

**PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP PENILAIAN  
KINERJA PUSAT BIAYA PADA PT. A.J CENTRAL ASIA RAYA  
CABANG MANADO TAHUN 2010**

oleh:

**Muhammad Tohar Pasaribu**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado,  
email: [muhammad.pasaribu@yahoo.com](mailto:muhammad.pasaribu@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Perencanaan dan pengendalian merupakan alat atau indikator, dibutuhkan manajemen untuk pengambilan keputusan. Cara untuk melihat fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian mampu berjalan sesuai dengan harapan yaitu memperhatikan sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Pusat pertanggungjawaban adalah unit yang dipimpin oleh manajer, bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggung jawaban digunakan sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada objek penelitian PT A.J. Central Asia Raya (CAR) cabang Manado tahun 2010. Menggunakan metode analisis data deskriptif, dengan teknik analisis data yaitu membandingkan teori dengan prosedur yang ditetapkan perusahaan. Hasil penelitian diketahui bahwa objek penelitian melaksanakan pengidentifikasian dan penetapan unit organisasi atau unit kerja sebagai suatu pusat pertanggungjawaban sesuai dengan sifat dan sasaran kegiatan yang ditetapkan perusahaan, penilaian kinerja manajemen dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu, dan kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.

**Kata kunci:** akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja, pusat biaya.

**ABSTRACT**

*Planning and control are tools or indicators, needed for management decision making. So that each business activity need for good planning and control. Management control systems should be backed up with good organizational structure. Responsibility center is a unit led by a manager, responsible for the activities they lead responsibility center. The purpose of this research was to determine how the responsibility accounting is used as a performance assessment tool cost center on the object of research PT AJ Central Asia Raya (CAR) Manado branch in 2010. Using descriptive data analysis methods, with techniques of data analysis is to compare the theory with the procedures established by the company. Results reveal that the research object identification and determination implement organizational unit or units of work as a central responsibility in accordance with the nature and objectives set by the company, management performance evaluation by comparing the realization has been achieved with the budget that had been developed over a certain period, and cost center manager performance is measured and assessed based on a comparison between the target budget with the budget.*

**Keywords:** responsibility accounting, performance assessment, cost center.

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Perencanaan dan pengendalian merupakan salah satu alat atau indikator yang dibutuhkan oleh pihak manajemen untuk pengambilan keputusan. Oleh karena itu setiap kegiatan usaha perlu adanya perencanaan dan pengendalian yang baik guna mencapai tujuan dari perusahaan itu sendiri. Perencanaan dan pengendalian adalah sebuah informasi yang menjadi alat penilaian kinerja suatu perusahaan. Akuntansi manajemen memberikan informasi mengenai penentuan perencanaan biaya masa depan dengan tujuan finansial yang dikehendaki serta informasi tentang hasil biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan. Atkinson (2007:6) menyatakan bahwa akuntansi manajemen memberi informasi keputusan internal yang dibuat oleh karyawan dan manajer, berfungsi memberikan *feedback* dan kendali atas kinerja operasi.

Salah satu cara untuk melihat fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian mampu berjalan sesuai dengan harapan yaitu dengan memperhatikan sistem pengendalian manajemen itu sendiri. Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Pusat pertanggungjawaban dalam organisasi bisnis sering disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban, dimana akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang berada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi. Terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu; pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Pengukuran kinerja dapat ditujukan untuk mengukur kinerja unit organisasi ataupun kinerja manajernya. Jika disiapkan untuk mengukur kinerja unit organisasi sebagai entitas ekonomik, pengukuran kinerja mencakup seluruh biaya yang terjadi di unit tersebut tanpa memandang terkendali atau tak terkendali. Namun, apabila disiapkan untuk mengukur kinerja manajernya, pengukuran kinerja hanya mengukur elemen-elemen yang dapat dikendalikan manajer. PT. A.J. Central Asia Raya (CAR) cabang Manado menggunakan struktur garis dan fungsional dimana wewenang dan tanggungjawab dari setiap bagian telah diatur berdasarkan fungsi masing-masing. Melalui struktur organisasi yang ada, pimpinan mendelegasikan tugas dan tanggungjawab kepada manajer dalam kegiatan usaha perusahaan. PT. A.J. Central Asia Raya (CAR) cabang Manado pusat biaya didelegasikan kepada setiap manajer pusat biaya yang ada. Manajer-manajer tersebut memasukan laporan realisasi biaya yang terjadi kepada top manager. Kemudian top manager melakukan penilaian kinerja terhadap hasil laporan pertanggungjawab yang dibuat oleh para manajer divisi.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada PT. A.J. Central Asia Raya (CAR) cabang Manado, dengan melihat perbandingan antara anggaran dan realisasi dari laporan pertanggungjawaban, sehingga akan didapatkan selisih antara anggaran dan realisasi baik berupa selisih positif (*favorable*) maupun selisih negative (*unfavorable*).

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi Manajemen sebagai Suatu Tipe Informasi

Informasi dibutuhkan oleh pengambil keputusan untuk mengurangi ketidakpastian yang dihadapi dalam memilih berbagai alternatif tindakan. Diantara berbagai tipe informasi, akuntansi merupakan salah satu informasi dan akuntansi manajemen merupakan salah satu tipe informasi akuntansi. Informasi akuntansi manajemen (*management accounting information*) adalah data operasi dan keuangan tentang aktivitas-aktivitas, proses-proses, unit-unit operasi, produk-produk, jasa-jasa, dan pelanggan-pelanggan dari sebuah organisasi (Simamora, 2006:12). Informasi akuntansi manajemen diperlukan oleh manajemen untuk melaksanakan dua fungsi pokok manajemen perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan (Mulyadi, 2006:15).

## Tipe Informasi Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal: objek informasi, alternative yang akan dipilih, dan wewenang manajer. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan objek informasi, seperti produk, departemen, atau aktivitas, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi penuh. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternative yang akan dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi diferensial, yang sangat diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan pemilihan alternative. Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan wewenang manajer, dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang terutama bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi (Mulyadi 2006:15.16).

## Akuntansi Pertanggungjawaban

Hornigren dan Foster (2008:233) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana menggunakan anggaran dan tindakan menggunakan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban. Konsep ini memusatkan perhatian pada penyajian informasi untuk keperluan internal perusahaan dan sekaligus melihat seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban mengendalikan pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya. Ghazali (2005:10) menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai manfaat sebagai alat pengendalian manajemen, dasar penyusunan anggaran, alat memotivasi manajer dan alat penilai kinerja manajer.

## Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab, dan spesialisasi dari setiap anggota organisasi. Struktur organisasi adalah sistem hubungan antara posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Penentuan struktur organisasi harus meliputi penentuan hirarki dalam organisasi. Hirarki organisasi tersebut adalah hirarki vertikal dan hirarki horizontal. Hirarki vertikal menunjukkan diferensiasi kekuasaan dan tanggung jawab, karena setiap peringkat vertikal dalam struktur organisasi menggambarkan tingkat kekuasaan dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Hirarki horizontal menunjukkan diferensiasi spesialisasi antar unit-unit yang ada dalam struktur organisasi. Hirarki horizontal ini lebih menekankan pada perbedaan spesialisasi daripada perbedaan kekuasaan.

## Pusat Pertanggung Jawaban

Untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan operasional, secara struktural perusahaan dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil. Unit-unit ini sering disebut sebagai pusat pengambilan keputusan atau pusat tanggung jawab (*responsibility center*). Pusat tanggung jawab dapat didefinisikan sebagai suatu unit organisasi (sub unit) yang dikepalai oleh seorang manajer (*responsibility manager*) yang prestasinya atau kinerjanya diukur dengan wewenang dan tanggung jawab tertentu.

Hornigren dan Foster (2008:233) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen, atau subunit dari organisasinya yang manajernya bertanggungjawab atas sekumpulan aktivitas tertentu. Dengan pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan biaya sesuai dengan rencana akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

## Klasifikasi Pusat Pertanggung Jawaban

Hansen dan Mowen (2005:116), menyatakan ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi.

- a. Pusat Biaya (*Cost Center*)
- b. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
- c. Pusat Laba (*Profit Center*)

d. Pusat Investasi (*Investment Center*).

### **Pusat Pertanggung Jawaban Biaya**

Govindarajan dan Anthony (2002 : 117) menyatakan bahwa pusat biaya adalah pusat dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang namun tidak diukur dalam jumlah yang sama. Dalam pusat biaya seorang manajer disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya. Pusat pertanggungjawaban biaya dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu:

- a. Pusat Biaya Teknik
- b. Pusat biaya kebijakan .

### **Anggaran**

Anggaran menurut Nafirin (2005:12) Adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.

### **Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektifitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan besarnya *input* yang digunakan, efektifitas adalah hubungan antara *output* suatu pusat pertanggungjawaban yang sarasannya harus dicapai. Sedangkan ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria diatas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya. Rudianto (2006:311) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Biaya merupakan tolok ukur kinerja bagi manajer pusat biaya. Indikator yang paling utama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pusat biaya adalah anggaran biaya, yaitu dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Dari hasil perbandingan ini akan diperoleh gambaran mengenai penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan terdapat dalam laporan kinerja manajer yang bertanggung jawab, hal ini akan menunjukkan efisiensi dan efektifitas kinerjanya. Selanjutnya selisih tersebut dianalisis agar penyebab terjadinya penyimpangan tersebut dapat diketahui. Selisih tersebut dapat bersifat menguntungkan (*favorable varians*) dan dapat bersifat merugikan (*unfavorable varians*).

Efisiensi suatu pusat biaya merupakan kemampuannya menggunakan biaya (*input*) yang lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama atau kemampuan menggunakan biaya yang lebih besar, sedangkan efektifitas suatu pusat biaya ditentukan oleh besarnya kontribusi *output* yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berikut ini akan diuraikan mengenai dasar-dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat biaya menurut Mulyadi (2006:25)

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkat manajer bagian,
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggarannya,
3. Manajer jenjang diatasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer dibawah pengawasannya, disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan,
4. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

**Penelitian Terdahulu****Tabel Penelitian Terdahulu**

Nama Peneliti/tahun	Judul	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Adharawati (2012)	Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (PT PELNI cab Makassar)	Untuk menilai penerapan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian	Kualitatif	Penerapan belum memadai, belum terpenuhinya syarat penerapan akuntansi pertanggung jawaban	Menilai tingkat persamaan penerapan akuntansi pertanggung jawaban	Tidak menggunakan anggaran, dan objek penelitian

**METODE PENELITIAN****Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menggunakan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan kualitatif, yaitu suatu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku yang dapat diamati dari subyek itu sendiri.

**Jenis dan Sumber data**

Sugiyono (2007:12) menyatakan bahwa data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Data diperoleh dengan mengukur nilai satu atau lebih variabel dalam sampel atau populasi. Jenis data dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu

1. Data kualitatif  
Data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam suatu skala numerik (angka).
2. Data kuantitatif  
Data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dalam skala numerik.

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dari PT A.J Central Asia Raya berupa laporan keuangan pada tahun 2010. Jenis data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini terdiri dari:

**1. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu individu atau perseorangan yang membutuhkan pengelolaan lebih lanjut seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Data primer yang digunakan penulis merupakan hasil wawancara berupa tanya jawab langsung dengan pihak-pihak terkait terutama bagian penjualan.

**2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan dengan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain. Data sekunder yang penulis kumpulkan dari pihak internal perusahaan antara lain:

1. Laporan realisasi anggaran pusat biaya
2. Sejarah Perusahaan
3. Struktur Organisasi

**Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. A.J. Central Asia Raya (CAR) cabang Manado, yang berlokasi di Jl. Tikala Baru, Tikala, Manado. Penelitian dilakukan selama 3 bulan.

### Prosedur Penelitian

Adapun prosedur penelitian dalam penelitian ini, terdiri dari:

1. Pengumpulan data: dimana data diperoleh dari objek penelitian, yang berupa laporan realisasi anggaran pusat biaya, sejarah perusahaan, dan struktur organisasi.
2. Penyusunan data: data diurutkan sesuai dengan apa yang akan diteliti, dimulai dari sejarah perusahaan, struktur organisasi, proses penyusunan anggaran, dan laporan realisasi anggaran.
3. Interpretasi data: menyesuaikan data dengan tujuan dari diadakan penelitian dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi sehingga didapatkan selisih (varians) yang akan dijadikan tolak ukur penilaian kinerja pusat biaya.
4. Analisa: melihat dan membandingkan apakah prosedur yang dilakukan oleh perusahaan sudah selaras dengan penelitian dan sumber ilmu.

### Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini, terdiri dari:

1. Teknik Wawancara yaitu pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan responden, dalam hal ini bagian penjualan.
2. Teknik Dokumentasi, dilakukan melalui pencatatan dan pengkopian atas data-data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian ini.

### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah: Metode deskriptif yaitu suatu metode penganalisaan data dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi pemecahan masalah yang dihadapi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan teori dengan prosedur yang di tetapkan perusahaan, dengan teknik analisis data sebagai berikut:

1. Melakukan observasi langsung ke objek penelitian untuk mengetahui gambaran umum perusahaan mengenai kegiatan usaha. Kemudian ke bagian *accounting* untuk mendapatkan laporan keuangan dan bagian HRD untuk mendapatkan jumlah pegawai yang ada.
2. Mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan penelitian baik data primer maupun data sekunder untuk dijadikan dasar acuan dalam penelitian tersebut.
3. Menganalisa apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang seharusnya atau tidak.
4. ditarik kesimpulan unsur-unsur mana yang dapat meningkatkan atau membantu terciptanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Sesuai dengan topik penelitian yang dilakukan penekanan pembahasan pada laporan pertanggungjawaban pusat biaya yang berkaitan dengan biaya operasional, yaitu pusat biaya *Collection* atau penagihan dan pusat biaya *General and Administration Expense*. Pada akhir tahun, kepala bagian menyusun laporan pertanggungjawaban tahunan bagiannya dan mempertanggungjawabkannya kepada direktur utama. Kemudian direktur utama menyusun laporan pertanggungjawaban tahunan perusahaan. Setelah laporan tersebut selesai disusun, direktur utama akan mempertanggungjawabkan laporan tersebut kepada pemilik perusahaan.

**Tabel 2 Biaya-biaya Komputer (personnel) PT CAR Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010	Tahun 2010	Presentase (%)	Ket	
	(Rp) Aktual	(RP) Budget			Varians
Biaya Perbaikan	500,000	-	(500,000)	0%	-
Biaya Peralatan Komputer	104,000	900,000	796,000	12%	<i>Favorable</i>
Biaya Lain – Lain	-	-	-	0%	-
<b>Total</b>	<b>604,550</b>	<b>900,000</b>	<b>295,450</b>	<b>67%</b>	<b><i>favorable</i></b>

Sumber: Data olahan.

**Tabel 3. Biaya-biaya Penagihan (Vehicle) PT Central Asia Raya Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010(Rp) Aktual	Tahun 2010 (Rp) Budget	Varians	Presentase (%)	Ket
Biaya Perbaikan dan Perawatan	1,058,000	1,800,000	742,000	59%	<i>Favorable</i>
Biaya Bahan Bakar	1,334,015	1,800,000	465,985	74%	<i>Favorable</i>
Biaya Parkir	550,000	600,000	50,000	92%	<i>Favorable</i>
Biaya License	1,082,000	600,000	(482,000)	180%	<i>Unfavorable</i>
Biaya Lain – Lain	90,000	600,000	510,000	15%	<i>Favorable</i>
Biaya Akomodasi	650,000	3,600,000	2,950,000	18%	<i>Favorable</i>
Biaya Penagihan Lain	32,300	-	(32,300)	0%	-
<b>Jumlah</b>	<b>4,731,715</b>	<b>11,400,000</b>	<b>6,668,285</b>	<b>41%</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data olahan

**Tabel 4. Biaya-biaya Administrasi dan Umum (personnel)PT Central Asia Raya Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010 (Rp) Aktual	Tahun 2010 (Rp) Budget	Varians	Presentase (%)	Ket
Biaya Gaji	114,300,273	132,090,000	17,789,727	87%	<i>Favorable</i>
Biaya Kesehatan	11,229,000	10,899,000	(340,000)	103%	<i>Unfavorable</i>
Biaya Seragam	-	2,840,000	2,840,000	0%	-
Biaya Jaminan	3,642,000	18,277,200	14,635,200	20%	<i>Favorable</i>
Biaya Tak Terduga	4,028,584	6,819,000	2,790,416	59%	<i>Favorable</i>
Biaya Honorarium	-	-	-	0%	-
Biaya Separatioin Benefit	-	-	-	0%	-
Biaya Separaiion Benefit Karyawan	-	-	-	0%	-
Biaya THR	8,544,000	10,257,000	4,402,600	83%	<i>Favorable</i>
Biaya Gratifikasi	7,940,000	21,225,000	13,285,000	37%	<i>Favorable</i>
Biaya Pelatihan	-	7,117,375	7,117,375	0%	-
Biaya Pameran	-	-	-	0%	-
Biaya Lembur	114,174	4,923,000	4,808,826	2%	<i>Favorable</i>
Biaya Olahraga	3,375,000	6,300,000	2,925,000	54%	<i>Favorable</i>
Biaya Rekreasi	-	-	-	0%	-
Biaya Lain – Lain	-	9,900,000	9,900,000	0%	-
<b>Jumlah</b>	<b>153,173,237</b>	<b>230,648,861</b>	<b>77,475,624</b>	<b>66%</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data olahan

**Tabel 5. Biaya-biaya Administrasi dan Umum (Biaya Gedung)PT CAR Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010 (Rp) Aktual	Tahun 2011 (Rp) Budget	Varians	Presentase (%)	Ket
Biaya Gedung	373,230	2,094,500	1,721,270	18%	<i>Favorable</i>
Biaya Perawatan Gedung	600,000	106,500	(493,500)	563%	<i>Unfavorable</i>
Biaya Rumah Tangga	7,350,000	5,538,000	(1,812,000)	133%	<i>Unfavorable</i>
Biaya Jaminan	-	-	-	0%	-
Biaya Keamanan	53,250	319,500	266,250	17%	<i>Favorable</i>
Biaya Sewa	26,625,000	26,625,000	-	100%	-
Biaya Peralatan	418,000	577,500	159,500	72%	<i>Favorable</i>
Biaya Manajemen	-	-	-	0%	-
Biaya Registrasi	540,000	1,420,000	880,000	38%	<i>Favorable</i>
Biaya Langganan	240,000	426,000	186,000	56%	<i>Favorable</i>
Biaya Tanah	-	177,500	177,500	0%	-
Biaya Penalty Pajak	-	-	-	0%	-
Biaya Pajak PPN	-	-	-	0%	-
Biaya Lain – Lain	1,418,000	1,977,500	559,500	0%	<i>Favorable</i>
<b>Jumlah</b>	<b>37,618,293</b>	<b>39,262,000</b>	<b>1,643,707</b>	<b>96%</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data

**Tabel 6. Biaya-biaya Kendaraan (Vehicle)PT CAR Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010 (Rp) Aktual	Tahun 2010 (Rp) Budget	Varians	Presentase (%)	Ket
Biaya Perbaikan dan Perawatan	614,000	1,200,000	586,000	51%	<i>Favorable</i>
Biaya Bahan Bakar	10,143,750	13,200,000	3,056,250	76%	<i>Favorable</i>
Biaya Parkir	600,000	600,000	-	100%	-
Biaya License	-	-	-	-	-
Biaya Jaminan	-	-	-	-	-
Biaya Rental Kendaraan	49,830,000	46,200,000	(3,630,000)	107%	<i>Unfavorable</i>
Biaya Lain – Lain	189,000	600,000	411,000	31%	<i>Favorable</i>
<b>Jumlah</b>	<b>61,376,750</b>	<b>61,800,000</b>	<b>423,250</b>	<b>99%</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data olahan



**Tabel 7. Biaya-biaya Administrasi dan Umum (Biaya Kantor)PT CAR Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010 (Rp) Aktual	Tahun 2010 (Rp) Budget	Varians	Presentase (%)	Ket
Biaya Percetakan dan Kertas	2,965,767	9,000,000	6,034,233	33%	<i>Favorable</i>
Biaya Alat Tulis	471,150	600,000	128,850	79%	<i>Favorable</i>
Biaya Telephone dan Fax	22,522,548	39,156,000	16,633,452	58%	<i>Favorable</i>
Biaya Fotocopy	529,450	900,000	370,550	59%	<i>Favorable</i>
Biaya Pos	4,531,750	6,000,000	1,468,250	76%	<i>Favorable</i>
Biaya Perangko	60,000	360,000	300,000	17%	<i>Favorable</i>
Biaya Bank	707,548	1,200,000	492,452	59%	<i>Favorable</i>
Biaya Periklanan	-	1,200,000	1,200,000	0%	-
Biaya Lain – Lain	85,000	-	(85,000)	0%	-
<b>Jumlah</b>	<b>31,873,212</b>	<b>58,416,000</b>	<b>26,542,788</b>	<b>55%</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data olahan

**Tabel 8. Biaya-biaya Administrasi dan Umum (Biaya Umum)PT CAR Manado Tahun 2010**

Uraian	Tahun 2010 (Rp) Aktual	Tahun 2010 (Rp) Budget	Varians	Presentase (%)	Ket
Biaya Audit	-	-	-	0%	-
Biaya Konsultan	-	-	-	0%	-
Biaya Legal	-	-	-	0%	-
Biaya Management	-	-	-	0%	-
Biaya Kustodian	-	-	-	0%	-
Biaya entertainment	-	2,400,000	2,400,000	0%	-
Biaya Donation	1,345,000	3,000,000	1,655,000	45%	<i>Favorable</i>
Biaya Kontribusi	-	-	-	0%	-
Biaya Traveling	14,329,000	13,500,000	(829,000)	106%	<i>Unfavorable</i>
Biaya Traveling & RD	-	-	-	0%	-
Biaya Lain – Lain	7,500	-	(7,500)	0%	-
<b>Jumlah</b>	<b>15,682,300</b>	<b>18,900,000</b>	<b>3,217,700</b>	<b>83%</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data olahan

**Tabel 9. Laporan Pertanggungjawaban (*Executive Summary*) PTCARManadoTahun 2010**

Uraian	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Varians positif (negatif)		Ket
			(Rp)	%	
Biaya Penagihan	19,925,146	11,400,000	8,525,146	75%	<i>unfavorable</i>
Biaya Umum dan Admin	285,109,511	407,526,861	122,417,350	(27)	<i>Favorable</i>
<b>Jumlah</b>	<b>305,034,657</b>	<b>418,926,861</b>	<b>113,892,204</b>	<b>(27)</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Sumber: Data olahan

### Pembahasan

Indikator untuk penilaian kinerja pusat biaya perusahaan ini adalah anggaran, yakni dengan membandingkan antara realisasi biaya yang sebenarnya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih tersebut kemudian akan dianalisis penyebab terjadinya penyimpangan. Perbedaan atau selisih antara biaya sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan bisa menguntungkan (*favorable*) dan bisa tidak menguntungkan (*unfavorable*). Jika perbedaan bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*), maka Pimpinan Cabang akan diminta pertanggungjawabannya oleh Kantor Pusat di Jakarta, dan apabila Pimpinan Cabang tidak dapat mempertanggungjawabkannya, maka akan diambil tindakan tegas dengan memberikan peringatan dan teguran, bahkan pemecatan (*punishment*) serta memberikan saran-saran agar manajer tersebut dapat memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang. Jika perbedaan bersifat menguntungkan, maka direktur akan diberikan penghargaan berupa insentif ataupun bonus (*reward*).

Menurut penulis, jadwal penilaian kinerja dimulai setiap akhir semester sudah cukup baik. Kinerja manajer harus selalu dievaluasi untuk mengetahui seberapa besar usahanya dalam mencapai target perusahaan. Selain itu penilaian kinerja ini juga akan memberikan motivasi dan menekan perilaku tidak seharusnya dalam perusahaan. Proses penilaian kinerja juga cukup baik, dengan adanya pembagian presentase anggaran yang dibandingkan dengan realisasi pada setiap semester. Manajer juga sudah memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikannya dalam laporan pertanggungjawaban tersebut. Pemberian *reward* dan *punishment* pada manager setelah dilakukannya penilaian kinerja sudah cukup baik. Dengan adanya kebijakan ini maka perusahaan telah memberikan suatu motivasi dan menunjukkan kepedulian pada para pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut.

### PENUTUP

#### Kesimpulan

PT CAR cabang Manado telah melaksanakan pengidentifikasian dan penetapan unit organisasi atau unit kerja sebagai suatu pusat pertanggungjawaban dengan baik (*favorable*) atau sesuai dengan sifat dan sasaran kegiatan yang ditetapkan perusahaan. Penilaian kinerja Pimpinan Cabang Manado dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.

#### Saran

Penulis menyarankan kepada manajemen PT Central Asia Raya untuk dapat menggunakan anggaran dengan lebih baik lagi. Meskipun realisasi anggaran berada di bawah anggaran yang ditetapkan, akan tetapi manajer berhak untuk meningkatkan belanja anggaran perusahaan agar dapat menunjang tingkat operasional perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Atkinson, Anthony. 2007. *Management Accounting*. Prentice Hall. Jakarta.
- Adharawati, Athena. 2012. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (PT PELNI cab Makassar). *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang
- Ghozali, Chariri A. 2005. *Teori Akuntansi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Govindarajan, Vijay., Anthony, Robert N. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku Pertama. Terjemahan Drs. F.X Kurniawan. Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen., Mowen. 2005. *Management Accounting*. Buku 2. Edisi ke 7. Salemba Empat. Jakarta
- Horngren, Charles., Datar, Srikantm., Foster, George. 2008. *Akuntansi Biaya*. Jilid 1. Erlangga. Jakarta
- Mulyadi. 2006. *Akuntansi Manajemen ; Konsep, Manfaat & Rekayasa*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nafirin, M. 2005. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Grasindo. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2006. *Akuntansi Basis Pengambilan Keputusan Bisnis*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sugiyono. 2007. *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta. Bandung.

