi pertumbuhan dan perkembangan usaha. Untuk mencapai sistem pertanggungjawaban yang baik maka dilakukan pemisahan secara tegas antara wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi, wewenang meliputi kekuasaan untuk memerintah orang lain guna melaksanakan atau tidak melaksanakan suatu kegiatan.

Demikian halnya perusahaan, unit-unit kerja perusahaan dapat dianalogikan dengan departemen-departemen, tugas unit kerja ini melaksanakan tujuan perusahaan.

Penelitian sebelumnya dalam skripsi Aina. (*Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT KEMASINDO CEPAT NUSANTARA MEDAN*). 2008. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sudah cukup baik dimana dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan operasional perusahaan maupun fungsi-fungsi pusat

pertanggungjawaban oleh masing-masing bagian yang telah diberikan wewenang. Perusahaan menerapkan sistem pengawasan yang cukup teratur, berkala, dan terus menerus demi kemajuan dan kelangsungan kegiatan operasional perusahaan.

Mempelajari konsep unit kerja pertanggungjawaban bisa didasarkan pada teori organisasi dan/atau akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hubungannya dengan sistem pengendalian manajemen, keduanya bersifat saling melengkapi. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dikaji berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan tanggung jawab serta hubungan antara pimpinan dan bawahan supaya terdapat koordinasi yang terarah.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang berdasarkan struktur organisasi perusahaan. Penyusunan struktur organisasi tergantung pada pendekatan yang digunakan perusahaan dalam mengelompokkan aktivitas. Aktivitas organisasi dapat dikelompokkan berdasarkan fungsi, produk, dan geografis.

Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Sebuah organisasi yang terdesentralisasi (*Decentralized Organization*), wewenang pengambilan keputusannya tidak diserahkan pada beberapa orang eksekutif puncak, melainkan disebarkan di seluruh organisasi. Semua organisasi besar didesentralisasikan sesuai dengan keperluan yang dihadapi. Apabila suatu organisasi tumbuh dengan partisipasi banyak orang, maka menjadi tidak mungkin

bagi manajer puncak membuat keputusan-keputusan tentang segala hal. Karena organisasi yang terdesentralisasi mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada manajer pada tingkat yang lebih rendah, maka diperlukan sistem pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting System*).

Penelitian sebelumnya dalam skripsi Uli. (*Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT ASTRA INTERNATIONAL, Tbk-Tso Cabang Sisingamangaraja-Medan*). 2009. Metode yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh adalah metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan *bottom up* telah sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban karena selain melibatkan atasan, penyusunan anggaran dengan pendekatan ini juga melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana perusahaan secara keseluruhan. Kemudian dalam penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dapat dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi pendapatan dengan anggaran pendapatan yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban pendapatan. Hasil analisis *varians* yang dilakukan kemudian dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan perbaikan-perbaikan pada periode anggaran yang akan datang.

“Sistem akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting System*) yang menghubungkan wewenang pengambilan keputusan manajer tingkat yang lebih rendah dengan akuntabilitas berupa hasil dari keputusan yang diambil tersebut” (Garrison dkk, 2007:240).

Sistem akuntansi yang dirancang dengan baik seharusnya tidak hanya dapat menghitung biaya produk dan laba periodik secara akurat, tetapi juga dapat menjadi alat yang berguna untuk mengendalikan biaya sehingga dapat diperoleh laba yang diharapkan.

Desentralisasi yang efektif memerlukan adanya pelaporan tersegmen. Selain laporan laba rugi perusahaan secara keseluruhan, juga diperlukan laporan untuk masing-masing segmen organisasi. Segmen (*Segment*) merupakan bagian atau aktivitas organisasi yang memuat data biaya, penjualan, atau laba yang diperlukan oleh manajer.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (*Goals*) dan sasaran (*Objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Setelah penyusunan anggaran, tahap berikutnya dalam proses pengendalian manajemen adalah pelaksanaan dan pengukuran, dan tahap terakhir proses pengendalian manajemen adalah analisis dan pelaporan prestasi. Dalam tahap pelaksanaan dan pengukuran, manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan anggaran yang telah disetujui dan fungsi akuntansi adalah mencatat biaya yang sesungguhnya dicapai oleh pusat pertanggungjawaban.

Kinerja manajer suatu pusat pertanggungjawaban dinilai atas dasar anggaran dan realisasi pelaksanaan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.

Kinerja pusat laba pada organisasi divisional dianalisis kinerjanya atas dasar anggaran laba dibandingkan dengan realisasi labanya.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja pimpinannya dilihat dari laba yang dihasilkan. Untuk perusahaan/organisasi yang “*Profit Oriented*” (laba sebagai tujuan utama), pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban terpenting. Karena itu, dalam konsep pengendalian manajemennya, pimpinan pusat laba memiliki kewenangan/tanggung jawab atas pendapatan dan biaya.

Keberadaan suatu pusat laba lebih relevan untuk perencanaan dan pengendalian laba yang mengacu kepada pengukuran unit masukan dan keluaran dari pusat laba yang bersangkutan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ketingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah PT. Nivo Engineering Makassar. PT. Nivo Engineering Makassar memiliki beberapa bidang usaha antara lain: Jasa pemborongan/Kontraktor dan Developer. Di dalamnya terdapat susunan bidang kelembagaan guna menilai prestasi yang diperoleh dari setiap manajer pusat laba PT. Nivo Engineering Makassar dapat dikatakan memuaskan dari segi pendapatan yang diperoleh dan pengendalian biaya .

Menyadari peranan dan perlunya akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk mengukur kinerja setiap divisi dalam perusahaan dan sumber informasi mengenai pencapaian hasil usaha perusahaan berupa laba yang diperoleh, maka penulis memilih topik tersebut untuk diteliti dengan judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja Pada PT. Nivo Engineering Makassar”**.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah yaitu : “Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat laba pada PT. Nivo Engineering Makassar”?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat laba pada PT. Nivo Engineering Makassar.

### **D. Manfaat Hasil Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak, antara lain :

- a) Bagi penulis: Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktek yang terjadi di lapangan.
- b) Bagi perusahaan: Sebagai bahan masukan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban terhadap hasil kinerja pusat laba.

- c) Bagi pembaca: Sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

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

###### **a. Definisi, Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Karena organisasi yang terdesentralisasi mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada manajer pada tingkat yang lebih rendah, maka diperlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting system*) yang menghubungkan wewenang pengambilan keputusan manajer tingkat yang lebih rendah dengan akuntabilitas berupa hasil dari keputusan yang diambil tersebut.

“Warindrani (2006:104) menjelaskan yaitu: akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan”.

Selanjutnya Hansen dan Mowen (2009:229) dalam skripsi Desi Mandasari menjelaskan bahwa: Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.

Garrison (2008:80) menyatakan bahwa: “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pertanggungjawaban yang menentukan tanggung jawab manajer atas pendapatan dan biaya yang ada di dalam kendalinya atau manajer bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan hasil aktual”.

Setelah melihat beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang melibatkan semua tingkat manajemen operasi yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh manajer dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan.

Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarkhi wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggung jawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban dengan anggapan bahwa manajer tersebut seolah-olah merupakan individu yang terpisah dari manajer yang lain. Pembebanan tanggung jawab kadang-kadang mengabaikan fakta bahwa dalam organisasi terdapat pemimpin kelompok formal dan nonformal serta bahwa kinerja kelompoklah yang sebenarnya diukur. Oleh karena itu, dalam perencanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perlu dipertimbangkan dinamika kelompok, yang merupakan kekuatan berpengaruh terhadap kesediaan kelompok untuk menerima sasaran yang ditetapkan.

“Rudianto (2013:177) menjelaskan bahwa: akuntansi pertanggungjawaban menekankan suatu pelajaran penting bagi manajer maupun para akuntan, yaitu

perilaku para manajer sering kali sangat dipengaruhi oleh bagaimana kinerja (*performance*) mereka diukur”

Sistem akuntansi pertanggungjawaban memberikan kesempatan kepada manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rerangka tanggung jawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya, maka hal ini akan meningkatkan kesetiaan, harga diri, dan rasa penting dalam diri manajer.

Sugiri (2005:130) mengemukakan definisi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan proses penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu-individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Selanjutnya Warindrani (2006:106) mengemukakan bahwa pusat pertanggungjawaban dibagi atas:

1. Pusat Biaya (*cost center*)
2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)
3. Pusat Laba (*profit center*)
4. Pusat Investasi (*investment center*)

“Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Siregar dkk (2013:172) adalah menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efisiensi penggunaan sumber daya organisasi”. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi mendapatkan informasi, akuntansi

pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (insentif) bagi setiap manajer melalui laporan prestasi kerja (*performance report*).

Beberapa pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk memberikan bantuan kepada manajer divisi baik berupa sarana, informasi maupun rangsangan (insentif) untuk menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal sebagai salah satu model desentralisasi. Makin luas sebuah organisasi maka semakin membutuhkan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada manajemen level bawah sebagai suatu bentuk desentralisasi. Salah satu bentuk desentralisasi, secara spesifik organisasi dapat dibagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

Menurut Siregar dkk (2013:185) laporan pertanggungjawaban memiliki dua tujuan utama, menurut pandangan tradisional:

- a) Memotivasi individu mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi dan inefisiensi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.
- b) Memberi informasi yang dapat membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya menjadi lebih efisien.

Laporan pertanggungjawaban adalah laporan akuntabilitas. Manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan aktivitas harus

mempertanggungjawabkan tindakannya. Laporan pertanggungjawaban dibuat secara periodik. Laporan tersebut akan disampaikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan manajer di atasnya. Salah satu kegunaan laporan adalah untuk mengevaluasi kinerja. Apabila sistem dirancang dengan baik, maka akuntabilitas memberi motivasi yang besar bagi manajer untuk bekerja secara efisien.

“Sementara Anthony dan Govindarajan (2009:171) menjelaskan bahwa: Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Menurut Samryn (2005:258) manfaat yang dapat diperoleh dari sistem desentralisasi ini adalah:

1. Manajemen puncak terbebas dari banyak kesibukan memecahkan masalah non strategis sehari-hari yang menjadikan mereka lupa berkonsentrasi pada perencanaan jangka panjang dan langkah-langkah koordinasinya.
2. Memungkinkan para manajer memiliki kendali yang lebih besar atas keputusan untuk segmen mereka sekaligus menjadi pelatihan yang sangat baik pada saat mereka mengembangkan karier dalam organisasi.
3. Tambahan tanggung jawab dan wewenang pengambilan keputusan sering menghasilkan peningkatan kepuasan bekerja dan memberikan insentif yang lebih besar bagi manajer segmen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan dengan cara yang terbaik.

4. Keputusan terbaik dibuat pada level dalam organisasi di mana masalah dan peluang-peluang itu timbul/terjadi.
5. Melalui desentralisasi manajer memiliki lebih banyak keleluasan untuk menggunakan keterampilan dan kreativitas mereka.

## **b. Pusat Pertanggungjawaban**

### **1) Definisi Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan.

“Menurut Hansen dan Mowen (2005:116) mengemukakan bahwa Pusat Pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”.

“Sementara Anthony dan Govindarajan (2009:171) menjelaskan bahwa: Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit atau segmen bisnis yang dipegang oleh orang yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan tertentu. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen atau divisi dari sebuah perusahaan.

## 2) Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pada teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dikaji berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan tanggung jawab serta hubungan antara pimpinan dan bawahan supaya terdapat koordinasi yang terarah.

Suatu organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya.

Hansen dan Mowen (2005:116) mengemukakan bahwa ada empat jenis utama pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat biaya (*cost center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.
2. Pusat pendapatan (*revenue center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.
3. Pusat laba (*profit center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.
4. Pusat investasi (*investment center*): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi.

Selanjutnya Warindrani (2006:106) mengemukakan bahwa pusat pertanggungjawaban dibagi atas:

1. Pusat Biaya (*cost center*)

2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)
3. Pusat Laba (*profit center*)
4. Pusat Investasi (*investment center*)

Keempat pusat pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Warindrani diuraikan secara singkat sebagai berikut:

1. Pusat Biaya (*cost center*)

Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya dan tidak bertanggung jawab atas pendapatan yang dihasilkan. Atas dasar karakteristik hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dapat digolongkan menjadi dua: (1) Pusat biaya teknis adalah biaya yang mempunyai hubungan fisik optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya. (2) Pusat biaya kebijakan yaitu biaya yang tidak mempunyai hubungan fisik secara optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya dan tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif.

2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Manajer bertanggung jawab terhadap penjualan. Contoh: manajer pemasaran mengatur harga dan memproyeksikan penjualan sehingga departemen pemasaran dievaluasi sebagai pusat pendapatan. Kinerja manajer pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dan realisasinya. Selisih pendapatan dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

3. Pusat Laba (*profit center*)

Manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya. Pusat laba timbul karena semakin kompleksnya produk yang dihasilkan perusahaan

(diversifikasi) sehingga perlu dilakukan divisionalisasi atau pembentukan divisi atau unit bisnis yang diperlakukan sebagai pusat laba. Manajer pusat laba dimotivasi agar dapat membuat trade-off antara kenaikan biaya dengan kenaikan pendapatan sehingga kenaikan biaya dapat meningkatkan pendapatan dalam jumlah yang lebih besar sekaligus dapat meningkatkan labanya.

#### 4. Pusat Investasi (*investment center*)

Manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi atau penilaian manajer didasarkan atas laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Konsep ini mendasarkan pada kondisi adanya sumber dana dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan sehingga suatu pusat laba (divisi) yang memperoleh laba tinggi belum berarti mempunyai kinerja yang baik karena laba yang dihasilkan harus dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

### **c. Sistem Anggaran dalam Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses anggaran.

Dasar pemikiran akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah bahwa seorang manajer harus dibuat bertanggung jawab atas permasalahan tertentu dan hanya masalah tersebut saja sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan. Setiap permasalahan (yaitu pendapatan atau biaya) dalam anggaran menjadi tanggung jawab salah seorang

manajer, dan manajer tersebut harus bertanggung jawab atas penyimpangan sampai dengan taraf tertentu antara realisasi dengan tujuan yang telah dianggarkan.

Sistem anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban merupakan standar bagi pelaksanaan tugas dari suatu pusat pertanggungjawaban yang harus dicapai. Pada dasarnya proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana kerja jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana kerja didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba.

Sukarno (2002:169) mendefinisikan bahwa “Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang”. Sedangkan Garrison dkk (2007:4) mengemukakan bahwa “Anggaran (*budget*) adalah rencana terperinci tentang pemerolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu”.

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya. Anggaran disusun oleh manajemen untuk dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke suatu kondisi tertentu (misalnya ke peringkat pangsa pasar kedua dalam industri, atau ke tingkat volume penjualan 10% di atas penjualan tahun anggaran yang lalu), dengan pengorbanan sumber daya tertentu.

## **2. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban melibatkan semua manajer pusat pertanggungjawaban. Bagian akuntansi perusahaan berperan dalam memberikan bantuan teknis berupa penyajian laporan harian, mingguan, atau bulanan. Laporan pertanggungjawaban merupakan hasil proses akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Siregar dkk (2013:185) laporan pertanggungjawaban memiliki dua tujuan utama, menurut pandangan tradisional:

- c) Memotivasi individu mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi dan inefisiensi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.
- d) Memberi informasi yang dapat membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya menjadi lebih efisien.

Laporan pertanggungjawaban adalah laporan akuntabilitas. Manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan aktivitas harus mempertanggungjawabkan tindakannya. Laporan pertanggungjawaban dibuat secara periodik. Laporan tersebut akan disampaikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan manajer di atasnya. Salah satu kegunaan laporan adalah untuk mengevaluasi kinerja. Apabila sistem dirancang dengan baik, maka akuntabilitas memberi motivasi yang besar bagi manajer untuk bekerja secara efisien.

Sebagaimana dikemukakan oleh Rudianto (2013:178) bahwa laporan akuntansi pertanggungjawaban kepada berbagai tingkat manajemen dalam suatu perusahaan dapat dibagi menjadi:

- 1) Laporan pelaksanaan tanggung jawab merupakan laporan tanggung gugat (*accountability*) yang memiliki dua tujuan, yaitu:
  - a. Memberikan informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan atau kinerja dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
  - b. Mendorong para manajer dan atasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki kinerja.
- 2) Laporan informasi adalah laporan yang disusun agar para manajer memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan tanggung jawab spesifik atas kinerjanya. Laporan informasi mencakup bidang sasaran yang berbeda dan lebih luas dari pada laporan kinerjanya.

Sehingga dalam jangka pendek, laporan pelaksanaan tanggung jawab lebih penting dibandingkan laporan informasi karena adanya kebutuhan langsung dan mendesak agar perusahaan berjalan sebagaimana mestinya. Tetapi jangka panjang, laporan informasi yang berkaitan dengan kemajuan dan pertumbuhan usaha perusahaan juga sangat penting.

Untuk membuat laporan yang memiliki kualitas baik, terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu:

- 1) Ditujukan Kepada Pihak yang Tepat

Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi, yaitu harus ditujukan kepada personel yang bertanggungjawab mengendalikan bidang yang dilaporkan.

2) Konsisten

Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Sebaiknya perubahan hanya dilakukan jika sangat diperlukan dan dengan alasan yang tepat.

3) Tepat Waktu

Laporan harus disusun dan disampaikan sesuai dengan waktu diperlukannya laporan tersebut.

4) Teratur

Laporan harus disampaikan secara berkala dan teratur dari waktu ke waktu.

5) Mudah Dipahami

Laporan harus mudah dicerna dan dipahami oleh pihak pembacanya. Karena itu, harus dihindari penggunaan istilah-istilah akuntansi yang sulit dan tidak dipahami oleh pihak pembacanya yang mungkin memiliki latar belakang pendidikan bukan akuntansi. Tetapi, jika penggunaan istilah akuntansi tertentu tidak dihindarkan, harus diberikan penjelasan tambahan secukupnya.

6) Penjelasan yang Terinci

Laporan harus memberikan penjelasan yang terinci dan memadai tetapi tidak bertele-tele tentang isi laporannya. Jika memang diperlukan, laporan dapat mencantumkan jumlah rupiah maupun kuantitas barang.

#### 7) Dapat Dibandingkan

Laporan harus memuat berbagai angka yang dapat dibandingkan, baik antara angka aktual dan anggaran, antara satu periode dan periode sebelumnya, atau antara standar dan aktual.

#### 8) Bersifat Analitis

Laporan harus berupa analisis atas kartu jamkerja, daftar barang rusak, pesanan kerja, surat permintaan bahan, kemacetan mesin, kualitas bahan, dan sebagainya.

#### 9) Tingkat Efisiensi

Laporan harus menyampaikan kemampuan setiap departemen pelapor tentang kemampuan atau ketidakmampuan mereka dalam mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan.

### **3. Pusat laba**

#### **a. Definisi Pusat Laba**

Keberhasilan suatu perusahaan dinilai dari besarnya laba yang diperoleh oleh perusahaan selama pelaksanaan kegiatan perusahaan dan merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai besar kecilnya keberhasilan manajemen perusahaan. Setiap perusahaan dan badan usaha dalam aktivitasnya memiliki beberapa tujuan, salah satunya adalah memperoleh laba yang besar demi kelangsungan hidup perusahaan. Suksesnya suatu perusahaan dapat dilihat dari laba yang diperoleh.

Halim dkk (2009:88) mengemukakan bahwa “Apabila suatu pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh, maka pusat pertanggungjawaban tersebut disebut pusat laba (*profit center*)”. Sedangkan

Rudianto (2013:177) mengemukakan bahwa “Pusat laba (*profit center*) adalah salah satu bagian perusahaan yang sering kali disebut sebagai divisi, yang bertanggung jawab atas pendapatan maupun pengeluaran perusahaan”.

Berdasarkan definisi pusat laba yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang memiliki wewenang terhadap pengendalian pendapatan dan biaya yang terjadi dalam suatu perusahaan.

Kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yang merupakan pengurangan antara pendapatan dan biaya. Laba sekaligus merupakan alat penilai efisiensi dan efektivitas pusat laba. Laba yang diperoleh suatu pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini diperlukan oleh manajemen puncak sebagai langkah pengendalian pusat laba.

Dalam hal ini, unit organisasi yang terdesentralisasi menjadi suatu pusat laba mempunyai beberapa keuntungan, yakni:

1. Keputusan tentang operasional bisa lebih cepat diambil karena banyak keputusan tidak perlu lagi dipertimbangkan dari kantor pusat.
2. Kualitas keputusan lebih baik karena yang memutuskan adalah orang yang benar-benar mengerti tentang keputusan tersebut.
3. Manajemen kantor pusat bisa lebih memfokuskan diri pada keputusan yang lebih luas, tidak sekekar keputusan harian saja.
4. Kesadaran laba (*profit consciousness*) akan lebih meningkat karena manajer divisi benar-benar bertanggung jawab untuk meningkatkan laba divisinya karena nantinya merupakan ukuran prestasi bagi manajer yang bersangkutan.

5. Pengukuran prestasi dari suatu divisi bisa lebih diperluas karena pengukuran atas dasar laba lebih lengkap daripada pengukuran prestasi atas dasar pendapatan dan biaya secara terpisah-pisah.
6. Manajer divisi lebih bebas berkreasi dan berinisiatif.
7. Pusat laba merupakan tempat pelatihan yang baik untuk menjadi seorang manajer yang handal. Karena pusat laba hampir sama dengan satu perusahaan yang berdiri independen, maka manajernya dilatih untuk mengolah semua fungsi yang ada pada bagiannya.
8. Divisionalisasi memudahkan seorang manajer puncak memperoleh informasi tentang profitabilitas komponen-komponen perusahaan.
9. Pusat laba dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kompetitif.

Disamping keuntungan, beberapa kelemahan bisa terjadi pada suatu pusat laba. Kelemahan tersebut adalah:

1. Untuk keputusan yang telah didelegasikan, manajer puncak mungkin kehilangan kendali tertentu. Oleh karena itu perlu pendekatan yang lain untuk melakukan pengendalian.
2. Manajer umum yang berwenang menangani semua aktivitas barangkali tidak ada pada organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan kemampuan pribadi mereka.
3. Unit organisasi yang tadinya bekerjasama sebagai unit fungsional mungkin bisa bersaing satu sama lainnya.
4. Friksi bisa meningkat karena adanya perbedaan pendapat tentang pengambilan keputusan dalam divisi yang bersangkutan.
5. Kemungkinan terlalu memperhatikan laba jangka pendek.

6. Tidak ada sistem yang bisa menjamin bahwa divisionalisasi untuk masing-masing pusat laba bisa meningkatkan laba perusahaan.
7. Kualitas keputusan diambil oleh seorang manajer divisi mungkin lebih jelek dari keputusan yang diambil oleh manajer puncak.
8. Adanya tambahan biaya karena divisionalisasi seperti ini tentu saja menambah biaya yang harus dikeluarkan untuk manajer divisi.

#### **4. Penilaian Kinerja Pusat Laba**

##### **a. Pengertian, Tujuan, dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

“Rudianto (2013:187) mengemukakan bahwa Penilaian kinerja adalah proses menilai kemajuan pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi guna mendukung pencapaian misi organisasi, termasuk menilai efektivitas dari aktivitas-aktivitas organisasi”.

Evaluasi bertujuan agar bisa diketahui dengan pasti apakah pencapaian hasil, kemajuan dan kendala yang ditemui dalam implementasi misi bisa dinilai dan dipelajari guna perbaikan pelaksanaan program di masa yang akan datang.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku

yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Rudianto (2013:188) penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu:

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

#### **b. Tahap Penilaian Kinerja Pusat Laba**

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama: tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci:

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab

Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang

akan diukur kinerjanya. Dengan batas tanggung jawab dengan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah dinilai kinerjanya.

## 2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran manajer secara individual. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja.

## 3. Pengukuran kinerja sesungguhnya

Setelah seorang manajer ditetapkan bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenangnya (tahap pertama) dan ditetapkan pula kriteria kinerja dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktivitasnya (tahap kedua), langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenang manajer tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampaknya objektif, bersifat repetitif, dan merupakan kegiatan yang rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri seringkali memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya. Seringkali manajer yang diukur kinerjanya melakukan manipulasi informasi yang dijadikan umpan balik kinerjanya untuk melindungi kepentingan diri manajer tersebut.

Sedangkan tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpanbalikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.

2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang tepat.

Masalah yang kemungkinan timbul dalam menentukan penyebab penyimpangan adalah manajer dan bawahannya tidak bekerja sama dalam penyelidikan. Seringkali pencarian penyebab terjadinya penyimpangan dianggap sebagai upaya untuk mencari siapa yang salah. Untuk menghindari situasi seperti itu, para manajer harus diyakinkan bahwa proses evaluasi adalah mencari penyebab yang ditujukan untuk

memecahkan masalah masa yang akan datang dan bukan mencari siapa yang salah atas hasil yang tidak menguntungkan di masa lalu.

3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu di dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku tidak seperti yang diinginkan bukan merupakan tujuan penilaian kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk memproduksi hasil. Hasil merupakan petunjuk efektivitas kinerja. Organisasi harus melakukan evaluasi atas keduanya, perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut.

Menurut Warindrani (2006:107) bahwa “suatu pusat laba (divisi) yang memperoleh laba tinggi belum berarti mempunyai kinerja yang baik karena laba yang dihasilkan harus dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut yaitu dengan menggunakan kembalikan investasi (ROI) dan *residual income* (RI)”. Kembalikan investasi (*return on investment* atau disingkat ROI) merupakan perbandingan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba, sedangkan residual income dihitung dengan mengurangi laba yang diperoleh pusat laba dengan beban modal (*capital charge*).

Adapun rumus untuk menghitung *return on investment* dan *residual income* sebagaimana yang dikemukakan oleh Warindrani (2006:107) adalah sebagai berikut:

1) ROI (*Return on investment* = Pengembalian atas investasi)

- a) Pengukuran kinerja pusat laba berdasarkan laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu dibagi dengan investasi yang digunakan untuk mendapatkan laba. Adapun rumusnya sebagai berikut:

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

- b) Rumus berikutnya menunjukkan baik investasi maupun laba dihubungkan dengan pendapatan menunjukkan tingkat perputaran investasi dalam periode tertentu. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$ROI = \text{Margin} \times \text{Perputaran} \times 100\%$$

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

2) Laba Residu (*Residual Income* = RI)

Laba residu adalah selisih antara laba operasi dan pengembalian minimal yang disyaratkan oleh aktiva operasi perusahaan.

$$\text{Laba residu} = \text{Laba operasi} - (\text{tingkat pengembalian minimal} \times \text{aktiva operasi})$$

Sedangkan Garrison dkk, (2007:262) mengemukakan bahwa rumus untuk menghitung *return on investment* dan laba residu adalah sebagai berikut:

1) *Return on investment* (ROI),

$$\text{ROI} = \text{Margin} \times \text{Perputaran}$$

Di mana:

$$\text{Margin} = \frac{\text{Laba Operasi Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Perputaran} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Rata-rata aktiva operasi}}$$

2) *Residual Income (RI)* :

$$\begin{array}{l} \text{Laba} \\ = \text{Laba bersih operasi} \\ \text{Residu} \end{array} - \left\{ \begin{array}{ll} \text{Rata-rata} & \text{Tingkat imbalan hasil} \\ \text{x} & \\ \text{Aktiva Operasi} & \text{minimum yg diminta} \end{array} \right\}$$

Menurut Darsono (2006:154) bahwa “Beban modal adalah sesuatu yang dibayarkan oleh perusahaan kepada pemilik modal, yaitu kepada kreditur dan kepada pemilik perusahaan”. Sedangkan menurut Warsono (2003:136) bahwa “Beban modal sering disamakan dengan tingkat pengembalian yang diisyaratkan atau biaya peluang atas penggunaan dana investasi untuk diinvestasikan dalam proyek-proyek baru”. Dari pendapat kedua ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa beban modal adalah biaya peluang atas penggunaan dana investasi untuk proyek yang dibayarkan kepada kreditur dan pemilik perusahaan. Beban modal dapat juga disamakan dengan tingkat pengembalian perusahaan yang diisyaratkan.

Selanjutnya Supriyono (2000:125) mengemukakan bahwa “ Penilaian kinerja pusat laba dinilai berdasarkan perbandingan antara realisasi laba dengan anggaran laba yang telah ditetapkan oleh pusat laba yang bersangkutan”. Selisih tersebut dirinci lebih lanjut ke dalam selisih yang menjadi tanggung jawab para manajer yang berada di bawah manajer pusat laba yaitu manajer pusat pendapatan dan pusat biaya.

Selisih laba bersih menurut Supriyono (2000:125) dapat dianalisis sebagai berikut:

- 1) Selisih pemasaran, selisih yang merupakan tanggung jawab departemen pemasaran.
- 2) Selisih biaya produksi, selisih yang merupakan tanggung jawab departemen produksi.
- 3) Selisih lain-lain meliputi selisih biaya administrasi, elemen pendapatan dan biaya di luar operasi, pajak penghasilan atas laba dan menjadi tanggung jawab manajemen puncak dan unit-unit stafnya.

Selanjutnya selisih laba bersih sebagaimana yang dikemukakan oleh Supriyono (2000:125) tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Selisih Pemasaran

Tujuan pokok departemen pemasaran meliputi: a. Menghasilkan laba bruto, b. Bekerja dalam batas anggaran biaya pemasaran yang telah ditentukan. Sebagai manajer pusat pendapatan, manajer departemen pemasaran, terutama dibebani tanggung jawab untuk menghasilkan laba bruto. Biaya departemen pemasaran digolongkan menjadi dua yaitu: (1) biaya untuk memperoleh pesanan, dan (2) biaya untuk melayani pesanan. Manajer pemasaran tidak dibebani

tanggung jawab mengenai biaya untuk memperoleh pesanan yang terjadi didepartemennya karena biaya ini sering kali tidak mempunyai hubungan dengan laba bruto yang diperoleh oleh departemen ini. Pada dasarnya sebagian besar biaya untuk departemen ini adalah biaya untuk memperoleh pesanan yang merupakan biaya kebijakan sehingga departemen pemasaran merupakan pusat biaya kebijakan. Namun biaya untuk melayani pesanan sebagian merupakan biaya kebijakan dan sebagian yang lain yang merupakan biaya teknik.

Analisis laba bruto digunakan untuk menilai kinerja manajer departemen pemasaran dalam menghasilkan laba bruto. Selisih laba bruto merupakan selisih yang timbul dari perbedaan antara laba bruto yang dianggarkan dengan yang direalisasikan. Selisih laba bruto yang menjadi tanggung jawab manajer pemasaran meliputi selisih yang disebabkan oleh volume penjualan dan harga jual per unit. Manajer pemasaran tidak dapat mengendalikan harga pokok penjualan per unit sehingga selisihnya tidak menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu, dalam analisis laba bruto, harga pokok penjualan per unit didasarkan atas biaya standar atau anggarannya. Supriyono (2000:126) mengemukakan bahwa selisih laba bruto dapat dirinci lebih lanjut ke dalam tiga macam selisih yaitu:

- a) Selisih laba bruto per unit. Selisih ini timbul karena realisasi laba bruto per unit berbeda dengan yang dianggarkan.
- b) Selisih komposisi penjualan. Selisih ini timbul karena jenis produk tertentu memiliki laba bruto per unit yang lebih tinggi dibandingkan dengan jenis produk lainnya dan komposisi produk yang dijual yang sesungguhnya berbeda dengan komposisi produk yang dijual menurut anggaran.

c) Selisih volume penjualan. Selisih ini timbul karena komposisi penjualan yang berbeda dengan volume penjualan yang dianggarkan.

## 2) Selisih Biaya Produksi

Selisih biaya produksi dianalisis untuk setiap elemen biaya produksi yang meliputi biaya bahan, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Selisih biaya bahan baku dianalisis ke dalam selisih harga bahan baku dan selisih kuantitatif bahan baku. Selisih biaya tenaga kerja langsung dianalisis ke dalam selisih tari upah langsung dan selisih efisiensi upah langsung. Selisih biaya overhead pabrik dianalisis ke dalam selisih volume dan selisih terkendali. Untuk menentukan kinerja pusat biaya, setiap elemen selisih biaya produksi tersebut perlu dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap terjadinya selisih tersebut.

## 3) Selisih Lain- lain

Secara konseptual dimungkinkan untuk merinci total selisih elemen biaya administrasi dan umum, selisih biaya di luar usaha yaitu perbandingan antara anggaran biaya dengan realisasinya. Hal ini disebabkan karena biaya tersebut pada umumnya merupakan biaya kebijakan.

## **E. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang ada hubungannya dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap hasil kinerja pusat laba pernah dilakukan penelitian terdahulu seperti yang dijelaskan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 2.1**  
Ringkasan Penelitian Terdahulu

<b>No</b>	<b>Penulis / Tahun</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode dan Variabel</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Adharawati (2010)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT PELNI Kantor Cabang Makassar	Metode yang digunakan yaitu membandingkan antara teori-teori yang ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus	Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh PT PELNI bersifat realistik dan tidak kaku.
2	Rita Indah Mustikowati (2012)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim	Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Akuntansi pertanggungjawaban pada KSU Dhanadyaksa sudah baik dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan
3	Taufik Hidayat (2012)	Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung	Metode penelitian yang digunakan adalah data primer dan data sekunder	Hasil penelitiannya Perusahaan ini telah memiliki struktur organisasi,Perusahaan telah terbagi dalam departemen-departemen dan Pembagian tugas (job description) utk setiap bagian sudah jelas.
4.	Ida Bagus Putra Astika (2010)	analisis akuntansi pertanggungjawaban pada hotel the oberoi bali	Metode penelitian yang digunakan yaitu analisis deskriptif komparatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum Hotel The Oberoi Bali telah menerapkan

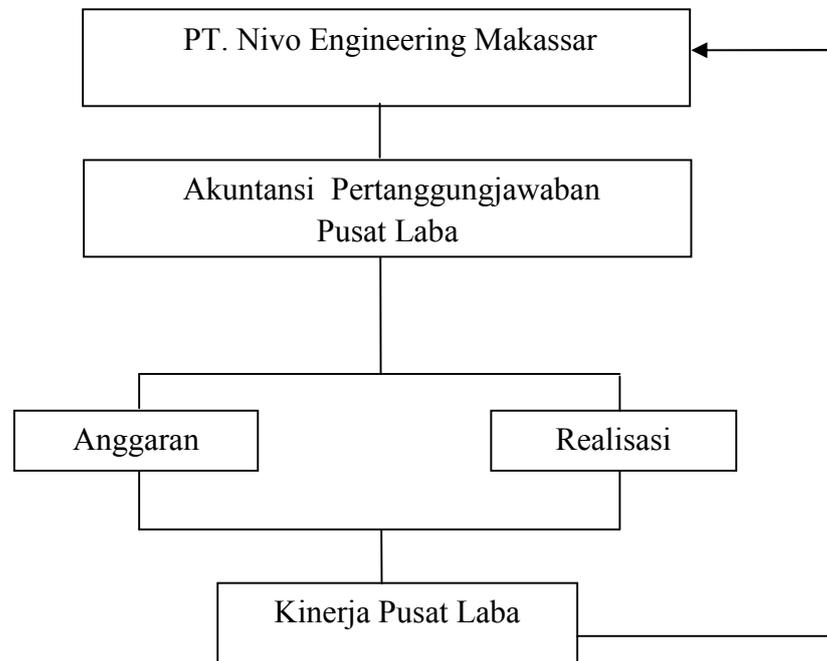
				akuntansi pertanggungjawaban, dan kinerja yang dicapai masih belum efektif karena masih ada dibawah anggaran.
5.	Masniah (2012)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjung pinang kepulauan riau	Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan deskriptif	Hasil penelitian pada PT. Karwikarya Wisman Graha. Perusahaan tersebut belum menerapkan akuntansi pertanggungjawab n dengan cukup baik
6	Mardiana (2014)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT. XYZ	Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan ini telah menerapkan akuntansi pertanggungjawab an dengan cukup baik.
7	Nuraini (2012)	Analisis Akuntansi Pertanggungjawab an Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya Dan Pusat Investasi Pada PT. Pusri Palembang	Analisis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode observasi	Hasil penelitian menjelaskan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawab an pada pusat biaya dan pusat investasi telah cukup baik
8	Rizka Alifya Wiramihardja (2012)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Pada Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT jawa Mentari Press	Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian berdasarkan pembahasan dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa PT. Jawa Mentari Press telah menerapkan akuntansi pertanggungjawab

				an dengan baik terlihat pada penyusunan anggaran pendapatan
9	Aina (2010)	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Kemasindo Cepat Nusantara Medan	Metode yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sudah cukup baik dimana dalam melakukan pengawasan terhadap kegiatan operasional perusahaan maupun fungsi-fungsi pusat pertanggungjawaban oleh masing-masing bagian yang telah diberikan wewenang
10	Uli (2009)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT Astra International	Metode yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh adalah metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dengan menggunakan pendekatan <i>bottom up</i> telah sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban karena selain melibatkan atasan, penyusunan anggaran dengan pendekatan ini juga melibatkan bawahan untuk berpartisipasi dalam penyusunan rencana perusahaan.

## **F. Kerangka Pikir**

Perusahaan terdesentralisasi adalah perusahaan yang di dalamnya dibentuk sub unit (divisi) dengan batasan-batasan organisasional yang jelas dan manajer-manajer mempunyai otoritas pengambilan keputusan. Tantangan terbesar dalam pelaksanaan organisasi adalah mencapai keharmonisan perilaku yang diarahkan menuju tujuan manajemen puncak.

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan laporan kepada para karyawan termasuk manajer divisi perihal pelaksanaan tanggung jawab mereka yang dirancang secara cermat dan dipahami oleh pihak yang mengevaluasi maupun orang yang dievaluasi. Tolok ukur untuk menilai keberhasilan pusat pertanggungjawaban adalah membandingkan antara anggaran yang dibuat masing-masing divisi dan besarnya realisasi. Kinerja keuangan pusat laba diukur dari segi laba, merupakan pendapatan setelah dikurangi dengan biaya. Selain itu pusat laba dapat diukur kinerjanya melalui kemampuannya menghasilkan laba dari investasi yang ditanamkan dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Sumber: Gambar 2.2**

### **G. Hipotesis**

Hipotesis pada hakekatnya merupakan jawaban sementara dari masalah yang teliti. Adapun hipotesis yang diajukan berkaitan dengan masalah pokok yang diteliti adalah “Diduga bahwa PT. Nivo Engineering Makassar telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pusat laba”.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Nivo Engineering Makassar : Jl. Toddopuli X  
Kom. Griya Puspita Sari Blok B.8 No. 2

Penelitian ini dilakukan dalam jangka Waktu selama 2 (Dua) bulan, yaitu dari bulan Maret – Mei 2017.

#### **B. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan.
2. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan responden sehingga data yang diperoleh merupakan data yang akurat dan dapat dipercaya kebenarannya.
3. Dokumentasi yaitu dilakukan melalui pencatatan dan pengcopyan atas data-data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian ini.

#### **C. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini terdiri dari:

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu individu atau perseorangan yang membutuhkan pengelolaan lebih lanjut seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Data primer yang

digunakan penulis merupakan hasil wawancara berupa tanya jawab langsung dengan pihak-pihak terkait terutama bagian penjualan.

2. Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan maupun laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah laporan pertanggungjawaban PT. Nivo Enggining Makassar berupa laporan pendapatan anggaran dan realisasi yang dikhususkan pada laporan anggaran laba rugi dan neraca.

#### **D. Defenisi dan Operasional Variabel**

##### 1. Definisi Variabel

Variabel bebas ( indeviden variable ) variable terikat atas variable indepenen adalah varabel yang di pengaruh atau menjadi akibat, karena adanya variable bebas. Sesuai dengan pengertian tersebut maka yang menjadi variable terikat adalah pngendalian intern penjualan dotonasikan (Y).

##### 2. Opersional Variabel

Memberi Variabel-Variabel yang akan teliti yaitu sebagi berikut :

- a. Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan.

- b. Anggaran adalah suatu rencana yang telah disusun secara sistematis, dimana meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu yang akan datang.
- c. Realisasi adalah tindakan untuk mencapai sesuatu proses yang menjadikan sesuatu rencana menjadi perwujudan yang nyata.
- d. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi.

#### **E. Metode Analisis Data**

Analisis data dilakukan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba. Dalam analisis data mempergunakan beberapa metode yaitu:

Langkah pertama untuk mengukur dan menilai kinerja pusat laba yaitu menganalisis investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Menurut Warindrani (2006:107) bahwa “suatu pusat laba (divisi) yang memperoleh laba tinggi belum berarti mempunyai kinerja yang baik karena laba yang dihasilkan harus dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut yaitu dengan menggunakan kembalikan investasi (ROI) dan *residual income* (RI)”.

Dalam pelaksanaan penelitian jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Adapun desain penelitian yang akan digunakan

adalah desain kuantitatif yaitu data-data dikumpulkan dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari observasi, wawancara dan dokumentasi guna mendapatkan data, dalam hal ini data seluruh laporan keuangan anggaran dan realisasi khususnya anggaran dan realisasi laporan laba rugi dan anggaran dan realisasi neraca yang diperlukan. Setelah data diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis selisih pusat laba, ROI dan RI, dari analisis tersebut dibuat laporan hasil penelitian dan selanjutnya ditarik kesimpulan dari hasil penelitian tersebut sebagai proses akhir penelitian.

Adapun rumus untuk menghitung *return on investment* dan *residual income* sebagaimana yang dikemukakan oleh Warindrani (2006:107) adalah sebagai berikut:

- 1) ROI (*Return on investment* = Pengembalian atas investasi)
  - a) Pengukuran kinerja pusat laba berdasarkan laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu dibagi dengan investasi yang digunakan untuk mendapatkan laba. Adapun rumusnya sebagai berikut:

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

- b) Rumus berikutnya menunjukkan baik investasi maupun laba dihubungkan dengan pendapatan menunjukkan tingkat perputaran investasi dalam periode tertentu. Adapun rumusnya sebagai berikut:

2) Laba Residu (*Residual Income* = RI)

Laba residu adalah selisih antara laba operasi dan pengembalian minimal yang disyaratkan oleh aktiva operasi perusahaan.

$$\text{Laba residu} = \text{Laba operasi} - (\text{tingkat pengembalian minimal} \times \text{aktiva operasi})$$

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Nivo Engineering adalah perusahaan kontraktor yang mengedepankan inovasi, dinamisasi dan konsistensi.

Nivo Engineering didirikan awalnya pada tahun 2001 sesuai dengan akta No. 39 Notaris Abdul Muis,SH ( Perseroan komanditer / CV dengan skala usaha kecil kemudian terus berkembang dan pada tahun 2009 Nivo Engineering mengalami perubahan Akta notaris dengan No. 06 Notaris Fredensik Takawaron, SH dan berkembang menjadi perseroan terbatas dengan skala lebih besar adapun bidang usahanya antara lain jasa pemborongan / kontraktor dan Developer.

PT. Nivo Engineering, berkedudukan di kota Makassar Sulawesi Selatan dengan mengedepankan pengetahuan, pengalaman, jaringan dan kemampuan untuk memberikan hasil terbaik dan senantiasa menjadi yang terdepan.

#### **1. Bidang Usaha**

PT. Nivo Engineering menyelenggarakan semua kegiatan pelaksanaan dan pekerja konstruksi pembangunan serta pelayanan inspeksi terhadap proyek-proyek konstruksi seperti ; Pekerja Jalan, jembatan, Dermaga, Selain itu kami juga mengerjakan proyek sumber Daya Air

seperti Pengerukan, Drainase, Perpipaan, Tanggul, Bendungan dan lain-lain.

## **2. Visi, Misi dan Nilai-Nilai**

### **TagLine**

Tanggu, Terpercaya dan bermutu

### **Visi**

Menjadi perusahaan yang dapat dipercaya dan terkemuka dalam pengelolaan infrastruktur dan konstruksi

### **Misi**

Mewujudkan impian konsumen terhadap produk properti dan jasa konstruksi berkualitas melalui keunggulan inovasi sistem manajemen dan sumber daya manusia.

Mengupayakan tingkat pengembalian dan berkesinambungan bagi pemegang saham dan mitra strategis dengan pengembangan produk dan jasa.

### **Nilai-Nilai**

- a. DIPERCAYA oleh konsumen dan mitra strategis dengan menjunjung tinggi kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan keterbukaan dalam upaya memenuhi komitmen.

- b. **KEBERSAMAAN** antara pengurus perusahaan, karyawan dan mitra strategis berdasarkan kepada sinergi, persatuan, saling asah, asih dan asuh untuk mencapai target dan tujuan perusahaan.
- c. **TANGGAP** dalam mengantisipasi perusahaan dinamika usaha mengidentifikasi potensi dan mencegah timbulnya masalah, serta kreatif dan mampu menemukan solusi terbaik bagi perusahaan.
- d. **UNGGUL** dengan berpegang pada profesionalisme, tahan uji dan kreativitas dalam upaya meningkatkan kualitas produk dan layanan melalui pengembangan design, teknologi dan metode konstruksi yang efisien dan efektif.
- e. **KEPUASAN PELANGGAN** menjadi tujuan utama dengan tetap memperhatikan etika bisnis dan mengacu kepada ketepatan waktu, mutu produk, biaya, pelestarian lingkungan dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

#### **Biodata Perusahaan**

Nama perusahaan : PT. Nivo engineering

Alamat Kantor : Jl. Toddopuli X Griya Puspita Sari Blok B8/2

Makassar Sulawesi Selatan

No Akta Pendirian : 06

Tempat/tanggal Akta : Kota Makassar/08 Januari 2009

SIUP : 503/26/KPP/XII/2009

Nama Pimpinan : Andi Alimran M,ST

Jenis Usaha : General Contractor

## FORMULIR ISIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : ANDI ALIMRAN, M. ST  
Jabatan : Direktur  
Bertindak untuk dan atas nama : PT. NIVO ENGINEERING  
Alamat : Jl. Toddopuli X Kom. Griya Puspita Sari Blok B.8 No. 2  
Telepon/Fax : 0411 – 5600795  
Emai : Nivo.engineering@gmail.com

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

1. Saya secara hukum mempunyai kapasitas menandatangani kontrak berdasarkan Surat  
akte pendirian Notaris **FREDERIK TAKA WARON, SH** Nomor 06 tanggal 8  
Januari 2009
2. Saya/Perusahaan saya tidak sedang dinyatakan pailit atau kegiatan usahanya  
tidak sedang dihentikan atau tidak sedang menjalani sanksi pidana atau sedang  
dalam pengawasan pengadilan;
3. Saya tidak pernah dihukum berdasarkan putusan pengadilan atas tindakan yang  
berkaitan dengan kondite profesional saya;
4. Saya tidak sedang dan tidak akan terlibat pertentangan kepentingan dengan para  
pihak yang terkait, langsung maupun tidak langsung dalam proses pengadaan  
ini.
5. Data-data saya/perusahaan saya adalah sebagai beriku

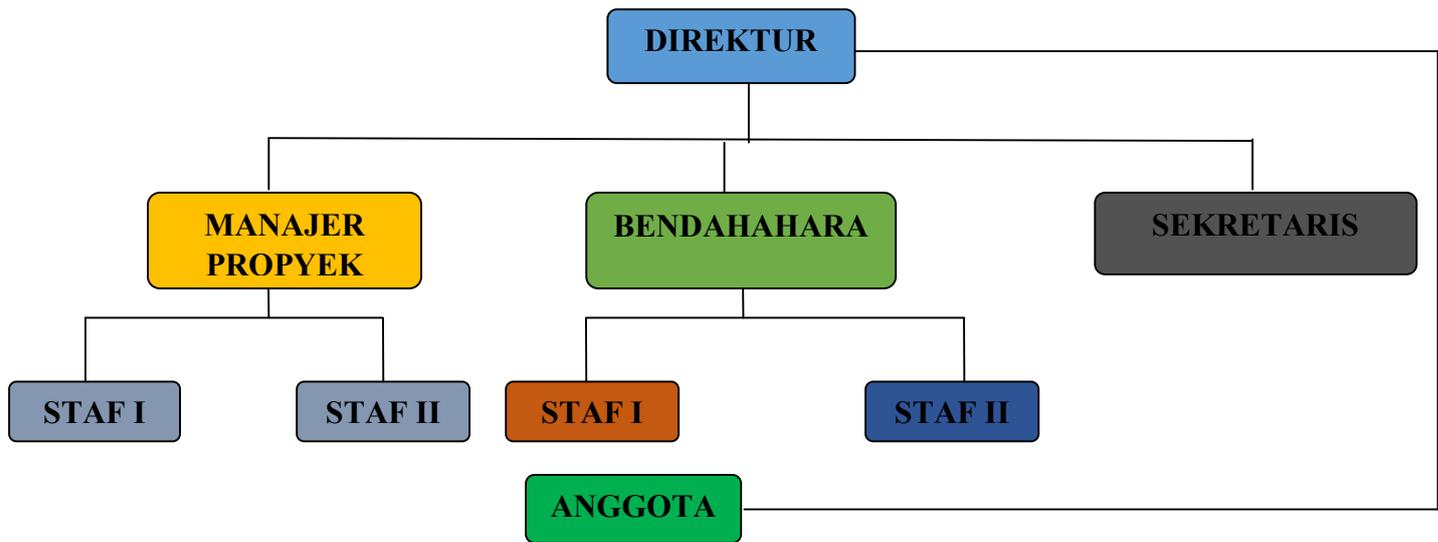
## **B. Struktur Organisasi**

Pengertian Organisasi pada umumnya adalah sekelompok orang yang melakukan kegiatan dalam wadah dan cara tertentu untuk mencapai tujuan tertentu pula atau dengan kata lain organisasi adalah suatu proses yang tersusun dimana orang-orang didalamnya berintraksi untuk mencapai tujuan dalam kaitannya dengan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan, yang terorganisir dan terkoordinir dalam wadah tertentu yang melaksanakan tugas dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan bersama. Tugas yang dimaksud disini adalah mengelola perusahaan dengan harapan pekerjaan bisa berlangsung dengan lancar dan dapat mencapai tujuan atau sasaran yang ditetapkan berupa keuntungan bagi perusahaan dan kepuasan nasabah sebagai pengguna jasa.

Untuk merealisasikan tujuan didalam suatu organisasi perlu disusun terlebih dahulu struktur organisasi, yaitu kerangka yang menunjukkan :

1. Tanggung Jawab
2. Pendelegasian tugas dan wewenang
3. Hubungan antar fungsi dalam organisasi

Demikian pula pada PT. Nivo Engineering dalam melaksanakan tugas, telah menentukan struktur organisasi Perusahaan. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi PT. Nivo Engineering adalah sebagai berikut :



Sumber : PT. Nivo Engineering Makassar

### C. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

Untuk lebih mengetahui secara jelas tentang tugas dan tanggung jawab seorang pimpinan dan wakil pimpinan beserta stafnya dari masing-masing bagian, berikut ini akan diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Tugas dan tanggungjawab umum Direktur

Adapun tugas dan tanggungjawab dari Direktur yaitu sebagai berikut :

- a. Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan
- b. Memilih,menetapkan mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer)
- c. Menyetujui anggaran tahunan perusahaan
- d. Menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan.

## 2. Tugas dan tanggungjawab manajer

Adapun tugas dan tanggungjawab manajer yaitu hal yang paling harus dilakukan oleh Manajer adalah berhubungan langsung dengan tim proyek untuk pihak luar. Mereka bertanggungjawab untuk memberikan laporan mengenai rencana dan program yang ada kepada user, manajer tingkat atas dan kepada siapa saja yang memerlukan. Semua informasi dari yang selalu berubah, keuangan, jadwal orang dan isu perusahaan atau semua hal yang mempengaruhi perusahaan harus dikomunikasikan dengan manajer yang akan menyampaikan kepada para anggota tim. Petanggungjawaban lainnya adalah untuk mengatur rencana tim.

## 3. Tugas bendahara

Bendahara adalah orang yang bertanggung jawab kepada pemimpin proyek atas pengaturan pembiayaan sesuai dengan peraturan yang berlaku pada pelaksanaan keuangan perusahaan.

Adapun tugas dan kewajiban bendahara yaitu sebagai berikut :

- a. Mematuhi peraturan-peraturan serta ketentuan-ketentuan yang berlaku bagi pelaksanaan keuangan perusahaan.
- b. Membuat buku kas umum beserta buku penunjangannya.
- c. Mengadakan data yang bersifat kearsipan yang menyangkut dengan pembukuan.
- d. Bertanggung jawab atas uang kas proyek yang diamanatkan oleh pemimpin proyek.

- e. Menyelenggarakan pengurusan keuangan baik bersifat pemerintahan, penyimpanan dan pengeluaran serta bertanggung jawab sepenuhnya atas pengolahan keuangan proyek.
- f. Membuat surat perta pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran pembangunan (SPJP).

#### 4. Tugas dan tanggungjawab Sekretaris

Adapun tugas dan tanggungjawab dari sekretaris pada perusahaan yaitu sebagai berikut :

- a. Merencanakan pekerjaan
- b. Menerima tamu
- c. Mengurus surat masuk dan surat keluar
- d. Menyiapkan pertemuan atau konferensi, dan lain-lain

Sedangkan tanggungjawab dari sekretaris yaitu Selain sekretaris bertanggungjawab atas pekerjaannya ada tanggungjawab lain yang harus dilaksanakan yaitu :

- a. Personal Responsibility (Tanggungjawab individu) yaitu sekretaris bertanggungjawab terhadap performansi diri sendiri dan upaya pengembangan ke arah yang lebih berkualitas.
- b. Internal responsibility (Tanggungjawab Dalam) yaitu sekretaris bertanggungjawab terhadap upaya pencapaian superioritas kinerja kantor dan pengaruhnya terhadap kinerja inidividu itu sendiri.

## **BAB V**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Sistem Anggaran yang Digunakan**

Anggaran adalah rencana kegiatan suatu perusahaan dimana rencana ini mencakup pembagian kegiatan operasional yang saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu sama lain. Anggaran juga merupakan suatu rencana yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif dari suatu tindakan yang dinyatakan dalam nilai uang serta pelaksanaan yang dilakukan dalam jangka waktu tertentu.

Agar akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik maka anggaran harus ada pada setiap bagian perusahaan sebab anggaran merupakan pedoman kerja bagi setiap bagian dan merupakan alat kontrol bagi pemimpin untuk menilai prestasi yang dicapai oleh suatu bagian berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Sehubungan dengan hal tersebut PT. Nivo Engineering membutuhkan rancangan anggaran yang merupakan pedoman kerja dalam roda pengelolaan laba untuk tahun berjalan. Baik menyangkut kegiatan permodalan, pendapatan dan belanja, dll. Hal ini dilakukan sebagai salah satu pedoman kinerja organisasi perusahaan, bahwa setiap perusahaan mempunyai rencana kerja dan anggaran pendapatan dan belanja tahunan untuk ditanggapi dan dievaluasi guna mendapatkan pengesahan peserta rapat dalam rapat anggota tahunan ke XXXI tanggal 11 Maret 2013.

Tujuan penyusunan anggaran perusahaan pada PT. Nivo engineering:

- a. Menetapkan kebijakan umum dan rencana kerja anggaran pendapatan belanja perusahaan untuk mendapat pengesahan.
- b. Pedoman kinerja perusahaan oleh pengurus kepada anggota selama satu tahun buku ke depan.
- c. Pemilihan, penggantian dan pemberhentian pengurus dan pengawas perusahaan yang telah berakhir masa kerjanya.

Pelaksanaan tahun anggaran, dimulai pada bulan Januari sampai Desember. Adapun anggaran yang dikeluarkan oleh pengurus ialah yang bersifat keseluruhan untuk PT. Nivo Engineering, sedangkan perincian anggaran atas kebutuhan perusahaan dibuat oleh Manajer dan dalam hal pertanggungjawaban anggaran juga dilakukan oleh Manajer perusahaan. Bila dihubungkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban dan realisasinya dipertanggungjawabkan langsung oleh Kepala atau Manajer Unit tersebut.

Adapun laba yang dihasilkan pada PT. Nivo Engineering kegiatan untuk tahun 2013-2015 adalah sebagai berikut.

**Table 5.1**  
***Laba Hasil penelitian***  
***PT. Nivo Engineering Makassar***  
**Tahun 2013-2015**

NO.		TAHUN BUKU		
		2013	2014	2015
1	Laba	5.199.634.609	5.223.040.220	9.732.180.000

**Sumber: Data diolah (PT. Nivo Engineering Makassar)**

Berdasarkan uraian di atas maka sistem anggaran yang digunakan oleh PT. Nivo Engineering telah memenuhi syarat dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebab dalam hal penyusunan anggaran setiap pusat pertanggungjawaban berpartisipasi. Meskipun dalam penentuan anggaran hanya Pengurus bersama Manajer yang menetapkan, namun dalam hal perincian anggaran dari total nilai anggaran tersebut dan dalam hal pertanggungjawaban langsung dilakukan oleh Manajer perusahaan.

#### **B. Sistem Pelaporan Kepada Manajer yang Bertanggung Jawab (*Responsibility Reporting*)**

Maksud dan tujuan dari pelaporan yaitu untuk memberikan informasi mengenai kegiatan seseorang atau suatu kelompok bagian kepada manajemen berdasarkan pada tugas dan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya. Dari laporan ini manajemen mengetahui realisasi biaya yang dikeluarkan serta perkembangan yang dialami dalam satu periode tertentu. Laporan pertanggungjawaban merupakan penyampaian pertanggungjawaban terhadap tindakan atau kegiatan yang dilaksanakan oleh setiap pusat pertanggungjawaban dimana setiap tingkatan manajemen yang rendah melaporkan kepada manajer yang lebih tinggi.

Pusat pertanggungjawaban pada periode tertentu membuat suatu laporan pertanggungjawaban. Tujuan dari pelaporan adalah agar dapat ditunjuk seseorang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan atas biaya-biaya yang dianggarkan. Laporan ini menyajikan perbandingan antara

prestasi sesungguhnya dengan prestasi yang diharapkan. Di samping laporan dapat digunakan sebagai umpan balik untuk menilai prestasi manajer, juga dapat digunakan sebagai pemotivasi manajer agar melakukan tindakan koreksi atas prestasinya, dimasa yang akan datang.

Dalam mengadakan pengawasan terhadap operasional perusahaan khususnya dalam realisasi anggaran biaya yang telah digunakan PT. Nivo Engineering membuat laporan keuangan pada pengurus yang dilakukan tiap bulan dan pada akhir tahun dilakukan laporan pertanggungjawaban langsung oleh manajer mengenai realisasi anggaran keseluruhan, tidak menutup kemungkinan dapat diajukan perminggu sebagai alat kontrol manajer pada setiap bagian atau unit selama bulan berjalan.

#### **a. Laporan Bulanan**

Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh oleh setiap bagian bahwa laporan realisasi anggaran biaya kegiatan kerja yang dilakukan diterima oleh pihak pengurus, maka setiap bagian dapat mengajukan rencana anggaran kepada ketua pengurus bagian unit usaha.

Berdasarkan laporan kerja itu maka penyusunan laporan bulanan disusun oleh manajer unit usaha yang kemudian dilanjutkan oleh pengurus dan dilaporkan kepada ketua pengurus sebagai laporan akhir tahunan. Dalam laporan biaya untuk setiap bagian digabungkan dalam satu bentuk laporan, sehingga tidak memperlihatkan biaya kegiatan untuk setiap bagian dan kepala unit yang ada dalam perusahaan. Jadi dalam menilai laporan tersebut sulit bagi manajer untuk mengambil suatu kesimpulan mengenai hasil yang telah dicapai setiap bagian

sebab tidak ada anggaran yang merupakan pedoman dan standar yang harus dicapai dalam bulan bersangkutan dan penyimpangan terjadi, kecuali setelah laporan tahunan disusun baru dapat diketahui.

Adapun laporan rata-rata setiap bulanannya yang dihasilkan PT. Nivo Engineering adalah sebagai berikut :

**Table 5.2**  
**Laporan Bulanan**  
**PT. Nivo Engineering Makassar**  
**Tahun 2013-2015**

NO.	Pendapatan	TAHUN BUKU		
		2013	2014	2015
1	Pemborongan	2.501.602.406.	3.691.161.000	5.959.158.333

#### **b. Laporan Tahunan**

Laporan tahunan dibuat berdasarkan laporan bulanan yaitu dengan menjumlahkan semua biaya yang digunakan selama tahun anggaran yang disesuaikan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Laporan akhir tahunan merupakan laporan pertanggungjawaban unit kepada pengurus, yang dibuat sesuai dengan bentuk anggaran yang telah disesuaikan oleh kantor pusat. Selanjutnya masing-masing laporan kepala unit digabungkan lagi menjadi laporan pertanggungjawaban pengurus kepada para anggota yang menjadi investor dalam perusahaan.

Bagian administrasi dan keuangan perusahaan dalam membuat suatu laporan pertanggungjawaban biaya, menyajikan anggaran dan realisasinya disusun dan dilaporkan untuk tiap unit usaha. Hal ini didasarkan oleh sistem anggaran yang

terpisah untuk masing-masing unit organisasi, sehingga laporan pertanggungjawaban biaya yang dihasilkan berguna untuk memenuhi kebutuhan tiap manajer berbagai jenjang dalam organisasi. Laporan pertanggungjawaban memisahkan antara anggaran dan realisasi untuk tiap unit organisasi.

Selain laporan bulanan PT. Nivo engineering juga memiliki laporan tahunan anggaran kegiatan untuk tahun 2013-2015 sebagai berikut :

**Table 5.3**  
**Laporan Tahunan**  
**PT. Nivo Engineering Makassar**  
**Tahun 2013-2015**

NO.	Pendapatan	TAHUN BUKU		
		2013	2014	2015
1	Pemborongan	30.019.228.882	44.293.932.000	71.509.900.000

**Sumber: Data diolah (PT. Nivo Engineering Makassar)**

### **C. Analisis Kinerja Pusat Laba Pada PT. Nivo Engineering Makassar**

Unit usaha yang menjadi kegiatan pada PT. Nivo Engineering terdiri atas usaha jasa pemborongan/kontraktor dan developer. Dimana salah satu prioritas dalam perusahaan tersebut adalah pengelolaan jasa pemborongan/kontraktor yang merupakan kegiatan pokok yang menguntungkan perusahaan. Pelayanan jasa pemborongan/kontraktor pada masyarakat dikelola oleh perusahaan diangkat oleh pengurus dengan kontrak kerja selama satu tahun buku untuk melaksanakan program kerja. Pengelolaan tersebut berkoordinasi dengan pengurus/bendahara untuk mengetahui jumlah uang yang dipertanggungjawabkan.

Dalam hal ini, PT. Nivo Engineering memiliki daftar anggaran dan realisasi sebagai alat untuk mengukur kinerja pusat laba. Berikut daftar anggaran dan realisasi PT. Nivo Engineering kegiatan untuk tahun 2013-2015 adalah sebagai berikut :

**Tabel 5.4**  
***Anggaran dan Realisasi***  
***Pendapatan dan Beban***  
**PT. Nivo Engineering**  
**Tahun 2013-2015**

No	Uraian	2013		2014		2015	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Pendapatan	30.019.228.822	20.409.634.609	44.293.932.000	32.849.228.000	71.509.900.000	50.052.725.218
2	Beban	24.900.100.000	15.210.000.000	38.410.687.439	27.626.187.780	61.900.305.788	41.320.545.218
3	Laba	5.199.188.882	5.199.634.609	5.883.244.561	5.223.040.220	9.609.594.212	9.732.180.000

**Sumber: Data diolah (PT. Nivo Engineering Makassar)**

Berdasarkan tabel 5.1 di atas, mengenai daftar hasil pendapatan kegiatan pemborongan yang ada pada PT. Nivo Engineering Makassar , maka dapat di lihat, Pada tahun 2013 kegiatan pemborongan/kontraktor memperoleh pendapatan sebesar Rp. 30.019.228.822 dengan beban sebesar Rp. 24.900.100.000 sehingga menghasilkan laba sebesar Rp. 5.199.188.882.

Sedangkan pada tahun 2014 pendapatan pada perusahaan mengalami kenaikan sebesar 44.293.932.000 kenaikan ini disebabkan oleh jumlah biaya yang sedikit dibandingkan dengan tahun sebelumnya sehingga mempengaruhi pendapatan yang dihasilkan, namun dilain sisi beban yang dihasilkan pada tahun 2014 juga ikut naik sebesar Rp. 15.210.000.000 dikarenakan adanya penambahan

biaya lainya seperti pemasangan kain horden dan lain sebagainya sehingga mempengaruhi laba yang dihasilkan dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 5.199.188.882 menjadi Rp. 5.199.634.609.

kemudian pada tahun 2015 pendapatan pada perusahaan mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari dua tahun sebelumnya dimana pendapatan yang dihasilkan pada tahun 2015 adalah sebesar Rp. 71.509.900.000 kenaikan ini disebabkan oleh jumlah biaya yang sedikit dibanding tahun sebelumnya sehingga pendapatan yang dihasilkan perusahaan untuk tahun 2015 cukup tinggi begitupun dengan beban yang dihasilkan juga ikut naik disebabkan oleh adanya penambahan biaya sehingga mempengaruhi laba yang dihasilkan oleh perusahaan.

jadi dapat disimpulkan dari penjelasan diatas bahwa pendapatan setiap tahunnya mengalami kenaikan begitupun dengan jumlah biaya yang meningkat diakibatkan oleh adanya penambahan biaya lainnya sehingga dapat mempengaruhi laba yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Upaya ini merupakan suatu ekstansi perusahaan dalam menghasilkan laba.

Selain daftar anggaran dan realisasi yang digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja pusat laba. PT. Nivo Engineering juga memiliki daftar pendapatan. Berikut daftar pendapatan perusahaan.

**Table 5.5**  
**Hasil Pendapatan**  
**PT. Nivo Engineering Makassar**  
**Tahun 2013-2015**

NO.	Pendapatan	TAHUN BUKU		
		2013	2014	2015
1	Pemborongan	30.019.228.882	44.293.932.000	71.509.900.000

**Sumber: Data diolah (PT. Nivo Engineering Makassar)**

Berdasarkan tabel 5.2 di atas, mengenai daftar hasil pendapatan kegiatan pemborongan yang ada pada PT. Nivo Engineering Makassar, maka dapat dilihat, Pada tahun 2013 kegiatan pemborongan/kontraktor memperoleh pendapatan sebesar Rp. 30.019.228.882, kemudian pada tahun 2014 memperoleh pendapatan sebesar Rp. 44.293.932.000 sedangkan pada tahun 2015 perusahaan tersebut memperoleh pendapatan sebesar Rp. 71. 509.900.000.

Adapun analisis kinerja pusat laba pada PT. Nivo engineering Makassar untuk tahun 2013-2015 adalah sebagai berikut:

Langkah pertama untuk mengukur dan menilai kinerja pusat laba yaitu menganalisis investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Menurut Warindrani (2006:107) bahwa “suatu pusat laba (divisi) yang memperoleh laba tinggi belum berarti mempunyai kinerja yang baik karena laba yang dihasilkan harus dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut yaitu dengan menggunakan tingkat kembalikan investasi (ROI) dan *residual income* (RI)”.

Adapun rumus untuk menghitung *return on investment* dan *residual income* sebagaimana yang dikemukakan oleh Warindrani (2006:107) adalah sebagai berikut:

1. ROI (*Return on investment* = Pengembalian atas investasi)

- a. Pengukuran kinerja pusat laba berdasarkan laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu dibagi dengan investasi yang digunakan untuk mendapatkan laba. Adapun rumusnya sebagai berikut:

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

- b. Rumus berikutnya menunjukkan baik investasi maupun laba dihubungkan dengan pendapatan menunjukkan tingkat perputaran investasi dalam periode tertentu. Adapun rumusnya sebagai berikut:

$$ROI = \text{Margin} \times \text{Perputaran} \times 100\%$$

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

2. Laba Residu (*Residual Income* = RI)

Laba residu adalah selisih antara laba operasi dan pengembalian minimal yang disyaratkan oleh aktiva operasi perusahaan.

$$\text{Laba residu} = \text{Laba operasi} - (\text{tingkat pengembalian minimal} \times \text{aktiva operasi})$$

Berdasarkan metode tersebut dapat diadakan analisis terhadap *return on invesment* dan *residual income* tahun 2013-2015 pada unit usaha sebagai pusat laba.

**a. Return On Invesment**

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya *return on invesment* (ROI) dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva Operasi Rata-rata}} \times 100\%$$

Atau dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{ROI} = \text{Net Profit Margin} \times \text{Perputaran Investasi} \times 100\%$$

Selanjutnya net profit margin dan perputaran investasi dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba}}{\text{Penjualan}}$$

$$\text{Perputaran Investasi} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Investasi}}$$

Berdasarkan laporan laba rugi dan neraca tahun 2013-2015 diperoleh data mengenai anggaran dan realisasi penjualan, laba dan investasi tahun 2013-2015 unit usaha. Adapun perbandingan antara anggaran dan realisasi *return on invesment* (ROI) untuk tahun 2013-2015 sebagai berikut:

**Tabel 5.6**  
**Return On Investment (ROI)**  
**PT. Nivo Engineering Makassar**  
**Tahun 2013-2015**

Keterangan	2013	2014	2015
<b>Penjualan</b>	Rp 20.409.634.609	Rp 32.849.228.000	Rp 50.052.725.218
<b>Laba bersih</b>	Rp 5.199.634.609	Rp 5.223.040.220	Rp 9.732.180.000
<b>Investasi</b>	Rp 9.337.797.00	Rp 9.240.779;00	Rp 15.688.991.00
<b>Net Profit Margin:</b> $\frac{\text{laba}}{\text{Penjualan}}$	25,5%	15,9%	19,4%
<b>Perputaran Investasi:</b> $\frac{\text{penjualan}}{\text{Investasi}}$	2,18 kali	3,5 kali	3,19 kali
<b>Return On Investment</b> $\frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}}$	55,68 %	56,52 %	62,0 %

**Sumber: Data diolah (PT. Nivo Engineering Makassar)**

Pada tahun 2013 realisasi *return on invesment* Unit Usaha Makassar sebesar 55,68%, dengan tingkat *net profit margin* sebesar 25,5% dan tingkat perputaran investasi sebesar 2,18 kali. *Net profit margin* 25,5% menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba sebesar Rp 5.119.634.609,- melalui penjualan sebesar Rp 20.409.634.609,- sedangkan tingkat perputaran investasi 2,18 kali menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan penjualan sebesar Rp 20.409.634.609,- dengan menggunakan investasi sebesar Rp 9.337.797.00,- sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi *return on invesment* sebesar 55,68% dari investasi yang digunakan sebesar Rp 9.337.797.00,-.

Lalu pada tahun 2014 mengalami kenaikan dimana realisasi *return on invesment* Unit Usaha Makassar sebesar 56,52%, dengan tingkat *net profit margin* sebesar 15,9% dan tingkat perputaran investasi sebesar 3,5 kali. Kenaikan ini

terjadi disebabkan karena jumlah biaya yang sedikit dari tahun sebelumnya sehingga laba yang dihasilkan cukup tinggi dari tahun sebelumnya. *Net profit margin* 15,9% menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba sebesar Rp 5.223.040.220,- melalui penjualan sebesar Rp 32.849.228.000,- sedangkan tingkat perputaran investasi 3,5 kali menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan penjualan sebesar Rp 32.849.228.000,- dengan menggunakan investasi sebesar Rp 9.240.779.00,- sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi *return on investment* sebesar 56,52% dari investasi yang digunakan sebesar Rp 9.240.779.00.

Kemudian pada tahun 2015 PT. Nivo Engineering Makassar mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari laba yang diperoleh yaitu realisasi *return on investment* Unit Usaha Makassar sebesar 62,0%, dengan tingkat *net profit margin* sebesar 19,4% dan tingkat perputaran investasi sebesar 3,19 kali. Kenaikan ini terjadi disebabkan karena jumlah biaya yang menurun dari tahun sebelumnya sehingga laba yang diperoleh perusahaan cukup tinggi. *Net profit margin* 19,4% menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba sebesar Rp 9.732.180.000,- melalui penjualan sebesar Rp 50.052.725.218,- sedangkan tingkat perputaran investasi 3,19 kali menunjukkan bahwa perusahaan mampu menghasilkan penjualan sebesar Rp 50.052.725.218,- dengan menggunakan investasi sebesar Rp 15.688.991.00,- sehingga dapat dikatakan bahwa realisasi *return on investment* sebesar 62,0% dari investasi yang digunakan sebesar 15.688.991.00,-

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja pusat laba pada PT. Nivo Engineering Makassar telah efektif dimana laba mengalami peningkatan setiap tahunnya.

#### ***b. Residual Income***

*Residual income* merupakan laba operasi setelah dikurangi dengan beban modal (pengembalian atas investasi yang diisyaratkan). Sebagaimana dijelaskan sebelumnya residual income dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Laba residu} = \text{Laba operasi} - (\text{tingkat pengembalian minimal} \times \text{aktiva operasi})$$
 atau 
$$\text{Residual income} = \text{Laba} - (\% \text{ Beban modal} \times \text{Investasi}).$$

Berdasarkan rumus di atas, data yang digunakan untuk menghitung *residual income* yaitu realisasi laba dan investasi yang dapat dilihat pada tabel 3. Sedangkan untuk persentase beban modal, diasumsikan dari pendapatan PT. Nivo Engineering Makassar. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Bapak Herman S.T.P selaku Bendahara PT. Nivo Engineering Makassar, diperoleh data mengenai tingkat perolehan sebesar 28,3% pertahun. Adapun *residual income* perusahaan untuk tahun 2013-2015 sebagai berikut :

**Tabel 5.7**  
**Residual Income (RI)**  
**PT. Nivo Engineering**  
**Tahun 2013-2015**

Keterangan	2013	2014	2015
<b>Laba Bersih</b>	Rp 5.199.634.609	Rp 5.223.040.220	Rp 9.732.180.000
<b>Investasi</b>	Rp 9.337.797.00	Rp 9.240.779.00	Rp 15.688.991.00
<b>Beban modal: 28,3% x investasi</b>	Rp 264.259.655	Rp 261.514.045	Rp 443.998.445
<b>Residual Income: laba bersih – beban modal</b>	Rp 4.935.374.954	Rp 4.961.526.175	Rp 9.288.181.555

**Sumber: Data diolah (PT. Nivo Engineering Makassar)**

Pada tahun 2013 *residual income* Unit Usaha adalah sebesar Rp 4.935.374.954,- artinya laba yang diperoleh diatas ketentuan ROI minimum yang disebabkan oleh realisasi laba bersih pada tahun 2013 sebesar Rp 5.199.634.609,- dapat menutupi besarnya beban modal sebesar Rp 264.259.655,- merupakan beban modal untuk pengembalian investasi sebesar 28,3% dari investasi sebesar Rp 9.337.797.00 .

Lalu pada tahun 2014 *residual income* Unit Usaha sebesar Rp 4.961.526.175, artinya laba yang diperoleh di atas ketentuan ROI minimum yang disebabkan oleh realisasi laba bersih pada tahun 2014 sebesar Rp, 5.223.040.220- dapat menutupi besarnya beban modal sebesar Rp 261.514.045,- merupakan beban modal untuk pengembalian investasi sebesar 28,3% dari investasi sebesar Rp 9.240.779.00.

Kemudian pada tahun 2015 *residual income* Unit Usaha mengalami peningkatan. Peningkatan yang dipengaruhi oleh biaya yang menurun dari tahun sebelumnya, hal ini disebabkan karena pada tahun 2013-2014 pengeluaran biaya

yang sedikit sehingga mengalami peningkatan terhadap laba yang dihasilkan oleh perusahaan, maka *residual income* pada tahun 2015 yaitu sebesar Rp 9.228.181.555,- artinya laba yang diperoleh di atas ketentuan ROI minimum yang disebabkan oleh realisasi laba bersih pada tahun 2015 sebesar Rp 9.732.180.000,- dapat menutupi besarnya beban modal sebesar Rp 443.998.445,- merupakan beban modal untuk pengembalian investasi sebesar 28,3% dari investasi sebesar Rp 15.688.991.00

Dari hasil analisis kinerja pusat laba yaitu berdasarkan hubungan laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba dapat diketahui bahwa kinerja pusat laba pada Pt. Nivo Engineering Makassar tahun 2013-2015 sudah berjalan dengan baik dilihat dari kemampuan perusahaan dalam mengembalikan investasi (*return on invesment*) sebesar 55,68%, 56,52%, dan 62,0% yang digunakan untuk memperoleh laba sebesar Rp 5.199.634.609,- Rp 5.223.040.220 ,- dan Rp 9.732.180.000,- yang artinya *return on invesment* yang di dapat sangat rendah karena PT. Nivo Engineering makassar tidak mampu meningkatkan penjualan sebesar Rp 20.409.634.609,- Rp 32.849.228.000 ,- dan Rp 50.052.725.218 ,-dengan menggunakan investasi yang sangat besar yaitu sebesar Rp 9.337.797.00,- Rp 9.240.779.00,- dan Rp15.688.991.00,- tetapi pengeluaran atas biaya operasional yang sangat besar perlu dikurangi karena hal tersebut mempengaruhi perusahaan untuk memperoleh laba yang tinggi setiap

tahunnya, namun di sisi lain residual income yang dihasilkan pada tahun 2013-2015 yaitu sebesar Rp 4.935.374.954, Rp 4.961.526.175 , dan - Rp 9.288.181.555, setelah melakukan pembayaran beban modal Rp 264.259.655 ,- Rp 261.514.045,- dan Rp 443.998.445,- yang merupakan persentase beban modal yang diasumsikan dari pendapatan sebesar 28,3 % pertahun. Berdasarkan data tersebut diketahui perusahaan tidak mampu menutupi beban modal yang dikenakan pada investasi yang digunakan. Dalam hal ini penetapan jumlah investasi pada PT. Nivo Engineering belum sesuai digunakan untuk menghasilkan laba di atas tingkat pengembalian minimal atau laba yang diperoleh lebih rendah dari target pendapatan modal minimum. Tapi peningkatan (ROI) hanya berdampak positif dalam jangka pendek tetapi akan berakibat buruk dalam jangka panjang. Jadi, (ROI) tidak dapat dijadikan sebagai ukuran tunggal dalam mengukur kinerja pusat laba. Sedangkan (RI) dianggap lebih unggul dari (ROI) sebagai indikator prestasi.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik. Hal ini didukung oleh terpenuhinya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah ada pada PT. Nivo Engineering Makassar antara lain Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang telah disusun dengan baik, Laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab telah dibuat dalam bentuk anggaran dan realisasinya untuk masing-masing kegiatan.

#### **B. Saran**

Adapun saran yang penulis ajukan adalah:

1. Agar pihak perusahaan dapat mengurangi biaya yang ada agar dapat memperoleh laba yang tinggi sesuai dengan besarnya penjualan yang dicapai oleh perusahaan.
2. Pihak perusahaan sebaiknya meneliti penyebab terjadinya penyimpangan pada biaya, penjualan, dan laba yang melebihi atau kurang dari standar penyimpangan.
3. Agar pihak perusahaan lebih teliti dalam penetapan besaran anggaran utamanya anggaran biaya untuk menghindari pemborosan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati, Athena. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya ( Studi Kasus Pada PT. PELNI Kantor Cabang Makassar)*. Universitas Diponegoro, Semarang. Skripsi
- Aina, Ismu. 2008. *Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Kemasindo Cepat Nusantara Medan*. Universitas Sumatera Utara, Medan. Skripsi
- Anthony, R. N. dan V, Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Salemba Empat, Jakarta.
- Chotimah, dkk. 2015. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajemen Pada KSU Dhanadyaksa Jatim Tahun 2012-2014*. Jurnal Riset Mahasiswa (JRMx). Vol. xx. N0. xx
- Darsono. 2006. *Manajemen Keuangan*. Diadit Media. Jakarta.
- Dwipayanti, Astika. 2013. *Analisis Akuntansi pertanggung jawaban pada Hotel The Oberoi Bali*. E-Jurnal Akuntansi Udayana 3.2 (2013):436-449
- Garrison, dkk. 2007. *Managerial Accounting: Akuntansi Manajerial. Edisi 11*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hadi, Syamsul. 2006. *Metodologi Penelitian Kuantitatif untuk Akuntansi dan Keuangan*. Ekonosia, Yogyakarta.
- Halim Abdul, dkk. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Revisi*. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2005. *Management Accounting: Akuntansi Manajemen, Buku 2, Edisi 7*. Salemba Empat, Jakarta.
- 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hidayat, Taufik. 2012. *Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. Jurnal Akuntansi

- Ida, Bagus Putra Astika. 2010. *Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel the Oberoi Bal*. Jurnal Akuntansi
- Mardiana. 2014. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT. XYZ*. Jurnal Akuntansi
- Masnia. 2012. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisman Graha Tanjung pinang kepulauan riau*. Jurnal Akuntansi
- Nuraeni. 2012. *Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya dan Pusat Investasi pada Pt. Pusri Palembang*. Jurnal Akuntansi
- Rita, Indah Mustikowati. 2012. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat Ukur Kinerja Manajerial Pada KSU Dhanadyaksa Jatim*. Jurnal Akuntansi
- Rizka, Alifya Wiramihardja. 2012. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT jawa Mentari Pres*. Jurnal Akuntansi
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen (Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga, Jakarta.
- Samryn, L.M, SE., AK., MM. 2005. *Akuntansi Manajerial (Suatu Pengantar)*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Sugiri, Slamet. 2005. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar, Edisi Ketiga*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sukarno, Edy. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis. Edisi Revisi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siregar Baldric, dkk. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiyono. 2005. *Statistika Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta, Bandung.
- 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.

- Supriyono. 2006. *Sistem Pengendalian Manajemen, Buku 2, Edisi Pertama*. BPF, Yogyakarta
- Tin Se, Hidayat. 2012. *Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban Terhadap Kinerja manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. Jurnal akuntansi. Vol, 4. No. 2
- Uli, Megah Marindah. 2009. *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilai Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Astra International, Tbk-Tso Cabang Sisingamaraja Medan*. Universitas Sumatera Utara, Medan. Skripsi
- Warsono. 2006. *Manajemen Keuangan Perusahaan, Edisi Ketiga, Jilid I*. Bayu Media, Malang.
- Warindrani, Armila Krisna. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

## DAFTAR PERTANYAAN

1. Apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan ?

Jawab: PT. Nivo Engineering telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan dan adanya anggaran pendapatan dan beban sebagai salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba.

2. Apakah terdapat pembagian tugas secara tertulis yang lengkap dengan perincian instruktur manual untuk setiap pekerjaan ?

Jawab: Ya, perusahaan telah membuat pembagian tugas secara tertulis yang menjelaskan tugas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

3. Siapakah yang bertanggungjawab dalam membuat anggaran pendapatan dan beban?

Jawab: Yang bertanggungjawab membuat anggaran pendapatan dan beban adalah manajer lalu diserahkan kepada ketua pengurus perusahaan untuk diperiksa lebih lanjut.

4. Faktor-faktor apa saja yang dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran pendapatan dan beban ?

Jawab: Faktor-faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam menyusun anggaran pendapatan dan beban yaitu realisasi pendapatan dan beban pada tahun sebelumnya.

5. Dalam menilai anggaran dan realisasi adakah batas yang dianggap signifikan/material ?

Jawab: Tidak ada batasan yang dianggap signifikan dalam menilai anggaran dan realisasi, perusahaan hanya mempertimbangkan kondisi perekonomian pada saat yang bersangkutan.

6. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pengurus ?

Jawab: Perusahaan melakukan evaluasi terhadap hasil kinerja pengurus setiap tiga bulan sekali dan berdasarkan evaluasi tersebut, perusahaan akan menetapkan tindakan perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja pengurus di periode berikutnya.

7. Apakah di dalam perusahaan tidak terjadi tumpang tindih dalam pembebanan tanggung jawab ?

Jawab: Tidak, karena dalam perusahaan telah disusun pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap divisi yang ada dalam perusahaan tersebut.

8. Apakah setiap manajer telah memahami tanggung jawabnya dengan jelas ?

Jawab: Ya, karena perusahaan setiap enam bulan sekali melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer yang ada pada perusahaan tersebut.

9. Siapakah yang diberlakukan sebagai pusat laba dalam perusahaan ?

Jawab: yang diberlakukan sebagai pusat laba adalah semua manajer yang bertanggung jawab terhadap unit usaha yang ada di dalam perusahaan.

## **RIWAYAT PENULIS**



Andi Desi Mutiara AR. dilahirkan pada tanggal 21 Desember 1993 di Mario Kec. Baebunta Kab. Lutra, Sulawesi Selatan. Putri ketiga dari lima bersaudara pasangan suami istri Muchtar Andi Abduraman Dan Patimanjawari ( Becce )

### Riwayat Pendidikan:

Tamat SDN 036 Palandan pada tahun 2006. Tamat SMPN 4 masamba pada tahun 2009. Tamat SMAN 2 Masamba pada tahun 2012. Masuk Perguruan Tinggi Universitas Muhammadiyah Makassar pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada tahun 2013.