

**SKRIPSI**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PUSAT LABA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PT TOPABIRING TRANS LOGISTIK  
KABUPATEN PANGKEP**

**GUSTIANA**

**105730483314**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
2018**

**HALAMAN JUDUL**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PUSAT LABA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
PADA PT TOPABIRING TRANS LOGISTIK**

**OLEH**

**GUSTIANA**

**105730483314**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Dalam Rangka Menyelesaikan  
Studi Pada Program Studi Strata 1 Akuntansi**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
2018**

## **PERSEMBAHAN**

Karya Ilmiah Ini Saya Persembahkan Kepada :

1. Kedua orang tua tercinta Ayahanda H. Mustamin dan Ibunda Hj.Suriani yang telah memberikan semangat dan motivasi yang tiada henti sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini, karena tiada do'a yang paling khusyu' selain do'a dari kedua orang tua serta kakak kerabat yang selalu memberi motivasi dan semangat dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
2. Bapak dan ibu dosen, terkhusus kedua pembimbing yang selama ini tulus dan ikhlas meluangkan waktunya menuntun dan memberi arahan dalam menyelesaikan karya ilmiah ini.
3. Para sahabat–sahabat yang selalu memberi bantuan dan memberi semangat beserta dukungan dalam penyelesaian karya ilmiah ini.

### **MOTTO HIDUP**

*“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari satu urusan), tetaplah bekerja keras untuk urusan yang lain. Dan hanya kepa Tuhanmulah engkau berharap.”*

(QS: Al-Insyirah ayat 6-8)



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Jl. Sultan Alauddin No. 259 Gedung Iqra Lt.7 Tel. (0411) 860 837 Makassar



**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Topabiring Trans Logistik Kab. Pangkep  
Nama Mahasiswa : Gustiana  
No. Stambuk : 105730483314  
Program Studi : Akuntansi  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi Dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa, dan diujikan di depan panitia penguji skripsi Strata Satu (S1) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar pada hari sabtu tanggal 13 Oktober 2018

Makassar, 15 Oktober 2018

Menyetujui,

Pembimbing I,

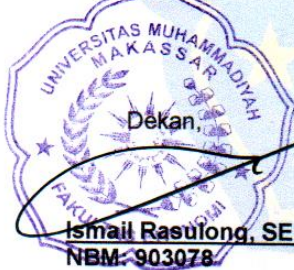
Drs. H. Sultan Sarda, SE.,MM  
NBM: 103 0311

Pembimbing II,

  
Abd Salam HB, SE.,M.Si.Ak.CA.CSP  
NIDN: 0931126607

Mengetahui,

Dekan,



Ismail Rasulong, SE.MM  
NBM: 903078

Ketua Program Studi,

  
Ismail Badollahi, SE.,M.Si. Ak.CA.CSP  
NBM: 1073428



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar










**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi atas Nama **GUSTIANA**, NIM : **105730483314**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 191/ 2018 M, tanggal 04 Shafar 1440 H/ 13 Oktober 2018 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** pada program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 04 Shafar 1440 H  
13 Oktober 2018 M

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abdul Rahman Rahim, SE.,MM  
(Rektor Unismuh Makassar) 
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM  
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
3. Sekretaris : Dr. Agus Salim HR, SE.,MM  
(WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis) 
4. Penguji : 1. DR. H. Mahmud Nuhung. MA   
2. Linda Arisanty Razak, SE.,M.Si. Ak. CA   
3. Abd Salam HB, SE.,M.Si. Ak. CA. CSP   
4. Mukminati Ridwan, SE.,M.Si 

Disahkan Oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

**Ismail Rasulong, SE., MM**  
**NBM : 903078**





**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No.259 gedung iqra Lt.7 Tel.(0411) 866972 Makassar



**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : GUSTIANA  
Stambuk : 105730483314  
Jurusan : AKUNTANSI  
Dengan judul : "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Topabiring Trans Logistik Kab. Pangkep."

Dengan ini menyatakan bahwa :

**Skripsi yang saya ajukan di depan Tim Penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapapun.**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 15 Oktober 2018

Yang Membuat Pernyataan



Diketahui Oleh :

Dekan Fakultas Ekonomi  
**Ismail Rasulong, SE.,MM**  
NBM: 903078

Ketua Jurusan Akuntansi  
**Ismail Badollahi, SE, M.Si. Ak. CA. CSP**  
NBM: 1073428

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur alhamdulillah penulis panjatkan Kehadirat Allah SWT atas segalarahmat dan hidayahnya yang tiada henti diberikan kepada hambanya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul “***Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja Perusahaan pada PT. Topabiring Trans Logistik***”.

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak H. Mustamin dan Ibu Hj. Suriani yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang dan do’a tulus tanpa pamrih. Dan saudara-saudaraku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan do’a restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis dalam menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula penghargaan

yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim , SE., MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Ismail Badollahi,SE.,M.Si.Ak., Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Drs.H.Sultan Sarda, SE.,MM, selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi dapat diselesaikan.
5. Bapak Abd.Salam, SE.,M.Si,Ak.,CA selaku pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Para staff karyawan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
8. Saudara/saudari tercinta Faisal, Afandi, Yulianita, dan Firman yang telah memberikan dukungan secara moril dan materil serta do'a kepada penulis.
9. Sahabat tercinta, Akmal, Risma, Riska Ayu, Sri Yuliana, Ayu Astuti, Cucu.F dan Tina yang selalu memberikan motivasi, dukungan, perhatian kepada penulis.
10. Rekan–rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar jurusan akuntansi angkatan 2014 terkhusus kelas



Ak.5/14 terutama kepada Mira, Halifa, Halimah, Hani, Dina, Nita dan Ana yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.

11. Terima kasih teruntuk kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

*Billahi Fisabilil Haq Fastabiqul Khairat, Wassalamualaikum Wr. Wb*

Makassar, Oktober 2018

**Penulis**

## ABSTRAK

**Gustiana 2018, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT. Topabiring Trans Logistik Kab. Pangkep**, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh pembimbing I H. Sultan Sarda Dan Pembimbing II Abd Salam HB.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah diterapkan untuk menilai kinerja perusahaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Data penelitian ini diperoleh dari data hasil pengamatan secara langsung dan peneliti memperoleh informasi berdasarkan wawancara dengan kepala seksi akuntansi dan pajak PT. Topabiring Trans Logistik. Objek penelitian yaitu PT. Topabiring Trans Logistik merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa angkutan material.

Hasil penelitian menunjukkan PT. Topabiring Trans Logistik dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba sudah cukup baik tercermin dari terpenuhinya syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasinya secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggungjawab yang dilaksanakan dari atasan hingga bawahan yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi dari setiap unit organisasi. Dan adanya laporan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan anggaran dan realisasi, serta pemberian reward dan punishment untuk memotivasi karyawan untuk turut meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja PT. Topabiring Trans Logistik menunjukkan kinerja yang cukup baik hal ini terlihat dari indikator pengukur kinerja pusat laba dimana perusahaan menjadikan laba sebagai ukuran penilaian kinerja perusahaan yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan laba dalam kurun waktu tiga tahun terakhir perusahaan mengalami peningkatan laba secara signifikan. Laba yang diperoleh oleh perusahaan didistribusikan untuk perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang seperti: kegiatan operasional perusahaan seperti armada, melunasi pinjaman. sebagai cadangan dana untuk memenuhi kebutuhan investasi perusahaan.

**Kata Kunci :** akuntansi pertanggungjawaban, Laba, Kinerja perusahaan.

## **ABSTRACT**

**Gustiana, 2018. Center for Profit Accountability Application for Company Performance at PT. Topabiring Trans Logistics, Thesis Faculty of Economics and Business Accounting Muhammadiyah University of Makassar. Guided by Supervised I Sultan Sarda and advisor II Abd Salam HB.**

*The purpose of this study was to determine whether the application of profit center accountability accounting has been applied to assess company performance. The method used in this study is a qualitative descriptive method. The data of this research were obtained from direct observation data and the researcher obtained information based on interviews with the head of the accounting and tax section of PT. Topabiring Trans Logistics. The object of research is PT. Topabiring Trans Logistik is a company engaged in the field of material transportation services*

*The results showed PT. Trans Logistics Topabiring in the application of profit center accountability accounting is quite well reflected in the fulfillment of accountability accounting requirements, namely the organizational structure clearly and firmly shows the levels of authority and responsibility carried out from superiors to subordinates which indicates the division of tasks and functions of each organizational unit. And there are accountability reports in the form of budget reports and realization, as well as providing rewards and punishments to motivate employees to participate in improving company performance. While the performance of PT. Topabiring Trans Logistics shows a fairly good performance, this can be seen from the indicator of profit center performance indicators where the company makes profit as a measure of company performance assessment which shows the company's ability to increase profits within the last three years. Profits obtained by the company are distributed for the development of the company in the future such as: operational activities of companies such as fleets, repaying loans. as a reserve fund to meet the investment needs of the company.*

*Keywords: accountability, budget, company performance accounting.*

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHASAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK BAHASA INDONESIA</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR/ BAGAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>7</b>
A. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
B. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
C. Pusat Laba .....	20
D. Penilaian Kinerja Pusat Laba .....	21
E. Penelitian Terdahulu .....	23
F. Kerangka Konsep .....	29
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>30</b>
A. Jenis Penelitian.....	30
B. Fokus Penelitian .....	30
C. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	31
D. Sumber Data.....	31

E. Pengumpulan Data .....	32
F. Instrumen Penelitian .....	32
G. Teknik Analisis .....	32
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>	<b>34</b>
A. Sejarah Singkat Perusahaan.....	34
B. Struktur Organisasi .....	37
C. Tugas, Wewenang dan Tanggungjawab.....	40
<b>BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
A. Sistem Anggaran Yang Digunakan .....	44
B. Sistem Pelaporan Kepada Manajer yang Bertanggung Jawab ( <i>Responsibility Reporting</i> ) .....	46
C. Analisis Kinerja Pusat Laba Pada PT. Topabiring Trans Logistik	50
D. Analisis Penyusunan Anggaran dan Laporan Pertanggungjawaban Pada PT. Topabiring Trans Logistik .....	53
E. Penilaian Kinerja Pada PT. Topabiring Trans Logistik .....	55
F. Pembahasan Hasil Penelitian.....	58
<b>BAB VI PENUTUP .....</b>	<b>63</b>
A. Kesimpulan .....	63
B. Saran.....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>65</b>



## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
5.1	Anggaran Laba PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2015-2017 .....	45
5.2	Realisasi Laba PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2015-2017 .....	45
5.3	Laporan Tahunan PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2015-2017 .....	49
5.4	Anggaran dan Realisasi PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2015 .....	50
5.5	Anggaran dan Realisasi PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2016 .....	51
5.6	Anggaran dan Realisasi PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2017 .....	51
5.7	Realisasi PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2015-2017 .....	52
5.8	Peningkatan Laba PT. Topabiring Trans Logistik tahun 2015-2017 .....	60

## DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul Gambar	Halaman
2.1	Kerangka Konsep.....	28
4.1	Struktur Organisasi .....	39

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dalam era persaingan yang semakin ketat mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangannya. Perusahaan dituntut untuk memiliki langkah strategis guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Salah satu upayanya adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi agar tujuan yang ingin dicapai baik berupa laba, efisiensi, peningkatan kualitas barang maupun tanggungjawab kepada masyarakat dapat tercapai guna mewujudkan tujuan perusahaan. Untuk dapat bersaing, perusahaan tidak akan terlepas dari masalah yang berhubungan dengan biaya. Biaya yang terjadi dalam proses produksi, agar tercapai tujuan utama perusahaan yaitu untuk memperoleh laba. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan untuk memperoleh informasi tersebut. Salah satu diantaranya adalah peranan akuntansi sebagai alat pengawasan biaya yang biasa kita kenal dengan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainn ya karena

memungkinkan perusahaan merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggung jawab dan memiliki wewenang atas aktivitas tersebut. Wewenang diberikan dari manajer tingkat atas ke manajer dibawahnya. Pendelegasian ini menuntut seorang manajer untuk mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya kemudian pimpinan perusahaan akan mengevaluasi dan menilai kinerja yang dihasilkan pusat pertanggungjawaban tersebut.

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 arti sebagai pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif, membuat keputusan yang tepat dan sukses dalam mengimplementasikannya, melakukan hal yang tepat, dengan tepat di waktu yang tepat. Sedangkan efisien mengandung pengertian sebagai penggunaan sumber daya minimal untuk menghasilkan output dengan volume yang diharapkan (hasil yang optimum) menggunakan sumber daya secara bijak

dan hemat, pengoprasian dengan sesuai sehingga tidak ada sumber daya yang terbuang.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. Maka hal ini, pimpinan dapat menerapkan dan melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban didalam perusahaannya. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai harus disusun anggaran setiap tingkatan manajemen yang dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban. Laporan tersebut menguraikan perbandingan antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Selisih antara anggaran dan realisasinya tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu alat penilaian kinerja manager suatu perusahaan dan juga berfungsi sebagai motivasi bagi manager untuk meningkatkan kinerjanya. Laporan pertanggungjawaban harus dapat menelusururi ketidakefisienan masing-masing komponen, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan suatu keadaan yang dapat menyebabkan sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian perusahaan dapat dilihat dari cakupan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yakni struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya, klasifikasi kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban. serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, standar pengukuran kinerja, pengukuran kinerja manager dan pemberian penghargaan dan hukuman pada manager suatu perusahaan.



Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Pusat pertanggungjawaban utama terdiri dari empat macam yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Ditetapkannya akuntansi pertanggungjawaban maka dapat diketahui yang berperan dalam pertanggungjawaban atas kinerja yang ada hubungannya dengan wewenang yang dimiliki tiap-tiap manajer baik perseorangan maupun kelompok. Untuk evaluasi keuangan, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat bagian, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang mana diberi tanggungjawab tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pendapatan diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggungjawaban yang berisi target pendapatan serta perencanaannya, sehingga melalui laporan tersebut akan dapat diketahui selisih (variance) dari target pendapatan yang telah ditetapkan, baik yang bersifat menguntungkan maupun yang merugikan. Untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat pendapatan melaksanakan tanggungjawab tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

PT. Topabiring Trans Logistik sebagai salah satu perusahaan afiliasi PT Semen Tonasa yang mempunyai kegiatan pokok sebagai supporting operasional PT. Semen Tonasa bergerak dibidang jasa pengurusan transportasi menerapkan sistem secara berkelanjutan untuk mendukung

operasional PT Semen Tonasa mulai dari pengurusan dokumen dan menjadi perusahaan transporter limbah berbahaya beracun(B3). Dimana status dari perusahaan ini didasarkan pada apakah perusahaan dapat berkontribusi mencapai target pendapatan atau laba yang telah ditetapkan sebagai perusahaan afiliasi pada PT Semen Tonasa. Oleh karena itu, perlunya penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting untuk mengetahui pelaksanaan tanggungjawab manajer pusat laba dalam mencapai laba atau pendapatan yang dianggarkan. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai, **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT.Topabiring Trans Logistik ”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah yaitu: "Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba terhadap kinerja perusahaan pada PT.Topabiring Trans Logistik?"

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah maka tujuan penelitian yang akan penulis lakukan adalah untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba telah

diterapkan untuk menilai kinerja perusahaan pada PT. Topabiring Trans Logistk.

**D. Manfaat Penelitian.**

- 1 Bagi perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan sebagai informasi dan sarana perbaikan yang diperlukan sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.
- 2 Bagi penulis, dapat mengetahui masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan serta mengetahui sampai sejauh mana akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk pengendalian biaya dan mengukur prestasi kerja manajer pusat pertanggungjawaban.
- 3 Bagi pembaca, sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### 1. Defenisi ,Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009:229) menjelaskan bahwa: Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting ,yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan laporan pertanggungjaawaban dalam hal ini laporan aggaran dan realisais, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan,.

Selanjutnya Warindrani (2007:122) menjelaskan yaitu : Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan.

Menurut Mulyadi (1997:188) menyatakan bahwa: "Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan."

Sehingga dari beberapa pendapat diatas ,dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari semua tingkat manajemen operasi yang digunakan untuk mengukur hasil kinerja seorang atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Struktur organisai mencerminkan pembagian dan hirarki 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 mengidentifikasikan pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga produk, tim kerja, atau individu. Apa pun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).



Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang ia memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

Akuntansi pertanggungjawab menbebaskan tanggungjawab kepada manajer pusat pertanggung jawaban dengan anggapan bahwa manajer tersebut seolah-olah merupakan individu yang terpisah dari manajer yang lain. Pembebanan tanggungjawab terkadang mengabaikan fakta bahwa dalam organisasi terdapat pemimpin kelompok formal dan

non formal dan serta bahwa kinerja kelompoklah yang sebenarnya diukur. Oleh karena itu, dalam perencanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban perlu pertimbangan dinamika kelompok, yang merupakan kekuatan pengaruh terhadap kesediaan kelompok untuk menerima sasaran yang ditetapkan.

Sugiri (2005:130) mengemukakan definisi akuntansi sebagai berikut: "Akuntansi pertanggungjawaban merupakan proses penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menentukan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu-individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

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

- a. Pusat biaya (cost center)
- b. Pusat pendapatan (revenue center)
- c. Pusat laba
- d. 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"

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aset, pendapatan dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset,

pendapatan dan/atau biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran .

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

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

- a. Memotivasi individu mencaoi 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.

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

- a. Manajemen puncak terbebas dari banyak kesibukan memecahkan masalah non strategik sehari-hari yang menjadikan mereka lupa berkonsentrasi pada perencanaan jangka panjang dan langkah-langkah koordinasinya.
- b. Memungkinkan pra manajer memiliki kendali yang lebih besar atas keputusan untuk segmen mereka sekaligus menjadi pelatihan yang

sangat baik pada saat mereka mengembangkan karir dalam organisasi.

- c. Tambahan tanggungjawab dan wewenang pengambilan keputusan sering menghasilkan peningkatan kepuasan bekerja dan memberikan insentif yang lebih besar bagi manajer segmen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan dengan cara terbaik.
- d. Kepuasan terbaik dibuat pada level dalam organisasi dimana masalah dan peluang-peluang itu timbul/terjadi.
- e. Melalui desentralisasi manajer memiliki lebih banyak keleluasaan untuk menggunakan keterampilan dan kreativitas mereka.

## 2. Pusat Pertanggungjawaban

### a. Defenisi Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2009:171) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Defenisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:560) adalah : “Pusat pertanggungjawaban (responsibility center) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatankegiatan tertentu”.

Berdasarkan defenisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki tanggung jawab atas kegiatan atau aktivitas tertentu .Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti departemen atau devisi ,seksi,segmen dalam perusahaan.

#### b. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan

Suatu organisasi perusahaan,penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya

Ada empat jenis utama pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2005:116) yaitu :

- a. Pusat biaya (cost center): Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab hanya terhadap biaya.
- b. Pusat pendapatan (revenue center) : Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab hanya terhadap penjualan.



- c. Pusat laba (profit center) : Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan maupun biaya.
- d. Pusat investasi (investment center) : Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

Selanjutnya ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009):

- a. Pusat pendapatan: Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.
- b. Pusat biaya: adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (cost center), manajer departemen atau divisi disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara

luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan.

- c. Pusat Laba : Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (profit center). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda).
- d. Pusat Investasi : Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

### 3. Sistem Anggaran Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Definisi anggaran (budget) menurut Atkinson *et al* (2001:201) yaitu sebuah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi .Anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan .Anggaran memperlihatkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu.

Pengelolaan perusahaan dalam manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan

terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

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

## **B. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi reguler antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara actual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya (Ayuningtyas, 2006: dikutip Adharawati:2010).

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil. Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell (dikutip oleh Putri, 2005) adalah :

1. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “pertanggungjawaban”
3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.

4. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentarkomentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Disamping lima prinsip di atas, menurut Wilson dan Campbell (dikutip oleh Putri, 2005) ada berbagai faktor lain yang dapat membantu untuk membuat tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik:

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Membuat laporan yang memiliki kualitas baik untuk itu terdapat beberapa kriteria yang harus dipenuhi yaitu:

1. Ditujukan kepada pihak yang tepat

Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi ,yaitu harus ditujukan kepada porsenel 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 diperlukan 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 terpercaya.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 baerbagai angka yang dapat dibandingkan antara angka aktual dan anggaran antara satu periode dan periode sebelumnya ,atau antara standar dan aktual.

#### 8. Bersifat analitis

Laporan harus beupa analisis atau kartu jam kerja ,daftar barang rusak, pesanan kerja ,surat permintaan bahan,kemacetan ,esin ,kualitas bahan,dan sebagainya.

#### 9. Tingkat efisiensi.

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

### **C. Pusat Laba**

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

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

Berdasarkan definisi pusat laba yang dikemukakan oleh beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang memiliki wewenang mengukur prestasi perusahaan yang diperoleh dari pengendalian pendapatan dan biaya.

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

#### **D. Penilaian Kinerja Pusat Laba**

##### **1. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Siegel et al. yang dikutip oleh Mulyadi (2007:315), Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard and criteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengertian penilaian kinerja menurut Anderson dan Sollenberg (1993:5) "Performance evaluation is comparing actual performance with plans and providing feedback for future planning and control." Menurut Siegel et al. yang dikutip oleh Mulyadi (2001:415) "Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard and criteria yang telah ditetapkan sebelumnya."



Kesimpulan dari kedua pengertian tersebut diatas bahwa penilaian kinerja adalah menilai atau mengevaluasi perilaku manusia atas pelaksanaan wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Apabila informasi akuntansi yang digunakan sebagai landasan evaluasi kinerja maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan individu yang mempunyai tanggung jawab tertentu dalam organisasi. Metode dan teknik yang digunakan dalam mengukur tindakan dan perilaku yang dihubungkan dengan suatu evaluasi kinerja juga akan mempengaruhi motivasi dari anggota organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menghasilkan semangat kerja yang rendah serta menurunkan motivasi dalam memenuhi rencana yang telah ditetapkan.

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 .

## 2. Tahap Penilaian Kinerja Pusat Laba

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

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

c. Pengukuran kinerja sesungguhnya

Sedangkan tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap rinci ,yaitu:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

#### E. Peneliti Terdahulu

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

**Tabel 2.1**  
**Tabel Peneliti Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil Penelitian
1	Stefany M P dan Victorina (2015) Jurnal EMBA	Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado	Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsurunsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.
2	Yogi Setiyo langgeng dan Endang Dwi (2014) Jurnal EMBA	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya.	Metode yang digunakan adalah menggunakan metode kualitatif karena penulis tidak sedang	Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi PT Bangun Kubah Sarana sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum membuat

			menguji sebuah hipotesis, tetapi untuk mengungkapk-an suatu dugaan.	kode pusat pertanggungjawaban.
3	Vega Liana Selamat dkk (2014) Jurnal EMBA	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Asean MotorInternasional Cabang Manado	Metode penelitian in menggunakann metode deskriptif kuantitatif	Hasil penelitian menunjukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT Asean Motor nternasional cabang Manado belim berjalan dengan baik .
4	Zellinda Mawarni dkk (2016) Jurnal EMBA	Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakann metode kualitatif	Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukan pusat-pusat pertanggungjawaban.
5	Rifky Ronald Tumbuan (2015) Jurnal EMBA	Penerapan Akuntansi Pertaanggungjawa ban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Metode yang digunakan adalah menggunakann metode deskriptif dan data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif	Dari hasil penelitian menunjukkan PT.Hutama Karya telah melakukan penyusunan anggaran untuk bagiannya sendiri,yang ditetapkan Secara bottom-up, dimana tiap bagian/fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen
6	Sicylia Aliu (2014) Jurnal EMBA	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja	Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif .	Hasil penelitian menunjukkan anggaran yang disusun oleh perusahaan belum efektif karena tidak melibatkan bagian produksi dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penggolongan biaya pada perusahaan tidak adanya pemisahaan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dari bagian manajer produksi.

7.	Akhsanul haq dan Ardiana christhyanin grum (2016) Jurnal Ilmiah Akuntansi	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai kinerja Bagian Produksi PT. Cemani Toka Periode 2013-2014	metode analisis yang digunakan diskriptif kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Cemani Toka telah dilakukan dengan baik. Perusahaan telah menerapkan struktur organisasi, perencanaan anggaran, sistem akuntansi dan laporan pertanggungjawaban pada perusahaan. Sedangkan kinerja untuk bagian produksi pada PT. Cemani Toka menunjukkan kinerja yang cukup baik, bagian produksi sudah membuat laporan pertanggungjawaban dengan melaporkan antara biaya anggaran dengan biaya realisasinya yang dapat digunakan manajer dalam mengendalikan biaya. ehingga penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja bagian produksi pada PT. Cemani Toka mempunyai peran yang sangat penting.
----	---	---	--	--

Dalam penelitian ini, terdapat penelitian-penelitian sebelumnya yang menjadi acuan dalam penelitian ini yang mengandung unsur penerapan yang sama berisikan data atau informasi yang terdapat pada penulisan ini. Data atau informasi yang didapat dari beberapa penelitian sejenis adalah sebagai berikut:

Stefany M P dan Victorina (2015) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado”. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan

baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

Yogi Setiyo langgeng dan Endang Dwi (2014) dengan judul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya". Metode yang digunakan adalah menggunakan metode kualitatif karena penulis tidak sedang menguji sebuah hipotesis, tetapi untuk mengungkapkan suatu dugaan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi PT Bangun Kubah Sarana sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab nya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum membuat kode pusat pertanggungjawaban.

Vega Liana Selamat dkk (2014) dengan judul " Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Asean Motor Internasional Cabang Manado". Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT Asean Motor Internasional cabang Manado belum berjalan dengan baik .

Zellinda Mawarni dkk (2016) dengan judul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya". Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode kualitatif. Penulis menggunakan teknik analisis deskriptif karena menggambarkan secara apa adanya objek yang diteliti. Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur

organisasi perusahaan sudah menunjukan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Rifky Ronald Tumbuan (2015) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya” . Metode yang digunakan adalah menggunakan metode deskriptif dan data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif. Dari hasil penelitian menunjukkan PT. Utama Karya telah melakukan penyusunan anggaran untuk bagiannya sendiri ,yang ditetapkan secara bottom-up, dimana tiap bagian /fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen .

Sicylia Aliu (2014) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan anggaran yang disusun oleh perusahaan belum efektif karena tidak melibatkan bagian produksi dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penggolongan biaya pada perusahaan tidak adanya pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dari bagian manajer produksi.

Akhsanul haq dan Ardiana christhyaningrum (2016) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai kinerja Bagian Produksi PT. Cemani Toka Periode 2013-2014”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kalitatif. Hasil penelitian menunjukan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Cemani Toka telah dilakukan dengan baik. Perusahaan telah menerapkan struktur oraganisasi, perencanaan anggaran,

sistem akuntansi dan laporan pertanggungjawaban pada perusahaan. Sedangkan kinerja untuk bagian produksi pada PT. Cemani Toka menunjukkan kinerja yang cukup baik, bagian produksi sudah membuat laporan pertanggungjawaban dengan melaporkan antara biaya anggaran dengan biaya realisasinya yang dapat digunakan manajer dalam mengendalikan biaya. ehingga penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja bagian produksi pada PT. Cemani Toka mempunyai peran yang sangat penting.

#### **F. Kerangka Konsep**

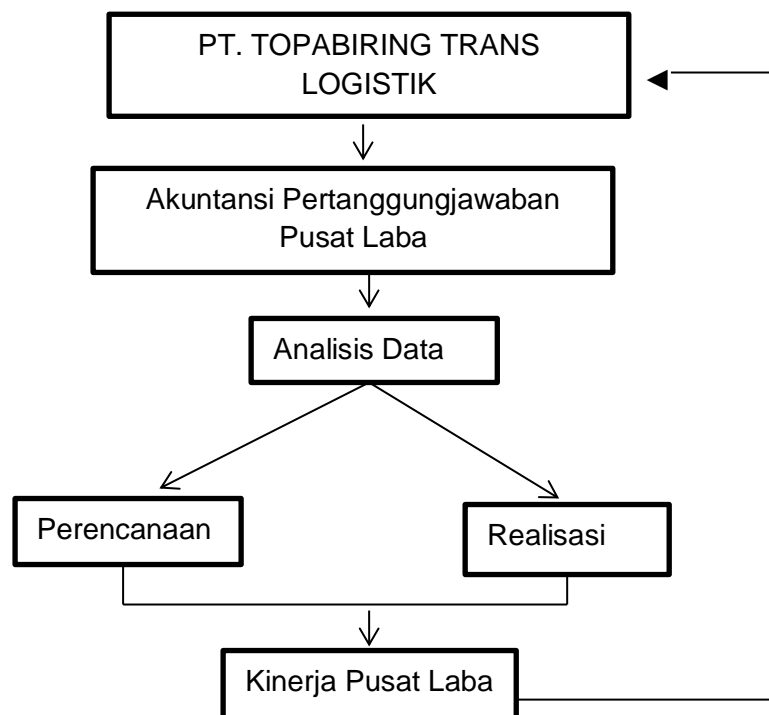
Pada perusahaan yang relatif besar perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan semacam ini pada umumnya menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.

Semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas perusahaan diperlukan manajer yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggung jawabnya menurut struktur organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan adanya laporan pertanggungjawaban dalam hal ini laporan anggaran dan realisasi sebagai laporan pertanggungjawaban. Indikator pengukuran dalam mengukur kinerja pusat laba perusahaan adalah berupa kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba berdasarkan data realisasi peningkatan laba sehingga dapat diketahui kinerja perusahaan melalui kemampuan perusahaan memperoleh laba. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konsep**



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan deskriptif. Menurut Sanusi (2011:13), desain penelitian deskriptif adalah desain penelitian yang disusun dalam rangka memberikan gambaran secara sistematis tentang informasi ilmiah yang berasal dari subyek atau objek penelitian. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menginterpretasikan hasil dari evaluasi akuntansi pertanggungjawaban secara sistematis tentang fakta yang diperoleh saat penelitian dilakukan.

#### B. Fokus Penelitian

Memberi variabel-variabel yang akan diteliti yaitu sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan
2. Peningkatan laba dalam *profitability* yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dan potensi untuk memperoleh penghasilan pada masa yang akan datang.
3. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi.
4. Kinerja perusahaan menjadikan laba sebagai ukuran penilaian kinerja yang merupakan tujuan perusahaan memperoleh laba guna pencapaian keberhasilan perusahaan.

### **C. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun yang menjadi lokasi penelitian untuk memperoleh data adalah PT. Topabiring Trans Logistik yang berlokasi di kantor pusat PT.Semen Tonasa Lt.1 kelurahan Bontoa Kecamatan Minasatene Pangkep . Penelitian ini diperkirakan dalam jangka waktu 2 bulan yaitu pada bulan Maret – Mei 2018.

### **D. Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini terdiri dari:

- 1 Data primer: merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara.
- 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 atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah laporan pertanggungjawaban perusahaan berupa laporan pendapatan anggaran dan realisasi yang dikhususkan pada laporan anggaran laba rugi dan neraca.

### **E. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penilaian 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.

### **F. Instrumen Penelitian**

Penulis menggunakan teknis Pengelolaan data hasil penelitian ini menggunakan alat deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi atau kecenderungan yang sedang berlangsung.

Penelitian disajikan secara apa adanya objek yang diteliti dan diuraikan secara jelas oleh karena itu penelitian ini tidak sedang menguji suatu hipotesis, tetapi untuk mengungkapkan suatu dugaan dengan menganalisis, menilai, dan memberi simpulan sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang terjadi.

## G. Teknik Analisis

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif.

Penulis akan melakukan analisis data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara, dokumentasi, serta sumber data yang telah ada untuk dapat disimpulkan. Serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sugyono (2009:247:253) menjelaskan sebagai berikut:

1. Reduksi data adalah membuat kategori berdasarkan macam atau jenis yang sama, membuang data yang tidak diperlukan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data.
2. Penyajian data adalah untuk dengan memisahkan pola yang berbeda sesuai dengan jenis dan macamnya sehingga strukturnya mudah dipahami.
3. Penarikan kesimpulan adalah kesimpulan dalam penelitian kualitatif yang merupakan jawaban rumusan masalah yang telah dirumuskan sejak awal.

Indikator pengukuran dalam mengukur kinerja pusa laba perusahaan adalah berupa kemampuan perusahaan untuk meningkatkan laba berdasarkan data realisasi peningkatan laba. Serta struktur organisasi yang menunjukkan aliran pertanggungjawaban perusahaan dan pemberian reward atau punishment bagi karyawan.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

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

PT. Topabiring Trans Logistik sebelumnya bernama PT. EMKL Topabiring didirikan berdasarkan akte notaris Sistke Limowa Sarjana Hukum, Nomor 21 tanggal 5 Juli 1989 oleh Ir. Soebyanto, Drs. Abu Bakar dan Abd. Rachman Supu, S.H ,dengan jumlah saham 250 lembar. Akte pendirian telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan surat No. C2-8967.HT.01.01 Th 92 tanggal 30 Oktober 1992 kemudian terjadi perubahan dengan akte perubahan anggaran dasar no 18 tanggal 7 Maret 1998 dari notaries Mastariany Habie, SH notaries di Ujung Pandang dan telah mendapat persetujuan dari Menteri kehakiman Republik Indonesia Np. C2-28658. HT. 01.04 Th98 tanggal 22 Desember 1998, kemudian diubah lagi dengan akte perubahan anggaran dasar nomor 01 tanggal 5 Agustus 2008 dari notaries Ny. Sitti Hajra, SH Notaries di Pangkajene Kepulauan, dan telah mendapat persetujuan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia nomor AHU-0097305 AH.01.09 tahun 2008 tanggal 17 Oktober 2008.

PT. EMKL Topabiring dirubah mejadi PT. Topabiring Trans Logistik pada tanggal 21 Juli 2014 sebagaimana akte nomor 01 tertanggal 23 Juli 2014 dari notaris Makkaraka SH notaris di Makassar dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor AHU-0076923.40.80.2014.

PT. Topabiring Trans Logistik sebagai salah satu perusahaan afiliasi dari PT. Semen Tonasa mempunyai kegiatan pokok sebagai

*supporting* operasional PT. Semen Tonasa. Bergerak dibidang jasa pengurusan transportasi menerapkan system secara berkelanjutan untuk mendukung operasional PT. Semen Tonasa mulai dari pengurusan dokumen dan jasa kepabeanan (*eksport / Import*) hingga kegiatan pengangkutannya dari plant site ke pelabuhan dan sebaliknya (seperti: semen curah, semen bag, batu bara, gypsum, pasir besi, klinker, kantong semen, kertas kraf, sparepart dll), disamping itu PT. Topabiring Trans Logistik juga bergerak dalam bidang distribusi bahan baku / produk lainnya seperti batu kapur dan quarry ke site (*crusher*), tanah liat dan material ketiga lainnya serta distribusi semen ke daerah maupun luar propinsi.

Selain kegiatan tersebut, sejak bulan Mei 2015 PT. Topabiring Trans Logistik juga tercatat sebagai transporter resmi untuk pengangkutan darat limbah B3 jenis: fly ash, serta sludge ipal kawasan industry yang telah memperoleh rekomendasi dari Kementerian Lingkungan Hidup Republik Indonesia nomor: B-4677/Dep.IV/LH/PDAL/05/2015 tanggal 27 Mei 2015, serta izin Penyelenggaraan Angkutan Barang Khusus untuk mengangkut barang berbahaya dari Kementerian Perhubungan RI berdasarkan keputusan Direktur Jendral Perhubungan Darat nomor: SK.2300/ AJ.309/ DRJD/ 2015/ 730100863BB tanggal 02 Juli 2015 . Jenis pengangkutan limbah B3 tersebut akan terus dikembangkan menyesuaikan dengan izin pemanfaatan limbah B3 oleh PT. Semen Tonasa.

#### 1. Bidang Usaha

PT. Topabiring Trans Logistik menerapkan system secara berkelanjutan untuk mendukung operasional PT. Semen Tonasa dalam bidang jasa angkutan atau pengurusan transportasi. Adapun bidang

usaha yang dijalankan perusahaan seperti: Jasa angkutan Material, jasa pengurusan dokumen ekspor/impor, jasa angkutan limbah B3, jasa tambang, jasa teknik dan lain-lain.

## 2. Visi, Misi dan Budaya Perusahaan

### Visi

Menjadi perusahaan jasa pengurusan transportasi yang berdaya saing kuat, profesional dan peduli lingkungan.

### Misi

- a. Memenuhi kebutuhan pelanggan dan para pemangku kepentingan (stakeholders) lainnya terhadap kebutuhan jasa angkutan material, jasa pengurusan dokumen ekspor/impor, jasa pengolahan limbah B3, jasa teknik, jasa penyewaan alat berat dan lain-lain.
- b. Memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pengguna jasa dengan lancar (speed), aman (safety), cukup (adequacy), teratur (regularity), dan bertanggungjawab (responsibility).
- c. Mengelola moda transportasi secara efektif dan efisien untuk memberikan dampak makro dan mikro terhadap pertumbuhan usaha dan pembangunan ekonomi pada umumnya.
- d. Memperhatikan dan mengelola dampak lingkungan yang timbul akibat pengoperasian moda transportasi perseroan.

### Budaya Perusahaan

#### “KITA Bisa”

#### a. Kerjasama

Komunikasi dan Koordinasi

b. Integritas

Jujur, Adil dan Bertanggungjawab

c. Tangguh

Kuat, Bersemangat dan Bermental pemenang

d. Akuntabilitas

Dapat Dipertanggungjawabkan

e. Bisa

Belajar terus sampai akhir, Inovatif

3. Susunan Pengurus Perusahaan

Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tanggal 21 Maret 2018,  
ditetapkan pengurus perusahaan sebagai berikut:

a. Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Ir.H. Ridwan Marzuki

Komisaris : Ir.H. Alim Bakti

Sekretaris Dekom : Drs. Daniel Baan

b. Dewan Direksi

Direktur Utama : Philipus Pakaang, SE.,MM

Direktur Teknik : Ir.H. Muhammad Hilman

## B. Struktur Organisasi

Pengertian organisasi pada umumnya adalah sekelompok orang yang secara formal dipersatukan dalam suatu kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam perusahaan, yang terorganisir dan terkoordinir dalam wadah tertentu yang melaksanakan tugas dengan cara tertentu untuk mencapai tujuan yang bersama. Tugas yang dimaksudkan



adalah mengelola perusahaan dengan harapan pekerjaan bisa berjalan sebagaimana yang diharapkan dalam memperoleh laba.

Struktur organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Struktur organisasi menggambarkan dengan jelas pemisahan kegiatan pekerjaan antara yang satu dan lainnya dan bagaimana hubungan aktivitas dan fungsi dibatasi.

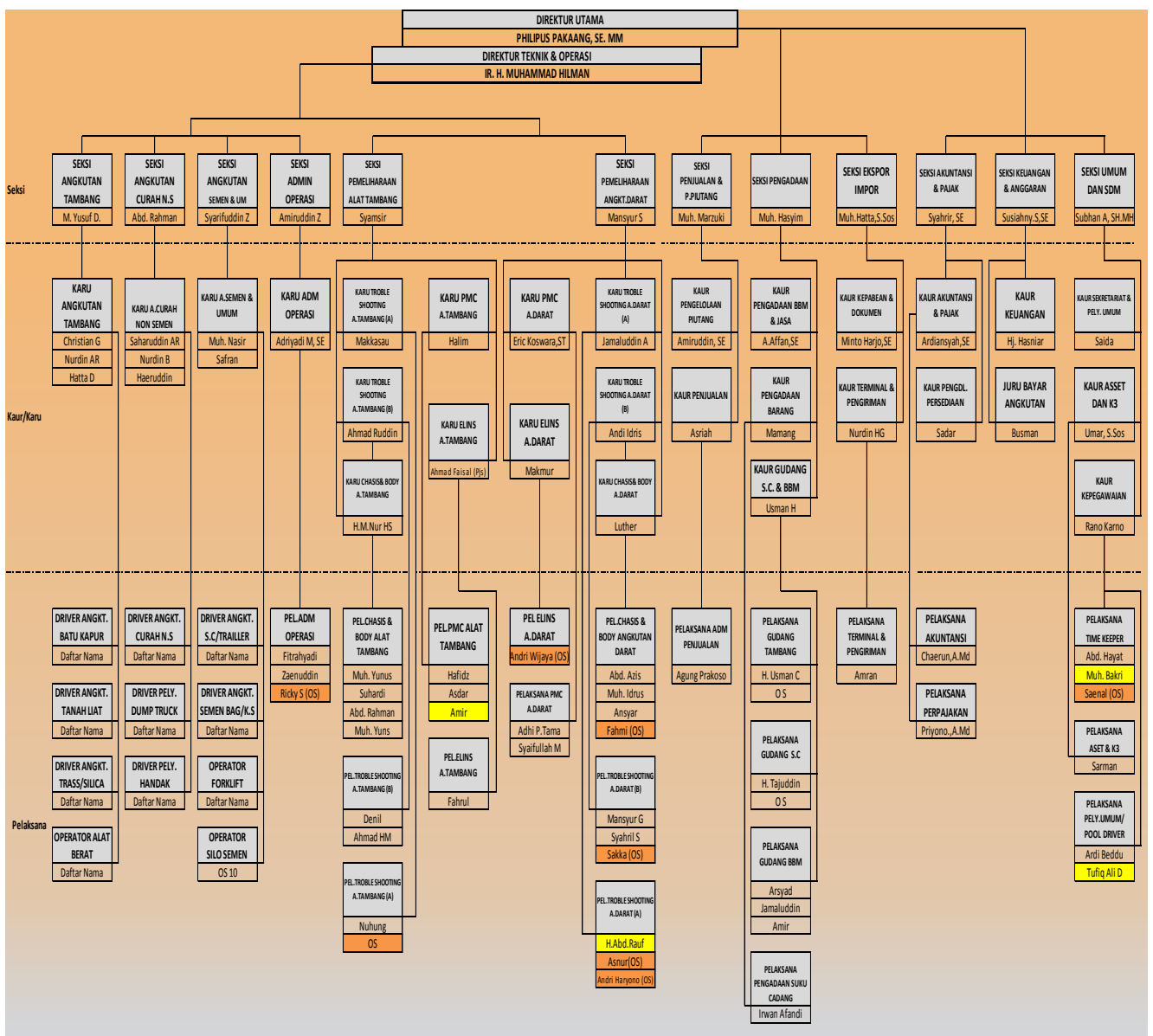
Sugiri (2009) menyatakan organisasi dengan tujuan apapun selalu menggunakan sumber daya seperti barang, uang, peralatan dan teknologi dan keahlian manusia. Jumlah sumber daya, menurut ilmu ekonomi, sangat terbatas, sedangkan kebutuhan terhadapnya tidak terbatas. Pihak-pihak di luar organisasi yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dengan keuangan organisasi juga membutuhkan informasi mengenai organisasi tersebut. Kebutuhan informasi dapat dipenuhi antara lain oleh sistem informasi akuntansi. Salah satu subsistem informasi akuntansi adalah akuntansi manajemen yang dapat menyediakan jasa informasi akuntansi yang berguna untuk pengambilan keputusan para manajer.

Tujuan untuk merealisasikan didalam suatu organisasi atau perusahaan perlu disusun terlebih dahulu struktur organisasi, yaitu kerangka yang menunjukkan:

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

Demikian pula pada PT. Topabiring Trans Logistik dalam melaksanakan tugas, telah menentukan struktur organisasi perusahaan. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi pada PT. Topabiring Trans Logistik adalah sebagai berikut:

### STRUKTUR ORGANISASI



Sumber : PT. Topabiring Trans Logistik

### **C. Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab**

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

#### **1. Tugas dan tanggungjawab umum Direktur Utama**

Adapun tugas dan tanggungjawab dari Direktur utama yaitu sebagai berikut:

- a. perusahaan dan membuat kebijakan-kebijakan perusahaan.
- b. Memilih, menentukan, mengawasi pekerjaan karyawan.
- c. Menyetujui anggaran tahunan perusahaan dan melaporkan laporan pada pemegang saham.

#### **2. Tugas dan Tanggungjawab Direktur Teknik dan Operasi**

Direktur operasi dan teknik dalam struktur organisasi perusahaan berada di bawah langsung seorang direktur utama. Tugas umum direktur operasional dan teknik adalah bertanggungjawab untuk memastikan organisasi berjalan sebaik mungkin dalam memberikan pelayanan dan memenuhi harapan para pelanggan dan klien dengan cara yang efektif dan efisien. Inti tugas manajer operasi ini adalah bagaimana membuat perusahaan biasa mendapatkan keuntungan yang lebih banyak dengan biaya yang lebih rendah.

#### **3. Tugas dan Tanggungjawab Kepala Seksi**

Kepala seksi dalam struktur perusahaan tersebut memimpin masing-masing seksi dalam perusahaan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan sebagian tugas kepala bidang angkutan dalam penyiapan bahan perumusan kebijakan, koordinasi, pembinaan, pengendalian dan

pemberian bidang dibidang angkutan. Dalam struktur perusahaan terdiri dari seksi angkutan tambang, seksi angkutan curah, seksi angkutan semen, seksi admin operasi, seksi pemeliharaan angkutan darat, seksi penjualan dan piutang, seksi pengadaan, seksi ekspor impor, seksi akuntansi dan pajak, seksi keuangan dan anggaran, seksi umum dan SDM, yang masing-masing bertugas sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dan dipimpin dan dikoordinir langsung oleh kepala seksi masing-masing.

#### 4. Tugas Kepala Urusan

Kepala urusan (kaur) memiliki fungsi mengoordinasikan urusan perencanaan seperti menyusun urusan perencanaan seperti menyusun rencana anggaran dan pendapatan, menginventarisir data-data dalam rangka pembangunan, melakukan monitoring dan evaluasi program, serta penyusunan laporan.

#### 5. Tugas dan Tanggungjawab Pelaksana

Pelaksana adalah bagian dari kontraktor yang bertugas dan bertanggung jawab terhadap pelaksanaan teknik dilapangan maupun dalam perusahaan.

Hak dan kewajiban pelaksana antara lain:

- a. Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan program kerja, metode kerja, gambar kerja, dan spesifikasi pekerjaan.
- b. Mengadakan pemeriksaan dan pengukuran hasil kerja dilapangan.
- c. Mengusulkan perubahan rencana pelaksanaan karena kondisi pelaksanaan yang tidak memungkinkan untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan rencana.

## **BAB V**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

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

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran juga merupakan rencana kegiatan suatu perusahaan dimana rencana ini mencakup pembagian kegiatan operasional yang saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu sama lain.

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

PT. Topabiring Trans Logistik memiliki kebijakan anggaran menurut Bapak Syahrir selaku seksi akuntansi dan pajak mengatakan bahwa "Kebijakan anggaran pada perusahaan sudah menganggarkan sebelumnya ditiap bulannya. Apabila telah dianggarkan namun pada realisasinya belum tentu sama atau sesuai dengan yang ditargetkan bisa saja anggaran atau realisasi mengalami penurunan atau kenaikan. Adapun tujuan perusahaan memiliki anggaran agar menjadi acuan atau tolak ukur dalam pengambilan keputusan prnganggaran yang akan datang sampai dengan mencapai target realisasi yaitu 100%. Apabilan anggaran pendapatan dan biaya lebih tinggi dari realisasinya maka akan berpengaruh ke laba rugi perusahaan.

PT. Topabiring Trans Logistik umumnya pada program anggaran yang lebih berhasil adalah yang memperkenalkan manajer bertanggung jawab mengendalikan biaya, penyusunan taksiran anggarannya sendiri. Pendekatan penyusunan data anggaran perusahaan sangat penting terutama jika anggaran digunakan untuk mengendalikan aktivitas manajer setelah data anggaran disusun. Apabila data dari atas dipaksakan pada seorang manajer, maka kemungkinan akan mengakibatkan kekecewaan dan keresahan dari pada kerjasama dan peningkatan produktifitas.

Penyusunan anggaran yang dilakukan pada PT. Topabiring Trans Logistik berorientasikan mencari keuntungan. Bagi perusahaan yang profit oriented anggaran tahunan umumnya dimaksudkan sebagai perencanaan laba (*profit plant*).

Kebijakan yang diharapkan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran biasanya disesuaikan dengan bentuk, sifat, dan kepentingannya sendiri. Kebijakan anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan memonopoli dalam usahanya, sedangkan untuk perusahaan yang sifatnya mencari laba kebijaksanaan penyusunan anggaran sudah tentu berbeda dengan perusahaan non profit oriental.

Sehubungan dengan hal tersebut PT. Topabiring Trans Logistik membutuhkan rancangan atau perencanaan anggaran yang merupakan pedoman kerja dalam roda pengelolaan laba untuk tahun berjalan. Baik menyangkut kegiatan permodalan, pendapatan, dan belanja. 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 rapat dalam rapat anggota tahunan

Tujuan penyusunan anggaran pada PT. Topabiring Trans Logistik

1. Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. Membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.
3. Memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan didalam perusahaan.

Anggaran yang disusun menurut Munandar (2001:17) yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta kegiatan penanggaran lainnya adalah di tangan pemimpin tertinggi perusahaan. Hal tersebut disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan secara keseluruhan. Namun dalam menyiapkan dan menyusun anggarann serta kegiatan-kegiatan penganggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Bila dihubungkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban dan realisasinya dipertanggungjawabkan langsung oleh kepala atau manajer masing-masing unit dalam perusahaan.

Adapun laba yang dihasilkan oleh PT. Topabiring Trans Logistik untuk tahun 2015-2017 adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.1**  
**Anggaran Laba**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015-2017**

NO		TAHUN BUKU		
		2015	2016	2017
1	Laba	5.550.426.963.21	5.455.763.843.91	9.803.604.984.99

Sumber: Data diolah (PT. Topabiring Trans Logistik)

**Tabel 5.2**  
**Realisasi Laba**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015-2017**

NO		TAHUN BUKU		
		2015	2016	2017
1	Laba	4.151.768.987.27	9.595.860.667.70	10.171.148.637.61

Sumber: Data diolah (PT. Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan uraian tersebut maka sistem anggaran yang digunakan oleh PT. Topabiring Trans Logistik telah memenuhi syarat dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban karena proses penyusunan anggaran setiap manajer turut berpartisipasi menyusun bagiannya masing-masing karenanya itu masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran.

Laporan pertanggungjawaban pusat laba pada PT. Topabiring Trans Logistik menjadikan laba sebagai ukuran untuk menilai kinerja perusahaan. Laba yang diperoleh oleh perusahaan didistribusikan untuk modal kerja oprasional, membayar pinjaman perusahaan, pembelian aset tetap atau penambahan harta dan investasi. Dari pendistribusian laba yang diperoleh perusahaan mencerminkan pertanggungjawaban pusat laba. Menurut bapak syahrir “ dalam tiga tahun trakhir perusahaan mengalami pertumbuhan laba



yang signifiakan ditiap tahunnya yang mencerminkan efektifitas dan evisiensi kinerja perusahaan dan sudah mencapai target perusahaan”.

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

Sistem akuntansi pelaporan dalam pertanggungjawaban merupakan sisitem pengolahan informasi atas biaya dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab untuk pengendalian biaya. Pengendalian biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan cara menghubungkan tiap-tiap biaya dengan manajer yang bertanggungjawab atas biaya-biaya. Oleh karena itu, pada tahap pertama semua jenis biaya yang terjadi dikumpulkan menurut pusat untuk pertanggungjawaban berbagai jenjang dalam organisasi perusahaan. Atas dasar pengumpulan biaya-biaya dapat disajikan laporan pertanggungjawaban.

Perusahaan dalam hubungannya dengan sistem pelaporan biaya memiliki SOP, menurut bapak Subhan A, SH.MH selaku kepala seksi umum dan SDM memaparkan bahwa “SOP terkait sitem pelaporan yang telah diatur dalam hal ini jumlah pengeluaran atas suatu anggaran berdasarkan otoritas ( jumlah yang dikeluarkan) yang ada dalam SOP perusahaan dan harus di otorisasi oleh manager dan atau bagian keuangan. Pengendalian akuntansi yang digunakan adalah berdasarkan SOP yang telah ada dalam hal ini semua pengeluaran yang dikeluarkan harus sesuai dengan ketentuan perusahaan, mulai dari proses approval sampai pecairan dananya. Dalam penetapan standar oprasional prosedur melibatkan unit kerja terkait SDM dan dewan direksi. Laporan keuangan yang telah diolah langsung kedewan direksi kemudian dilimpahkan kepemegang saham kemudian terakhir ke

dean komisaris yang bersangkutan". SOP yang ada bisa dikatakan efektif, namun semua biaya yang keluar harus di otorisasi oleh manager yang bertanggung jawab, sehingga biaya-biaya yang dianggap tidak material juga harus di otorisasi dan menyebabkan sedikit keterlambatan atas hal-hal kecil tersebut.

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 tertuang dalam 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. Disamping 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.

Pengadaan pengawasan terhadap operasional perusahaan khususnya dalam realisasi anggaran biaya yang telah dipergunakan oleh PT. Topabiring Trans Logistik membuat laporan keuangan pada manajer terkait yang dilakukan tiap bulan dan pada akhir periode dilakukan laporan pertanggungjawaban langsung oleh manajer mengenai realisasi anggaran keseluruhan, tidak menutup kemungkinan dapat diajukan setiap minggunya

sebagai alat kontrol dan evaluasi manajer pada setiap bagian atau unit selama bulan berjalan.

#### 1. Laporan Bulanan

Laporan bulanan merupakan suatu bentuk penyampaian informasi, data, atau berita baik secara lisan maupun tertulis. Dalam laporan terdapat kegiatan pencatatan, pengumpulan, pemeriksaa, pengetikan dan pengolahan data. Secara umum laporan dapat diartikan sebagai bentuk penyampaian berita, keterangan, pemberitahuan, ataupun pertanggungjawaban baik secara lisan maupun tulis dari bawahan kepada atasan sesuai dengan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang ada diantara mereka. Dan salah satu cara pelaksanaan komunikasi dari pihak yang satu kepada pihak yang lainnya.

Berdasarkan laporan tersebut maka penyusunan laporan bulanan disusun oleh manajer tiap unit yang kemudian dilanjutkan oleh pengurus dan dilaporkan kepada pimpinan sebagai laporan akhir tahun.

#### 2. Laporan Tahunan

Laporan tahunan merupakan laporan perkembangan dan pencapaian yang berhasil diraih oleh perusahaan dalam setahun. Data dan informasi yang akurat menjadikan kunci penulisan laporan tahunan. Isi dari laporan tahunan tersebut mencakup laporan keuangan dan prestasi akan kinerja perusahaan selama satu tahun. Laporan tahunan dibuat berdasarkan laporan bulanan yaitu dengan menjumlahkan semua biaya yang digunakan selama setahun anggaran yang disesuaikan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.

Laporan tahunan merupakan laporan pertanggungjawaban unit kepada pengurus, yang dibuat sesuai dengan bentuk anggaran yang telah disesuaikan oleh kantor. 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 bidang usaha. Hal ini didasarkan oleh sistem anggaran yang terpisah untuk masing-masing unit dalam perusahaan, 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 dalam perusahaan.

Adapun laporan tahunan yang dihasilkan PT. Topabiring Trans Logistik adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.3**  
**Laporan Tahunan**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015-2017**

NO	Pendapatan	Tahun Buku		
		2015	2016	2017
1	Angkutan	67.074.693.558.94	74.580.629.994.34	84.022.280.398.75

Sumber: Data diolah (PT. Topabiring Trans Logistik)

### C. Analisis Kinerja Pusat Laba pada PT. Topabiring Trans Logistik

Bidang usaha yang menjadi kegiatan pada PT. Topabiring Trans Logistik terdiri atas unit usaha jasa angkutan material, pengurusan ekspor/import, jasa angkutan limbah B3, tambang, jasa tehnik,dll. Dimana salah satu prioritas dalam perusahaan tersebut adalah pegelolaan berbagai jasa pengangkutan salah satunya jasa angkutan material yang merupakan kegiatan pokok yang menguntungkan bagi perusahaan. Pelayanan jasa pengangkutan dengan kerjasama berbagai perusahaan lain dengan kontrak kerja selama satu tahun buku untuk melaksanakam kinerja perusahaan yang dikoordinasi langsung oleh manajer yang berkepentingan.

PT. Topabiring Trans Logistik dalam hal ini, memiliki daftar anggaran dan realisasi sebagai alat untuk mengukur pertanggungjawaban pusat laba terhdap kinerja perusahaan. Berikut daftar anggaran dan realisasi PT. Topabiring Trans Logistik untuk tahun 2015-2017 adalah sebagai berikut:

**Tabel 5.4**  
**Anggaran dan Realisasi**  
**Pendapatan dan Beban**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015**

No.	Uraian	2015		Hasil persentase
		Anggaran	Realisasi	
1	<b>Pendapatan</b>	70.158.470.699.31	67.074.693.558.94	95.60%
2	<b>Beban</b>	64.608.043.736.11	62.922.924.591.22	97.39%
3	<b>Laba</b>	5.550.426.963.21	4.151.768.987.27	74.80%

Sumber: Data diolah (PT.Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan tabel 5.3 di atas, mengenai daftar anggaran dan realisasi kegiatan angkutan yang ada pada PT. Topabiring Trans Logistik, maka dapat dilihat, pada tahun 2015 dari hasil persentase yang diperoleh

dari anggaran dan realisasi dari pendapatan, beban dan laba yang diperoleh telah terealisasi dengan baik dan sudah akuntabel.

**Tabel 5.5**  
**Anggaran dan Realisasi**  
**Pendapatan dan Beban**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2016**

No.	Uraian	2016		Hasil Persentase
		Anggaran	Realisasi	
1	Pendapatan	72.039.409.896.00	74.580.629.994.34	103.53%
2	Beban	66.583.646.052.09	64.984.769.326.65	97.59%
3	Laba	5.455.763.843.91	9.595.860.667.70	175.88%

Sumber: Data diolah (PT.Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan tabel 5.4 di atas, mengenai daftar anggaran dan realisasi kegiatan angkutan yang ada pada PT. Topabiring Trans Logistik, maka dapat dilihat, pada tahun 2016 dari hasil persentase yang diperoleh dari anggaran dan realisasi dari pendapatan, beban dan laba yang diperoleh telah terealisasi dengan baik dan juga sudah dinyatakan akuntabel.

**Tabel 5.6**  
**Anggaran dan Realisasi**  
**Pendapatan dan Beban**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2017**

No.	Uraian	2017		Hasil Persentase
		Anggaran	Realisasi	
1	Pendapatan	83.921.466.937.96	84.022.280.398.75	100.12%
2	Beban	74.117.861.952.97	73.851.131.761.14	99.55%
3	Laba	9.803.604.984.99	10.171.148.637.61	103.75%

Sumber: Data diolah (PT.Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan tabel 5.5 di atas, mengenai daftar anggaran dan realisasi kegiatan angkutan yang ada pada PT. Topabiring Trans Logistik, maka dapat dilihat, pada tahun 2017 dari hasil persentase yang diperoleh

dari anggaran dan realisasi dari pendapatan, beban dan laba yang diperoleh telah terealisasi dengan baik dan juga sudah dinyatakan akuntabel.

Simpulan dari laporan anggaran dan realisasi PT. Topabiring Trans Logistik dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 secara keseluruhan telah terealisasi secara baik dan sudah terlihat bahwa laporan anggaran dan realisasinya sudah termasuk akuntabel. Adapun rumus yang digunakan untuk mendapatkan hasil persentasenya sebagai berikut :

$$\frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100 = (\text{hasil Persentase})$$

Selain daftar anggaran dan realisasi yang digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan melalui pertanggungjawaban pusat laba. PT. Topabiring Trans Logistik juga memiliki daftar pendapatan tiga tahun terakhir. Berikut daftar pendapatan perusahaan.

**Tabel 5.7**  
**Realisasi**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015-2017**

NO	Realisasi	Tahun buku		
		2015	2016	2017
1	Pendapatan	67.074.693.558.94	74.580.629.994.34	84.022.280.398.75
2	Beban	62.922.924.591.22	64.984.769.326.65	73.851.131.761.14
3	Laba Usaha	4.151.768.987.27	5.455.763.843.91	10.171.148.637.61

Sumber: Data diolah (PT. Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan tabel realisasi kegiatan jasa angkutan material pada PT. Topabiring Trans Logistik, maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2015-2017 kegiatan jasa angkutan mengalami peningkatan secara signifikan tiap tahunnya baik dari pendapatan, beban, dan laba yang sudah mencapai atau

melampaui target perusahaan pada PT. Topabiring Trans Logistik dan sudah terealisasi dengan baik, dimana dalam penyusunan anggaran pun perusahaan berdasarkan anggaran dari kinerja tahun sebelumnya dan berdasarkan asumsi-asumsi anggaran kenaikan harga dan bahan sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan baik.

PT. Topabiring Trans Logistik terdapat 2 pembagian laba, yaitu deviden senilai 30% dan laba ditahan senilai 70% yaitu laba yang tetap berada di PT. Topabiring Trans Logistik untuk digunakan sebagai modal kerja operasional, seperti armada, investasi, Modal kerja dipakai untuk membayar pinjaman perusahaan, pembelian aset tetap atau menambah harta. Dan yang dimaksud dengan laba ditahan dalam perusahaan yaitu Laba yang memiliki pembagian yang disebut deviden, pph badan. Setelah dihitung laba akhir tahun harus segera membayar pph badan yaitu pph 29, kemudian laba setelah pajak digunakan untuk deviden yang dibagikan kepada pemegang saham, jadi laba yang dikeluarkan oleh perusahaan diakui sebagai deviden dalam jangka satu periode.

#### **D. Analisis Penyusunan Anggaran dan Laporan Pertanggungjawaban**

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dengan tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian, yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada PT. Topabiring Trans Logistik dalam penyusunan anggaran yang bertanggung jawab membuat anggaran pendapatan dan beban adalah seksi keuangan dan anggaran yang kemudian dilimpahkan kepada direktur utama sebagai pusat pengambilan keputusan. Menurut seksi akuntansi dan pajak pada PT. Topabiring Trans Logistik mengungkapkan bahwa "Dalam penyusunan



anggaran dan laporan pertanggungjawaban dalam perusahaan terdapat tiga tahapan yang pertama, perusahaan mengambil dasar RKAP PT. Semen Tonasa untuk melihat seberapa besar jumlah material yang dibutuhkan ,kemudian melihat jumlah produksi semen yang diproduksi pada satu periode, lalu menghitung persentase yang akan perusahaan angkut selama periode tersebut.Kedua, perusahaan menyusun anggaran pendapatan dan beban berdasarkan dari kinerja tahun sebelumnya .Ketiga, perusahaan menyusun anggaran pendapatan dan beban berdasarkan asumsi-asumsi kenaikan harga dan bahan.” RKAP dibuat atas hasil kesepakatan manajer kontrak dan PT. Semen Tonasa.

Setelah pada akhirnya terdapat kesepakatan antara PT.Topabiring Trans Logistik dengan PT. Semen Tonasa sebagai pengguna jasa tersebut, manajer tehnik dan penelitian pengembangan akan memberikan kontrak beserta RKAP kepada manajer keuangan untuk diserahkan kepada direktur utama sebagai salah satu prosedur dikeluarkannya anggaran pengangkutan. Penyusunan anggaran untuk internal perusahaan misalnya inventaris kantor dan biaya diluar proyek akan disusun tiap bulannya dengan melihat laporan pengeluaran dan pendapatan dibulan dan tahun sebelumnya. Penyusunan anggaran dibuat oleh direktur utama yang dibantu oleh manajer keuangan.

Disusunnya anggaran bertujuan untuk membantu direktur utama mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan dalam kegiatan perusahaan baik internal maupun eksternal sebagai alat bantu direktur utama untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang mungkin terjadi terhadap penggunaan dana perusahaan.

Laporan pertanggungjawaban pusat laba pada PT. Topabiring Trans Logistik menjadikan tingkat pencapaian efisiensi dan efektivitas anggaran dan realisasi sebagai ukuran dalam penilaian kinerja perusahaan. Laba yang diperoleh oleh perusahaan didistribusikan untuk modal kerja operasional, membayar pinjaman perusahaan, pembelian aset tetap atau penambahan harta dan investasi. Dari pendistribusian laba yang diperoleh perusahaan mencerminkan pertanggungjawaban pusat laba. Menurut bapak Syahrir “ dalam tiga tahun terakhir perusahaan mengalami pertumbuhan laba yang signifikan di tiap tahunnya yang mencerminkan efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dan sudah mencapai target perusahaan.

Laporan-laporan pertanggungjawaban biaya yang berasal dari kegiatan usaha perusahaan nantinya akan digabungkan dengan laporan pertanggungjawaban biaya dari dalam kantor sebagai biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Laporan pertanggungjawaban pada PT. Topabiring Trans Logistik merupakan tolak ukur untuk melakukan penilaian kerja bagi tiap unit manajemen, karena dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui informasi mengenai hasil yang telah dicapai dari tiap bagian. Evaluasi hasil kinerja dapat dilakukan dengan membandingkan hasil pengukuran kinerja yang dibuat tiap bulannya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **E. Penilaian Kinerja Pada PT. Topabiring Trans Logistik**

Penilaian kinerja dalam akuntansi pertanggungjawaban diukur tingkat laba yang diperoleh perusahaan berdasarkan realisasi yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Sistem penilaian kinerja sebaiknya dilakukan

oleh manajemen dalam mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan serta digunakan sebagai dasar manajemen seandainya terjadi penyimpangan.

Penilaian kinerja pusat laba dilihat dari tingkat laba yang diperoleh selama tahun 2015-2017. Sebagai tindak lanjut penilaian kinerja ini, perusahaan menetapkan suatu kebijakan pemberian *reward* maupun *punishmen*. Reward yang diberikan berupa bonus uang dan kenaikan jabatan. Punishment yang digunakan berupa peringatan tertulis, penurunan jabatan dan pemecatan.

Adapun tabel peningkatan laba yang diperoleh selama tahun 2015-2017 untuk mengukur kinerja pusat laba dan kinerja perusahaan.

**Tabel 5.8**  
**Peningkatan Laba**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015-2017**

NO		TAHUN BUKU		
		2015	2016	2017
1	Laba	4.151.768.987.27	9.595.860.667.70	10.171.148.637.61

Sumber: Data diolah (PT. Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan tabel peningkatan laba diatas dapat disimpulkan bahwa laba yang diperoleh PT. Topabiring Trans Logistik dalam tiga tahun terakhir sudah menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2015 perusahaan memperoleh laba sebesar Rp. 4.151.768.987.27 sedangkan pada tahun 2016 perusahaan mampu memaksimalkan laba yang diperoleh yaitu sebesar Rp. 9.595.860.667.70 sedangkan pada tahun 2017 perusahaan kembali mengalami peningkatan laba sebesar Rp. 10.171.148.637.61. Hal ini menunjukkan kinerja PT. Topabiring Trans

Logistik dalam stabilisasi peningkatan laba dapat dikatakan baik berdasarkan peningkatan laba tiga tahun terakhir.

Pihak manajemen dalam melakukan penilaian kinerja, menetapkan batas wewenang, tanggung jawab serta kriteria atau tolak ukur yang digunakan dalam menilai kriteria yang tercermin dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Pada PT. Topabiring Trans Logistik yang lebih berwenang dalam menilai prestasi kerja tiap bagian yaitu direktur utama yang dibantu manajer personalia. Bapak Syahrir selaku seksi akuntansi dan pajak mengungkapkan bahwa: “ PT. Topabiring Trans Logistik telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manager pusat laba dan menilai kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari pendelegasian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing unit yang tercermin dalam struktur organisasi dan adanya laporan anggaran dan realisasi yang telah disusun secara rutin oleh bagian keuangan dan anggaran yang digunakan sebagai informasi atas jumlah biaya yang dianggarkan dan realisasi biaya yang telah dianggarkan.”

Pelaksanaan penilaian kinerja yang dilakukan untuk setiap akhir periode menurut penulis sudah baik karena perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja setiap seminggu sekali agar perusahaan dapat mengambil tindakan perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja masing-masing pengurus dipriode berikutnya. Selain itu penilaian kinerja ini juga akan memberikan motivasi dan menekan perilaku yang tidak seharusnya dalam perusahaan. Pemberian reward dan punishment setelah dilakukannya penilaian kinerja sudah cukup baik. Dengan adanya kebijakan ini maka

perusahaan telah memberi suatu motivasi dan menunjukkan kepeduliannya pada para karyawan yang bekerja di perusahaan.

Para manajer yang mampu menggunakan anggaran biaya secara efektif dan efisien serta mampu mengendalikan biaya-biaya yang menjadi tanggung jawabnya, akan mendapatkan penghargaan dan *reward* dalam bentuk apapun dalam atas prestasi kinerjanya tersebut. Sehingga mereka termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan rasa ikut mempertahankan tanggung jawabnya dalam pengendalian dan penggunaan biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

## **F. Pembahasan Hasil Penelitian**

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

Indikator dari akuntansi pertanggungjawaban diantaranya dalam hal ini PT. Topabiring Trans Logistik menjadikan laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab dibuat dalam bentuk laporan realisasi dan anggaran sebagai acuan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dalam perusahaan. Kemudian terdapat struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dengan jelas pada perusahaan, dan pemberian penghargaan kepada karyawan atas pencapaian kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan indikator yang telah dijelaskan dengan hasil penelitian melalui hasil wawancara yang penulis lakukan bersama seksi akuntansi dan pajak yang terdapat pada lampiran yang didapati peneliti pada PT. Topabiring Trans Logistik, maka peneliti dapat menilai PT. Topabiring Trans Logistik telah memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, hal ini dapat dilihat dari pendelegasian tugas, wewenang, dan

tanggung jawab masing-masing tiap bagian yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan dan adanya laporan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan anggaran, realisasi, pendapatan dan beban, serta laba sebagai salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba dan menilai kinerja perusahaan yang telah ditetapkan telah sesuai dengan syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan responden seksi akuntansi dan pajak peneliti memperoleh informasi mengenai struktur organisasi yang ditetapkan pada PT. Topabiring Trans Logistik sudah baik karena telah menunjukkan aliran pertanggungjawaban dari pimpinan paling atas ke pimpinan paling bawah serta terdapat pembagian tugas maupun pemisahan fungsi secara tegas dan jelas. Begitupun untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam peningkatan prestasi kerja PT. Topabiring Trans Logistik memberikan penghargaan, apresiasi dan intensif kepada karyawan terhadap penggunaan anggaran biaya secara efektif dan efisien serta mampu mengendalikan biaya-biaya yang menjadi tanggung jawabnya atau prestasi kinerja yang dicapai. Sehingga mereka lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan rasa ikut mempertahankan tanggung jawabnya dalam pengendalian dan penggunaan biaya yang menjadi tanggung jawabnya dengan adanya pemberian reward.

## **2 Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba dalam Menilai Kinerja pada PT. Topabiring Trans Logistik.**

Akuntansi pertanggungjawaban pusat laba pada PT. Topabiring Trans Logistik telah diterapkan dengan cukup baik hal ini dapat dilihat dari terpenuhinya syarat akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan

diantaranya terdapat pendelegasian wewenang yang tercermin dalam struktur organisasi dan laporan akuntansi pertanggungjawaban dalam bentuk laporan dalam hal ini berupa laporan realisasi anggaran pada PT. Topabiring Trans Logistik.

Penilaian kinerja perusahaan menjadikan laba sebagai ukuran penilaian kinerja perusahaan. Dalam hal ini penulis mengambil data laporan laba/rugi tiga tahun terakhir yaitu tahun 2015-2017 untuk menilai kinerja pada PT. Topabiring.

Adapun tabel peningkatan laba yang diperoleh selama tahun 2015-2017 untuk mengukur kinerja pusat laba dan kinerja perusahaan.

**Tabel 5.8**  
**Peningkatan Laba**  
**PT. Topabiring Trans Logistik**  
**Tahun 2015-2017**

NO		TAHUN BUKU		
		2015	2016	2017
1	Laba	4.151.768.987.27	9.595.860.667.70	10.171.148.637.61

Sumber: Data diolah (PT. Topabiring Trans Logistik)

Berdasarkan tabel peningkatan laba diatas dapat disimpulkan bahwa laba yang diperoleh PT. Topabiring Trans Logistik dalam tiga tahun terakhir sudah menunjukkan peningkatan yang signifikan. Pada tahun 2015 perusahaan memperoleh laba sebesar Rp. 4.151.768.987.27 sedangkan pada tahun 2016 perusahaan mampu memaksimalkan laba yang diperoleh yaitu sebesar Rp. 9.595.860.667.70 sedangkan pada tahun 2017 perusahaan kembali mengalami peningkatan laba sebesar Rp. 10.171.148.637.61. Hal ini menunjukkan kinerja PT. Topabiring Trans

Logistik dalam stabilisasi peningkatan laba dapat dikatakan baik berdasarkan peningkatan laba tiga tahun terakhir.

Laba yang diperoleh dari unit usaha PT. Topabiring Trans Logistik digunakan untuk perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang seperti: membiayai oprasional perusahaan, untuk melunasi hutang yang ada pada perusahaan, sebagai cadangan dana untuk memenuhi kebutuhan investasi perusahaan.

PT. Topabiring Trans Logistik telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dengan baik hal ini didukung dari tabel hasil analisis persentase anggaran dan realisasi yang telah mencapai target yang menurut seksi akuntansi dan pajak perusahaan mengemukakan bahwa “pencapaian anggaran yang telah melampaui target persahaan yakni 80% maka pendapatan dinyatakan telah signifikan, namun apabila pencapaian perusahaan dibawah 80% perusahaan harus mewaspadaai kemungkinan perusahaan mengalami kerugian”. Hal ini menunjukkan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba berdasarkan hubungan laba dengan pendapatan yang digunakan untuk memperoleh laba telah signifikan dengan rata-rata yang dihasilkan dari persentase tabel anggaran dan realisasi tiga tahun terakhir masing-masing mencapai bahkan melampaui 80% dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam menilai kinerja pada PT.Topabiring Trans Logistik tahun 2015-2017 sudah berjalan dengan baik dilihat dari kemampuan perusahaan dalam memaksimalkan anggaran dan realisasi pendapatan dan beban angkutan dan stabilitasi persentase laba yang dihasilkan dari tiga tahun terakhir.



### **3 Keterkaitan Peneliti Terdahulu dengan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang memiliki keterkaitan salah satunya yang dilakukan oleh Zellinda Mawarni (2016) dengan judul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya". Metode penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode kualitatif. Penulis menggunakan teknik analisis deskriptif karena menggambarkan secara apa adanya objek yang diteliti. Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Hal ini menunjukkan keterkaitan antara hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada PT. Topabiring Trans Logistik dimana dalam hasil penelitian penulis menggunakan metode kualitatif dan menggunakan teknik analisis deskriptif. Dari hasil penelitian diketahui bahwa PT. Topabiring Trans Logistik memiliki struktur organisasi yang sudah menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Penelitian ini juga memiliki perbedaan dari peneliti sebelumnya dengan unsur yang sama salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Vega Liana Selamat dkk (2014) dengan judul " Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Asean Motor Internasional Cabang Manado". Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan yang diterapkan PT Asean Motor Internasional cabang Manado belum berjalan dengan baik .

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan:

1. PT. Topabiring Trans Logistik menjadikan laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab dibuat dalam bentuk laporan realisasi dan anggaran sebagai acuan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dalam perusahaan. Kemudian terdapat struktur organisasi dan pendelegasian wewenang dengan jelas pada perusahaan, dan pemberian penghargaan kepada karyawan atas pencapaian kinerja yang diharapkan. Hal ini menunjukkan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dalam perusahaan.
2. Penilaian kinerja perusahaan menjadikan laba sebagai ukuran penilaian kinerja perusahaan. Dalam hal ini penulis mengambil data laporan laba/rugi tiga tahun terakhir yaitu tahun 2015-2017 untuk menilai kinerja pada PT. Topabiring yang dari hasil penelitian ini mendapati laba yang diperoleh perusahaan secara signifikan mengalami peningkatan perolehan laba yang menunjukkan kinerja PT. Topabiring Trans Logistik dalam stabilisasi peningkatan laba dapat dikatakan baik berdasarkan peningkatan laba tiga tahun terakhir.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil dan pembahasan, berikut ini akan diberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam menerapkan

laporan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba untuk memudahkan dalam menilai kinerja manajemen dan perusahaan:

1. Agar pihak perusahaan lebih mengupdate akuntansi pertanggungjawaban pusat laba dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara melakukan evaluasi terhadap pengurus setiap seminggu sekali agar perusahaan dapat mengambil tindakan perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan di periode berikutnya.
2. Agar pihak perusahaan dapat mengoptimalkan pertanggungjawaban laba yang diperoleh untuk digunakan dalam perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang seperti: membiayai oprasional perusahaan, untuk melunasi hutang yang ada pada perusahaan, sebagai cadangan dana untuk memenuhi kebutuhan investasi perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aliu Siclia. 2014 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja. *Journal*. Vol.1 No. 3
- Anderson, L. K. dan H. M. Sollenberger.1993 . *Manajerial Accounting*. 8 ed. South-Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio.
- Anthony, R.N. dan V, Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 1*. Salemba Empat, Jakarta
- Bustami Bastian, dan Nurlela, 2009, *Akuntansi Biaya, Melalui Pendekatan Manajerial*, edisi pertama, Penerbit: MitraWacana Media, Jakarta
- Hansen. Don R. dan Maryanne M.Mowen. 2005. *Management accounting: Akuntansi Manajemen, Buku 2, Edisi 7*. Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen .Don R. dan Maryanne M.Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial* .Salemba Empat ,Jakarta.
- Hariadi, Bambang, 2002, *Akuntansi Manajemen*, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Haq Akhsanul. Dan Chiristiyaningrum. 2016. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi Pada PT. Cemani Toka Periode 2013-2014. *Journal*. Vol. 2. No. 1.
- Langgeng,Y.S dan Endang, D.R.2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian kinerja Pusat Biaya. *Journal*. Vol 5 No 2 .
- Mawarni, Z.,dan Endang, D.R. 2016. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian kinerja Pusat Biaya *Journal*. Vol 5 No 2.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen :Konsep,Manfaat, Dan Rekayasa ,Edisi Ketiga*. YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi 2010. *Sistem Akuntans*, Edisi 3. PT. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*.Edisi Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto .2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga, Jakarta.
- Stefany & Victorina, 2015 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado. *Journal*. Vol. 5 No.2.

- Selamat., V. L. dkk. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT.Asean Motor International Cabang Manado. *Journal*. Vol. 2 No. 2.
- Siregar Baldric, dkk. 2013 .*Akuntansi manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Sugiri, Slamet. 2005. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. Edisi ketiga .UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sugiri, Slamet. 2009. *Akuntansi Management Sebuah Pengantar*. Edisi 4. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Sunarto, 2004, *Akuntansi Biaya*, edisi kedua, Penerbit : Amus Yogyakarta.
- Tumbuan R. R. 2015. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Journal* .Vol. 1 No. 3
- Warindrani, A.K. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Graha Ilmu, Yogyakarta
- Warindrani, A.K.*Manajemen Biaya* .Edisi Delapan. Jilid 1 dan 2. PT. Salemba Empat. Jakarta

**L  
A  
M  
P  
I  
R  
A  
N**

## DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Repondent: Bapak Syahrir, SE (Seksi Akuntansi Dan Pajak)

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

Jawab : PT. Topabiring Trans Logistik telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, hal ini dapat dilihat dari pendelegasian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing masing tiap bagian yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan dan adanya anggaran, realisasi, pendapatan, dan beban sebagai salah satu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba dan menilai kinerja perusahaan.

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

Jawab: PT. Topabiring Trans Logistik telah membuat pembagian tugas secara tertulis yang dapat dilihat dari struktur organisasi yang dibuat oleh perusahaan yang menjelaskan tentang tugas dan wewenang dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

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

Jawab: Dalam perusahaan yang bertanggung jawab membuat anggaran pendapatan dan beban adalah seksi keuangan dan anggaran yang dapat dilihat pada struktur organisasi.

4. Bagaimana proses penyusunan anggaran pendapatan dan beban pada perusahaan?

Jawab: Proses penyusunan anggaran pendapatan dan beban pada perusahaan yang pertama, perusahaan mengambil dasar RKAP PT. Semen Tonasa untuk melihat seberapa besar jumlah material yang dibutuhkan ,kemudian melihat jumlah produksi semen yang diproduksi pada satu periode, lalu menghitung persentase yang akan perusahaan angkut selama periode tersebut.

Kedua, perusahaan menyusun anggaran pendapatan dan beban berdasarkan dari kinerja tahun sebelumnya .

Ketiga, perusahaan menyusun anggaran pendapatan dan beban berdasarkan asumsi-asumsi kenaikan harga dan bahan.

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

Jawab: Dalam menyusun anggaran pendapatan dan beban dalam perusahaan, faktor yang dipertimbangkan salah satunya PT. Topabiring Trans Logistik sebagai perusahaan afiliasi mengutamakan pelayanan penuh terhadap PT. Semen Tonasa dan pencapaian pnganggaran RKAP yang harus dicapai oleh perusahaan.

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

Jawab: Dalam menilai anggaran dan realisasi dalam perusahaan, faktor yang harus dipertimbangkan diantaranya pencapaian anggaran yang sudah



melampaui target perusahaan yakni 80 % maka pendapatan dinyatakan telah signifikan. Artinya walaupun perusahaan memperoleh keuntungannya kecil namun terdapat keuntungan lain yang dinamakan EBITDA yang tidak termasuk penyusutan dan tidak termasuk beban apabila anggaran telah mencapai 80% namun apabila pencapaian anggaran dibawah 80% perusahaan harus mewaspadai kemungkinan perusahaan mengalami kerugian.

7. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pengurus?

Jawab : Ya, Perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja pengurus setiap minggu sekali agar perusahaan dapat mengambil tindakan perbaikan untuk lebih meningkatkan kinerja pengurus di periode berikutnya.

8. Apakah dalam perusahaan tidak terjadi tumpangtindih dalam pembebanan tanggung jawab?

Jawab: Tidak, karena Dengan adanya struktur organisasi sebagai alat yang telah disusun dalam pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenang sehingga masalah tumpang tindih dan pembebanan tanggung jawab terhadap pekerja tidak terjadi dalam perusahaan.

9. Apakah setiap manajer telah memahami tanggungjawabnya dengan jelas?

Jawab: Ya, karena perusahaan setiap bulan bahkan seminggu sekali melakukan evaluasi terhadap kinerja masing-masing manajer yang ada pada perusahaan.

10. Siapakah yang diberlakukan sebagai pusat laba dalam perusahaan?

Jawab: PT.Topabiring Trans Logistik menghitung pendapatan secara keseluruhan dari tiap unit usaha untuk memperoleh laba. Semua seksi bertanggungjawab atas anggaran yang telah disusun bersama dan semua seksi saling mendukung untuk memperoleh laba dalam perusahaan.

11. Bagaimana SOP perusahaan mengenai sistem pelaporan terhadap manajer dan siapa saja yang terlibat dalam penyusunan SOP ?

Jawab: SOP terkait sistem pelaporan yang telah diatur dalam hal ini jumlah pengeluaran atas suatu anggaran berdasarkan otoritas ( jumlah yang dikeluarkan) yang ada dalam SOP perusahaan dan harus di otorisasi oleh manajer dan atau bagian keuangan. Pengendalian akuntansi yang digunakan adalah berdasarkan SOP yang telah ada dalam hal ini semua pengeluaran yang dikeluarkan harus sesuai dengan ketentuan perusahaan, mulai dari proses approval sampai pecairan dananya. Dalam penetapan standar operasional prosedur melibatkan unit kerja terkait SDM dan dewan direksi.

12. Bagaimana meningkatkan prestasi kinerja perusahaan melalui motivasi karyawan?

Jawab: Untuk memotivasi dipacu dengan memberikan intensif dan penghargaan dan apresiasi kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

13. Bagaimana kebijakan anggaran yang diterapkan di perusahaan?

Jawab: Kebijakan anggaran pada perusahaan sudah menganggarkan sebelumnya di tiap bulannya. Apabila telah dianggarkan namun pada realisasinya belum tentu sama atau sesuai dengan yang ditargetkan bisa saja anggaran atau realisasi mengalami penurunan atau kenaikan. Adapun tujuan perusahaan memiliki anggaran agar menjadi acuan atau tolak ukur dalam pengambilan keputusan prnganggaran yang akan datang sampai dengan mencapai target realisasi yaitu 100%. Apabila anggaran pendapatan dan biaya lebih tinggi dari realisasinya maka akan berpengaruh ke laba rugi perusahaan.

14. Bagaiman alokasi pendistribusian laba dan dan pencapaian laba?

Jawab: Pada PT. Topabiring Trans Logistik terdapat 2 pembagian laba, yaitu deviden senilai 30% dan laba ditahan senilai 70% yaitu laba yang tetap berada di PT. Topabiring Trans Logistik untuk digunakan sebagai modal kerja oprasional, seperti armada, investasi, Modal kerja dipakai untuk membayar pinjaman perusahaan, pembelian aset tetap atau menambah harta. Dan yang dimaksud dengan laba ditahan dalam perusahaan yaitu Laba yang memiliki pembagian yang disebut deviden, pph badan. Setelah dihitung laba akhir tahun harus segera membayar pph badan yaitu pph 29 , kemudian laba setelah pajak digunakan untuk deviden yang dibagikan kepada pemegang saham, jadi laba yang dikeluarkan oleh perusahaan diakui sebagai deviden dalam jangka satu priode.

15. Adakah indikator yang digunakan perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan?

Jawab: Pada PT. Topabiring Trans Logistik dalam menilai kinerja perusahaan yakni dengan menjadikan laba sebagai indikator keberhasilan perusahaan dalam hal memenuhi tujuan strategis dan operasional perusahaan.

Wawancara bersama Bapak Syahrir, SE (Seksi Akuntansi dan Pajak)





## BIOGRAFI PENULIS



Gustiana panggilan Gusti lahir di Bungoro, 17 Agustus 1996. Lahir dari pasangan suami istri Bapak H. Mustamin dan Ibu Hj. Suriani. Penulis adalah anak kelima dari lima bersaudara. Penulis bertempat tinggal di Jl. Andi Mappes No. 48 Bontogelang Kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkep. Pendidikan yang telah ditempuh oleh penulis yaitu SD Negeri 3 Sambung Jawa lulus tahun 2008, kemudian melanjutkan pendidikan di SMP Negeri 1 Bungoro lulus tahun 2011, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 1 Bungoro lulus tahun 2014, dan pada tahun 2014 penulis melanjutkan pendidikan pada Program S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Berkat perlindungan Allah SWT dan dengan ketekunan dan doa orang tua serta motivasi dari keluarga penulis telah menyelesaikan tugas akhir Skripsi ini. Semoga dengan penulisan tugas akhir skripsi ini mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia pendidikan..