

---

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT  
PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA PADA CV KOMBOS TENDEAN MANADO**

Riziky D. Rumondor<sup>1</sup>, Lidia M. Mawikere<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115, Indonesia

Email : [rdaniela.rumondor@gmail.com](mailto:rdaniela.rumondor@gmail.com)

**ABSTRACT**

*Responsibility accounting is a system that is designed for each managers so they can be responsible for the cost or income reports according to manager who takes responsibility then can be used by the company's to assess the performance of managers. Responsibility accounting can be implemented properly if the requirements of applying are fulfilled. The requirements including structure of organization, budgeting process, cost classification, account code classification, and accountability report. The purpose of this research is to find out how the application of responsibility accounting in the performance assessment of cost center managers at CV Kombos Tendeand Manado. This type of research is qualitative descriptive research, and using descriptive method of analysis. Based on the research result showed that CV Combos Tendeand Manado has not applied a good responsibility accounting because there are some requirements for implementation of responsibility accounting which are not yet suitable are budgeting process that use top down method, which is arranged by the head office whitouth involve some of organization department in branch office that will using the budget, and the classification of the cost between controlled and uncontrolled cost has not carried out in the accountability reports.*

**Keywords : Responsibility Accounting, Performance, Cost Center**

**1. PENDAHULUAN**

Semakin kompleksnya suatu kegiatan perusahaan, mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin kompleks dan sulit pula, hal ini tidak memungkinkan seorang pemimpin mengawasi dan mengontrol sendiri segala aktivitas dan masalah yang terjadi dalam perusahaan secara menyeluruh. Maka diperlukan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab oleh manajer tingkat atas kepada manajer tingkat bawah. Pelimpahan wewenang ini mengharuskan adanya pengendalian atas penggunaan wewenang tersebut. Dari situasi ini mendorong pembentukan sistem akuntansi yang dikenal dengan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan oleh perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja setiap pusat-pusat pertanggungjawaban, bermanfaat juga dalam penyusunan anggaran, pemotivasian setiap manajer, pengelolaan dan pemantauan efektivitas akan setiap program. Menurut sistem ini, unit-unit yang berada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawabannya. Salah-satu pusat pertanggungjawaban yang dipimpin seorang manajer adalah pusat biaya. Pusat pertanggungjawaban biaya dimana manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan biaya terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut. Kinerja pusat biaya dapat diukur berdasarkan kemampuan manajer dalam menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban dan mengendalikan biaya sesuai rencana atau target. Anggaran dapat digunakan sebagai indikator atau standar dalam menilai kinerja pusat

---

biaya, dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban yang menguraikan jumlah biaya yang dianggarkan dengan realisasi biaya.

CV Kombos Tendea Manado merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa untuk perawatan dan perbaikan kendaraan Toyota. Sebagai perusahaan *service station* (bengkel) dari kendaraan Toyota maka dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik kepada setiap konsumen agar bisnis bisa berjalan dengan lancar dan akan berujung pada kepuasan konsumen. Tuntutan lainnya pada pengendalian biaya perusahaan, yang mana untuk mengawasi pengeluaran biaya atau mengontrol biaya dibutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik. Sehingga, peranan akuntansi pertanggungjawaban semakin dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi sebagai pengawasan biaya atau guna menunjang pengendalian biaya dan sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya sesuai tanggung jawab manajer terhadap biaya tersebut. Unit analisis penelitian ini adalah pusat biaya pada CV Kombos Tendea Manado yang terdapat pada bagian administrasi dan keuangan, yang merupakan pelaksana kegiatan dan pusat pertanggungjawaban biaya di perusahaan.

Sehubungan juga dengan semakin berkembangnya perusahaan CV Kombos Tendea Manado, memungkinkan tanggung jawab lebih besar lagi, oleh karena itu diperlukan pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya dalam. Maka dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban ini penting dalam pelimpahan tanggung jawab dan wewenang secara jelas. Penerapannya dapat terlaksana dengan baik jika perusahaan hendaknya memperhatikan beberapa elemen pada syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

**Akuntansi Manajemen.** Akuntansi manajemen merupakan suatu penetapan yang tepat sebagai konsep dan metode untuk pengolahan data metode masa lalu dalam membuat proyeksi di masa mendatang pada suatu usaha yang berfungsi membantu manajemen untuk melakukan perencanaan suatu perusahaan dan membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat agar tujuan dapat tercapai (Salman & Farid, 2017:4). Akuntansi manajemen ditujukan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi para manajer (manajemen) dalam hal ini pihak-pihak internal perusahaan untuk menjalankan strategi perusahaan maupun fungsi manajemen.

**Akuntansi Pertanggungjawaban.** Menurut Supriyono (2017:73) akuntansi pertanggungjawaban ialah suatu sistem akuntansi yang di rancang untuk melakukan perencanaan, pengukuran, dan pengevaluasian kinerja perusahaan sesuai dengan pendelegasian wewenang kepada para manajer yang bertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban menyediakan data mengenai biaya atau aktiva maupun pendapatan yang dikaitkan dengan unit atau bagian-bagian yang ada pada suatu perusahaan (Indriani, 2018:5)

**Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban.** Tujuan akuntansi pertanggungjawaban untuk mengajak setiap karyawan agar melakukan pekerjaannya dengan baik serta dapat mempertanggungjawabkan atas penghasilan perusahaan maupun penyimpangan biaya-biaya yang terjadi (Favian dkk, 2021).

**Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban.** Menurut Mulyadi (2016) dikutip dalam Utami dkk (2019) agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan baik jika memenuhi oleh beberapa syarat, antara lain :

beberapa syarat, antara lain :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.

- d. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

**Struktur Organisasi.** Pengaturan garis tanggungjawab pada satu entitas yang dirancang dalam mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama pihak-pihak yang ada pada jajaran garis disebut struktur organisasi (Fadhilah, 2017). Menurut Salman dan Farid (2017 : 109) bahwa struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menggambarkan pemisahan wewenang, tanggungjawab serta posisi yang jelas pada setiap bagian atau unit kerja yang ada.

**Anggaran.** Anggaran adalah penyusunan rencana kerja jangka pendek berdasarkan rencana aktivitas jangka panjang yang ditetapkan pada proses penyusunan program (*programming*) (Bahia dan Retnani, 2017).

**Penggolongan Biaya.** Penggolongan biaya dikategorikan menjadi biaya terkendali dan yang tidak terkendali. Biaya yang terjadi tidak selalu akibat keputusan yang diambil oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka yang harus dipertanggungjawabkan olehnya hanya biaya-biaya yang dapat dikendalikan (Sripeni, 2016). Tujuan dari penggolongan biaya yaitu untuk menunjuk pusat pertanggungjawaban agar bertanggungjawab atas hasil kegiatan yang terjadi dibawah pengawasannya dan jika terjadi penyimpangan atau kesalahan dalam anggaran (Wijaya dkk, 2019).

**Klasifikasi Kode Rekening.** Menurut Mulyadi (2016 : 100) sebuah kerangka dimana menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap setiap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat disebut kode rekening.

**Laporan Pertanggungjawaban.** Laporan pertanggungjawaban yaitu suatu program yang meliputi semua manajemen operasi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, bulanan atau tahunan

**Pusat Pertanggungjawaban.** Pusat Pertanggungjawaban dapat diartikan setiap bagian-bagian atau unit kerja pada suatu organisasi dimana memiliki seorang manajer yang memimpin yang bertanggungjawab atas aktivitas-aktivitas unitnya (Thomas Sumarsan 2017:81). Pada pusat pertanggungjawaban terdapat empat jenis yaitu pusat pendapatan (*revenue center*), pusat laba (*profit center*), pusat investasi (*investment center*), dan pusat biaya (*cost center*). Manajer dari pusat biaya secara umum bertanggung jawab dalam (Hutabarat, 2020):

- a. Mengendalikan atas biaya yang ada dalam anggaran mereka.
- b. Setiap aset yang digunakan mampu dilacak atau ditelusuri oleh manajer pusat biaya.
- c. Mengelola tugas, karyawan serta kompensasinya.

**Penilaian Kinerja.** Penilaian kinerja merupakan keterangan yang sistematis mengenai kekuatan maupun kelemahan yang berhubungan dengan kegiatan atau aktivitas baik seseorang maupun sekelompok (Marwansyah 2016:232). Adapun dalam penelitian Sudibyo (2017) penilaian kinerja adalah sebuah ukuran untuk setiap manajer pada suatu perusahaan dalam menjalankan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja manajer pusat biaya dapat diukur berdasarkan kemampuan manajer dalam menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban dan mengendalikan biaya sesuai rencana. Anggaran biaya dapat digunakan sebagai indikator dalam menilai kinerja pusat biaya, yakni dengan membandingkan antara biaya-biaya yang telah dianggarkan dengan realisasi atas pengeluaran biaya telah ditetapkan sebelumnya.

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yakni menguraikan atau mendeskripsikan sifat-sifat dan keadaan yang terjadi pada objek penelitian CV Kombos Tendea Manado yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja pusat biaya.

### **3.2. Tempat dan Waktu Penelitian**

Tempat pelaksanaan penelitian yaitu di CV Kombos Manado cabang Tendea yang beralamat di Jl. Piere Tendea Kelurahan Sario Utara Lingkungan III Kec.Sario, Kota Manado. Waktu penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2021 sampai selesai.

### **3.3. Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini terdapat dua jenis data yang digunakan oleh penulis, yaitu : (1) Data Kualitatif, berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, kode rekening biaya serta data yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV Kombos Tendea Manado (2) Data Kuantitatif, berupa laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu laporan yang memperlihatkan anggaran biaya dan realisasinya. Sumber data yang digunakan pada penelitian yaitu data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dalam hal ini CV Kombos Tendea berupa data mengenai bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan melalui wawancara langsung. Serta pengumpulan data yang sudah diolah dan terdokumentasi yang diperoleh langsung dari objek penelitian berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi, kode rekening biaya, dan laporan pertanggungjawaban biaya. Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, diantaranya : (1) Teknik Wawancara, yaitu melakukan tanya jawab atau diskusi langsung dengan pihak CV Kombos Tendea untuk mendapatkan informasi secara detail. (2) Teknik dokumentasi, yaitu dengan cara pengumpulan data yang telah terdokumentasi pada perusahaan (3) Studi literatur, yaitu teknik mengumpulkan data dengan cara membaca serta mempelajari teori-teori atau berbagai literatur, baik melalui teks tertulis atau buku dan melalui sumber-sumber internet yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **3.2. Metode Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif dengan penelitian kualitatif. Penggunaan metode deskriptif ini dilakukan berdasarkan data-data yang telah didapatkan pada penelitian ini, data tersebut dikumpulkan, diklasifikasi, diinterpretasikan, dan dianalisis sehingga memberikan keterangan yang jelas bagi pemecahan perumusan masalah yang dihadapi yaitu pembahasan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada CV Kombos Tendea Manado.

Rincian data yang akan dianalisis sebagai berikut : (1) Bentuk struktur organisasi yang menetapkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab pada tiap tingkatan manajemen. (2) Proses penyusunan anggaran yang dilakukan pada perusahaan (3) Penggolongan biaya terkendali maupun tidak terkendali oleh manajemen dalam operasi. (4) Pengklasifikasian atau pemberian kode rekening. (5) Pelaporan biaya oleh manajer yang bertanggung jawab atau laporan pertanggungjawaban. (6) Penilaian kinerja manajer pusat biaya.

## **4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **4.1. Hasil Penelitian**

**Bentuk Struktur Organisasi Yang Menetapkan Secara Jelas Wewenang Dan Tanggung Jawab Pada Tingkatan Manajemen.** Struktur organisasi yang dipakai CV Kombos Tendea merupakan struktur organisasi fungsional yang ditandai dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsinya masing-masing atau fungsi manajemennya. Pada CV Kombos Tendea juga membuat uraian tugas dan tanggung jawab secara tertulis atau sering

disebut *Job Description*. Dalam *Job Description* CV Kombos Tendeaen menjabarkan secara jelas tugas dan tanggung jawab tiap bidangnya.

**Proses Penyusunan Anggaran Yang Dilakukan Pada Perusahaan.** Anggaran pada perusahaan CV Kombos Tendeaen disusun dalam enam bulan sekali atau satu semester berjalan. CV Kombos Tendeaen menerapkan pendekatan *top-down* dalam proses penyusunan anggaran. Anggaran perusahaan disusun oleh kantor pusat yang ada di Jakarta tanpa melibatkan partisipasi manajer atau karyawan di kantor cabang. Untuk permintaan anggaran dilakukan oleh kepala bagian keuangan CV Kombos Tendeaen setiap satu minggu kedepan atau sesuai kebutuhan. Permintaan anggaran dari perusahaan ini jika direkapitulasi dalam satu bulan tidak boleh melebihi dan atau harus berdasarkan dengan anggaran atau target yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Namun, anggaran yang telah ada terkadang fleksibel mengikuti kondisi atau situasi perusahaan.

**Penggolongan Biaya Terkendali Maupun Tidak Terkendali Oleh Manajemen Dalam Operasi.** Perusahaan belum melakukan penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Informasi ini senada juga dengan laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh CV Kombos Tendeaen, didapatkan bahwa dalam laporan tersebut tidak terdapat adanya pemisahan biaya.

**Pengklasifikasian Atau Pemberian Kode Rekening.** Kombos Tendeaen telah melakukan pengkodean rekening pada setiap data akuntansi yang terjadi. Setiap angka kelompok terbentuk dari dua atau lebih *subcodes* dan dikombinasikan menjadi satu. Di setiap golongan terdapat kelompok angka yang lebih rinci lagi. Untuk kode rekening pengelompokan biaya-biaya diawali dengan kode (7.10) kemudian dirinci lagi untuk kode biaya tetap (7.10.10) sedangkan untuk kode biaya variabel (7.10.20) dan setiap kode rekening diberikan sub golongan lima angka terakhir untuk menerangkan biaya yang lebih detail.

**Pelaporan Biaya Oleh Manajer Yang Bertanggung Jawab Atau Laporan Pertanggungjawaban.** Laporan pertanggungjawaban pada CV Kombos Tendeaen berupa laporan evaluasi target dimana laporan tersebut berisi jenis biaya, target biaya atau anggaran, realisasi atau pencapaian biaya dan presentasenya dalam satu tahun.

**Tabel 1**  
**Laporan Evaluasi Target tahun 2020 CV Kombos Tendeaen**

Biaya-Biaya	Target	Realisasi	Presentase
Gaji Mekanik	1.927.555.000	1.768.314.000	92%
Insentif Mekanik	392.095.000	378.103.000	96%
Gaji Adm.	1.256.055.000	1.246.357.000	99%
Insentif Adm.	30.694.000	26.275.000	86%
Biaya Parts	4.364.957.000	3.282.031.000	75%
Biaya Bahan	4.638.357.000	3.729.566.000	80%
Pekerjaan Luar	13.150.000	7.781.000	59%
Biaya Spoor/Outs	779.996.000	1.005.546.000	129%
Perjalanan	27.000.000	22.132.000	82%
Biaya Umum	269.100.000	240.481.000	89%
Penyusutan	1.117.200.000	1.117.200.000	100%
Sewa Gedung	1.025.202.000	1.070.004.000	104%

<b>Total</b>	<b>15.841.361.000</b>	<b>13.893.790.000</b>	<b>88%</b>
--------------	-----------------------	-----------------------	------------

Sumber : CV Kombos Tendean (2021)

Dari laporan pertanggungjawaban ini dapat dilihat bahwa terdapat realisasi biaya yang tidak melebihi target/ anggaran dan ada yang melebihi target/ anggaran. Secara keseluruhan, realisasi biaya pada perusahaan yang terjadi selama tahun 2020 yaitu 13.893.790.000 tidak melebihi dari yang telah ditargetkan yang berjumlah sebesar 15.841.361.000.

**Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.** Penilaian kinerja pusat biaya pada CV Kombos Tendean diukur dengan membandingkan antara realisasi dengan target biaya atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan yang terdapat dalam laporan pertanggungjawaban. Perusahaan belum menerapkan *reward* dan *punishment* secara tegas terhadap kinerja manajer pusat biaya, perusahaan belum menjalankan pemberian *reward* secara maksimal apabila manajer pusat biaya berkinerja dengan baik dan hanya akan mendapat *punishment* berupa teguran jika kinerja tidak sesuai dengan yang diharapkan. Namun manajer pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, diharapkan meningkatkan kinerja dan mempertahankan apa yang menjadi tanggung jawabnya dalam pengendalian dan penggunaan biaya.

#### 4.2. Pembahasan

**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya.** Untuk penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan sudah memadai atau baik jika telah memenuhi syarat-syarat dari akuntansi pertanggungjawaban antara lain terdapat struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali, pengklasifikasian atau pemberian kode rekening serta penyajian laporan biaya (anggaran) atau laporan pertanggungjawaban biaya dan juga penilaian kinerja manajer pusat biaya.

##### 1. Bentuk Struktur Organisasi Yang Menetapkan Secara Jelas Wewenang Dan Tanggung Jawab Pada Tingkatan Manajemen

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menggambarkan susunan pola hubungan antar unit-unit organisasi, yang didalamnya menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang ada pada suatu perusahaan. Struktur organisasi harus menggambarkan dengan jelas untuk setiap wewenang, tanggungjawab serta posisi pada setiap unit kerja yang ada sehingga dapat dikatakan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi CV Kombos Tendean secara jelas menunjukkan jenjang wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen serta adanya pembagian tugas yang sudah cukup baik yang diterapkan pada perusahaan. Demikian halnya struktur organisasi yang dipakai CV Kombos Tendean merupakan struktur organisasi fungsional yang ditandai dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsinya masing-masing atau fungsi manajemennya. Dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsinya, maka setiap unit kerja yang ada dalam perusahaan dapat mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing sehingga tidak merasa bingung atas apa yang harus dipertanggungjawabkan. Uraian tugas dan tanggungjawab yang tertulis dalam job description pun sudah mencakup semua unit yang ada pada struktur organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi yang ada pada CV Kombos Tendean sudah dikatakan cukup baik dan sesuai dengan teori konsep akuntansi pertanggungjawaban.

##### 2. Proses Penyusunan Anggaran Yang Dilakukan Pada Perusahaan

Anggaran menjadi dasar panduan atau tolak ukur untuk mengeluarkan biaya bagi aktivitas yang akan dilaksanakan pada perusahaan. Pusat pertanggungjawaban harus terlibat dalam proses penyusunan anggaran, agar pusat pertanggungjawaban merasa bertanggungjawab atas anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan menimbulkan anggaran yang lebih rasional. CV Kombos Tendea menerapkan pendekatan *top-down* dalam proses penyusunan anggaran biaya, dimana anggaran perusahaan disusun oleh kantor pusat yang ada di Jakarta tanpa melibatkan partisipasi unit-unit di kantor cabang. Anggaran pada perusahaan CV Kombos Tendea disusun dalam enam bulan sekali atau satu semester berjalan, yang dimana semester satu untuk januari sampai juni dan semester dua untuk juli sampai desember. Biaya anggaran akan dikirimkan ke CV Kombos Tendea melalui permintaan anggaran yang dilakukan oleh kepala bagian keuangan. Sebelum dikirimkan permintaan anggaran biaya ke kantor pusat bagian finance, anggaran tersebut harus disetujui oleh kepala bengkel.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran secara *top-down* pada CV Kombos Tendea dirasa kurang tepat, belum sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, karena penyusunan anggaran tidak melibatkan pusat pertanggungjawaban atau manajer yang ada pada kantor cabang yang mana akan melaksanakan anggaran tersebut, sehingga anggaran yang dihasilkan tidak realistis dan terkesan kaku. Sebaliknya, dengan adanya keikutsertaan pusat pertanggungjawaban maka akan menimbulkan anggaran yang lebih rasional dan lebih baik karena mereka lebih mengerti kondisi yang ada dilapangan sehingga dapat disesuaikan dengan kondisi tersebut.

### 3. Penggolongan Biaya Terkendali Maupun Tidak Terkendali Oleh Manajemen Dalam Operasi

Dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban salah-satu syaratnya terdapat penggolongan biaya, yang dibagi menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan oleh peneliti dengan pihak CV Kombos Tendea, menyatakan bahwa perusahaan belum melakukan penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Informasi ini senada juga dengan laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh perusahaan, didapati bahwa dalam laporan tersebut tidak terdapat pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa CV Kombos Tendea belum dapat memenuhi salah-satu syarat dari konsep akuntansi pertanggungjawaban yaitu penggolongan biaya. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali ini dibutuhkan, sebab terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu akibat dari keputusan yang diambil manajer yang bersangkutan.

### 4. Pengklasifikasian atau Pemberian Kode Rekening

Salah-satu syarat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya penerapan klasifikasi dan susunan pengkodean rekening. Hal ini untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban guna pelaksanaan pengawasan dan pengendalian biaya serta memudahkan dalam penyajian laporan keuangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak CV Kombos Tendea, bahwa perusahaan telah melakukan pengkodean rekening pada setiap data akuntansi yang terjadi. Biaya-biaya yang terjadi dicatat, digolongkan dan diberi kode sesuai dengan aktivitas biaya tersebut. Sistem pengkodean CV Kombos Tendea yaitu kode angka kelompok (*group numerical code*) dimana setiap angka kelompok terbentuk dari dua atau lebih subcodes dan dikombinasikan menjadi satu. Di setiap golongan terdapat kelompok angka yang lebih rinci lagi.

---

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa klasifikasi kode rekening pada CV Kombos Tendea telah sesuai dengan salah-satu syarat akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan sudah melakukan pemberian kode rekening pada masing-masing biaya yang terjadi.

5. Pelaporan Biaya oleh Manajer yang Bertanggung Jawab atau Laporan Pertanggungjawaban

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus membuat sebuah laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan produk akhir yang dihasilkan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat CV Kombos Tendea berupa laporan evaluasi target telah menunjukkan jenis biaya, target biaya atau anggaran, realisasi atau pencapaian biaya dan besarnya presentase target yang telah terpakai. Laporan ini telah menyajikan target biaya atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan realisasi sebagai pembandingnya, sehingga dari laporan ini dapat diketahui informasi mengenai biaya yang diterima dengan biaya-biaya yang telah dikeluarkan, dan mempermudah dalam penilaian kinerja. Total laporan pertanggungjawaban pada tahun 2020 dinilai cukup baik karena keseluruhan jumlah biayanya tidak melebihi dari target atau anggaran. Namun, penerapan laporan pertanggungjawaban yang ada pada CV Kombos Tendea masih jauh dari konsep syarat akuntansi pertanggungjawaban karena realisasi dari beberapa biaya yang digabungkan menjadi satu atau dikelompokkan. Selain itu, belum memisahkan biaya-biaya yang diluar tanggungjawabnya, maka manajer bertanggung jawab atas seluruh biaya yang terjadi. Kinerja dari perusahaan dapat diukur dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dalam hal ini sebatas biaya yang dapat dikendalikan saja yang diminta pertanggungjawabannya.

Dengan demikian, dapat diambil kesimpulan bahwa CV Kombos Tendea belum menyusun laporan pertanggungjawaban dengan baik, belum sesuai dengan syarat akuntansi pertanggungjawaban.

6. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Tujuan diadakannya penilaian kinerja adalah untuk menilai kinerja manajer guna dalam meningkatkan keefisienan dan keefektivitasan kinerja dan mendorong kinerja yang lebih baik dalam mencapai tujuan dari perusahaan. Perusahaan CV Kombos Tendea terdapat kepala bagian administrasi dan keuangan yang bertanggungjawab dalam menggunakan biaya-biaya atau mengendalikan biaya yang ada, sehingga ini merupakan manajer pusat biaya pada perusahaan. Penilaian kinerja pusat biaya dikatakan berkinerja dengan baik apabila mampu menggunakan biaya-biaya yang ada sesuai rencana. Perusahaan menjadikan laporan pertanggungjawaban berupa evaluasi target untuk menilai kinerja pusat biaya yakni dengan membandingkan antara realisasi dengan target biaya atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Setelah mengetahui selisih tersebut perusahaan akan menganalisis lebih lanjut untuk mengetahui apa penyebab timbulnya penyimpangan tersebut. Namun sebagai tindak lanjut penilaian kinerja manajer pusat biaya, perusahaan belum menjalankan pemberian *reward* atau penghargaan secara maksimal dan *punishment* atau hukuman secara tegas, hanya akan memberikan teguran jika kinerja pusat biaya tidak sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini perlu diperhitungkan. Seperti halnya jika kinerja manajer pusat biaya baik yang mana mampu mengendalikan biaya yang menjadi tanggung jawabnya serta menggunakan biaya-biaya yang ada secara efektif dan efisien, sebaiknya adanya pemberian penghargaan atau *reward* dari perusahaan dan jika



manajer lalai dalam melakukan kinerjanya, sebaiknya diambil tindakan tegas pemberian hukuman atau *punishment*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja pusat biaya pada CV. Kombos belum cukup baik. Itu ditandai dengan belum adanya pemberian penghargaan dan hukuman secara jelas dan tegas atas hasil kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada CV Kombos Tendea mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang terdapat pada CV Kombos Tendea secara jelas telah menunjukkan jenjang wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen.
2. Proses penyusunan anggaran pada CV Kombos Tendea yaitu dengan pendekatan *top down*. Penyusunan anggaran dilakukan oleh kantor pusat tanpa melibatkan pusat pertanggungjawaban atau manajer yang ada pada kantor cabang yang mana akan menggunakan anggaran tersebut.
3. Penggolongan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali belum dilakukan pada CV Kombos Tendea.
4. Klasifikasi kode rekening telah diterapkan pada CV Kombos Tendea. Perusahaan telah melakukan pengkodean rekening pada setiap data akuntansi yang terjadi, dengan sistem pengkodean angka kelompok (*group numerical code*).
5. Laporan pertanggungjawaban pada CV Kombos Tendea berupa laporan evaluasi target yang menunjukkan jenis biaya, target biaya atau anggaran, realisasi atau pencapaian biaya dan besarnya persentase target yang telah terpakai. Perusahaan telah menyajikan target biaya atau anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan realisasi. Berdasarkan total laporan tersebut pada tahun 2020 dinilai cukup baik. Namun, pada laporan pertanggungjawaban merupakan realisasi dari beberapa biaya yang digabungkan menjadi satu atau dikelompokkan dan juga belum memisahkan biaya-biaya yang diluar tanggungjawab manajer.
6. Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan dilakukan melalui laporan pertanggungjawaban berupa laporan evaluasi target dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan target atau anggaran telah ditetapkan sebelumnya. Namun, dalam penilaian kinerja belum menjalankan sistem pemberian *reward* atau penghargaan secara maksimal dan *punishment* atau hukuman secara tegas pada manajer pusat biaya.

### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian diatas, beberapa saran yang dapat diberikan untuk CV Kombos Tendea adalah sebagai berikut.

1. Penyusunan anggaran pada CV Kombos Tendea sebaiknya melibatkan pusat pertanggungjawaban atau manajer didalam perusahaan yang mana akan menggunakan anggaran tersebut karena mereka yang lebih mengerti atau memahami kondisi yang ada dilapangan, sehingga akan menimbulkan anggaran yang lebih rasional dan lebih baik serta dapat disesuaikan dengan kondisi perusahaan.
2. CV Kombos Tendea sebaiknya melakukan pemisahan antara biaya tidak terkendali maupun biaya tidak terkendali pada laporan pertanggungjawaban sehingga dapat menampilkan batasan tanggungjawab manajer yang bersangkutan karena manajer

---

hanya mempertanggungjawabkan biaya yang dapat dikendalikan saja. Dengan tidak adanya pemisahan maka manajer akan bertanggungjawab terhadap seluruh biaya yang terjadi.

3. Sebaiknya CV Kombos Tendea menerapkan pemberian reward secara maksimal serta punishment secara tegas selain teguran kepada manajer pusat biaya, hal ini sangat penting untuk meningkatkan kesadaran bagi manajer agar menjalankan tugasnya dengan lebih baik dan untuk memberikan motivasi serta menunjukkan kepeduliaanya bagi manajer maupun pegawai yang ada pada perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bahia., & Retnani, E. D. 2017. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, Volume 6 No. 7 Juli 2017, 01-22.  
<http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/494/505>
- Fadhilah, M. 2017. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Daerah Air Minum Jayapura. Skripsi. Universitas Hasanuddin. Makassar.
- Favian, H., Sabijono, H., & Tirayoh, V. Z. 2021. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Manado. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Volume 9 No. 1 Januari 2021, Hal. 536-542.  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/32333>
- Hutabarat, M. I. 2020. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Evaluasi Kinerja Pt. Gunung Selamat Lestari Labuhan Batu Selatan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, Volume 5 No. 3 September 2020.  
<https://makarioz.sciencemakarioz.org/index.php/JIM/article/view/178>
- Indriani, E. 2018. Akuntansi Manajemen. ANDI. Yogyakarta.
- Marwansyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Kedua). Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi. 2016a. Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Tiga. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2016b. Sistem Akuntansi. Edisi Empat. Salemba Empat. Jakarta.
- Salman, K. R., & Farid, M. 2017. Akuntansi Manajemen : Alat Pengendalian dan Keputusan Manajerial. PT. Indeks. Jakarta Barat.
- Sripeni, R. 2016. Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajer Pada Bpr Mulyo Raharjo Magetan. *EKOMAKS: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. Volume 5 No 2 September 2016, 65-79  
<https://docplayer.info/66138338-Pengaruh-akuntansi-pertanggungjawaban-dan-sistem-pengendalian-manajemen-terhadap-kinerja-manajer-pada-bpr-mulyo-raharjo-magetan.html>

- Sudiby, H. H. 2017. Analisa Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya Untuk Menilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban. *Jurnal Ilmu dan Budaya*. Volume 40 No. 56 Mei 2017, 6539-6549.  
<http://journal.unas.ac.id/ilmu-budaya/article/view/421/322>
- Sumarsan, T. 2017. Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja. Cetakan Kedua : Indeks. Jakarta.
- Supriyono, R. A. 2017. Akuntansi keperilakuan. Gadjah Mada University Press. Jakarta.
- Utami, I. A. T., Zulfikar., & Dwiariyani, N. 2019. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT PLN (Persero) UPDK Mahakam. *Jurnal Akuntansi Multi Dimensi (JAMDI)*, Volume 2 No. 2 November 2019, Hal. 276-285.  
<http://e-journal.polnes.ac.id/index.php/jamdi/article/view/205/129>
- Wijaya, R. B., Amah, N., & Novitasari, M. 2019. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Po. Maju Lancar Yogyakarta. *SIMBA : Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. 14 Agustus 2019, 125-136.  
<http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/1138/854>