

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK PENILAIAN KINERJA
MANAJERIAL PADA PT. TIRTA INVESTAMA (DC) MANADO**

oleh:
Temmy D. Watung¹
David P.E. Saerang²
Lidia Mawikere³

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi
Universitas Sam Ratulangi Manado

email: ¹ temmywatung@ymail.com

² d_saerang@lycos.com

³ lidiamawikere76@gmail.com

Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengadaptasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangannya. Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, evaluasi kinerja, dan pemberian penghargaan, akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja manajerial pada PT. Tirta Investama (DC) Manado. Hasil penelitian menunjukkan, perusahaan belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, hal ini dapat dilihat dari syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang belum terpenuhi. Penilaian kinerja PT. Tirta Investama (DC) Manado sebaiknya ditingkatkan lagi agar perusahaan terus berkembang, begitu pula dengan para pegawainya.

Kata kunci: *akuntansi pertanggungjawaban, kinerja*

ABSTRACT

Growth and competitive world of business today requires companies to look far into the future to adapt the various possibilities that can affect the development of his company. Accounting is a fundamental tool for the management and control is determined by four important elements, namely the assignment of responsibilities, creation of performance measures or benchmarking, performance evaluation, and award, accounting aims to influence behavior in a certain way so that a person or company's activities will be adjusted to achieve a common goal. The purpose of this study is to investigate the application of accounting for the assessment of managerial performance at PT. Tirta Investama (DC) Manado. Results of the research, the company has not applied the accounting properly, it can be seen from the terms and the characteristics of accounting are not met. Performance assessment PT. Tirta Investama (DC) Manado must increased again in order to continue to grow the company as well as employees.

Keywords: *responsibility accounting, performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis dewasa ini semakin berkembang pesat di lihat dari teknologi yang semakin canggih, ilmu pengetahuan serta persaingan bisnis yang semakin kuat. Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengadaptasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangannya.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam organisasi. Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban maka dapat diketahui siapa saja yang bertanggungjawab atas kinerja yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki tiap manajer.

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi termanifestasi ke dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Pada dasarnya terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu: (1) pusat pendapatan (2) pusat biaya (3) pusat laba dan (4) pusat investasi (Mahsun, 2013:36).

Keempat jenis pusat pertanggungjawaban tersebut mempunyai manajernya masing-masing untuk menilai prestasi yang telah dicapai. Prestasi kerja bisa disebut juga dengan kinerja. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi para manajer dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT. Tirta Investama (DC) Manado adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang menjual air minuman yang berkualitas baik untuk masyarakat yang kita kenal dengan aqua. Perusahaan ini berkembang sangat pesat, melihat hal itu perusahaan harus memperhatikan sistem pengendalian di mana perusahaan harus mampu menyelaraskan antara penggunaan input dan output dengan hasilnya berkaitan dengan pengukuran kinerja manajer. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan manajer PT. Tirta Investama (DC) Manado dapat menilai tanggung jawab dan mengukur prestasi bawahannya secara objektif atas tugas yang dilegalisasikan padanya. Hal ini akan membantu manajer PT. Tirta Investama (DC) Manado dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya-biaya yang ada sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja manajerial PT. Tirta Investama (DC) Manado.

TINJAUAN PUSTAKA

Sistem Pengendalian Manajemen

Sumarsan (2013:4) menyatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan secara terus-menerus. Yansen (2008:4) menyatakan sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistematis yang terorganisir yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasi organisasi sesuai dengan strategi dan kebijakan organisasi.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Simamora (2013:253) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang (1) mengklasifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi, (2) melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggung jawab. Hansen & Mowen (2009:229) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2007:186) antara lain:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan, syarat-syarat yang harus dipenuhi menurut Mulyadi (2007:191) yaitu:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap tingkat manajemen.
2. Anggaran disusun untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Pusat Pertanggungjawaban

Simamora (2013:255) menyatakan pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Sumarsan (2013:81) mendefinisikan pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya.

Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony & Govindarajan, 2009):

1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
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.
2. Pusat Pembiayaan (*Cost Center*)
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 yang mempengaruhi biaya tersebut.
3. Pusat Laba (*Profit Center*)
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*).
4. Pusat Investasi (*Investment Center*)
Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut, pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Penelitian Terdahulu

1. Viyanty (2010) dalam penelitiannya mengenai: Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja pada PT. X. Tujuan Penelitian ini adalah (1) untuk mengetahui bagaimana tujuan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. X, (2) untuk mengetahui pelaksanaan akuntansi pertanggungjawabn sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. X, (3)

untuk mengetahui bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawab dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif analitis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan atau berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja pada PT.X.

2. Masniah (2013) dalam penelitiannya mengenai: Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjungpinang Kepulauan Riau. Tujuan penelitian ini adalah Untuk melakukan riset mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai pengendalian biaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah Perusahaan tersebut belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, hal ini dapat diketahui dengan adanya beberapa syarat-syarat dan karakteristik yang belum dipenuhi.
3. Tesanolika (2010) dalam penelitiannya mengenai: Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen pada PT. SS Utama Surabaya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang selama ini diterapkan oleh PT. SS Utama Surabaya dan memperoleh gambaran dan pemahaman yang mendalam tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen. Hasil penelitian menunjukkan peranan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. SS Utama masih kurang memadai, sehingga dalam melakukan kinerja manajer produksi belum efektif dan efisien. Persamaannya yaitu untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian ini dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, dan data yang terkumpul berupa sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, dan informasi biaya-biaya perusahaan PT. Tirta Investama (DC) Manado.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Tirta Investama (DC) Manado Jl. Raya Manado-Bitung Desa Watutumou No. 7 Kec. Kalawat Minahasa Utara. Penelitian ini dilakukan selama satu bulan.

Prosedur Penelitian

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Pendahuluan
Mempelajari teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dan teori pendukung lainnya dan melakukan survey awal pada perusahaan yang diteliti untuk mengetahui gambaran umum perusahaan.
2. Mengajukan permohonan penelitian
Memasukan surat permohonan penelitian dengan persetujuan pimpinan Fakultas Ekonomi untuk melakukan penelitian pada objek yang digunakan dalam penyusunan skripsi, yaitu PT. Tirta Investama (DC) Manado.
3. Pengumpulan data
Pada tahap ini peneliti mulai mengumpulkan data pendukung penelitian yang akan digunakan dalam penyusunan skripsi, yaitu data mengenai profil perusahaan yang berisi visi dan misi, struktur organisasi, dan realisasi anggaran yang dikeluarkan oleh perusahaan. Pada tahap ini, penelitian juga melakukan wawancara dengan DC *controller*.
4. Penutup
Pada tahap ini penulis membuat kesimpulan dan saran berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

Metode Pengumpulan Data

Jenis Data

Data merupakan keterangan yang diperlukan dari suatu penelitian, dimana data tersebut diperlukan untuk menganalisis permasalahan yang dihadapi selanjutnya, agar menemukan alternatif pemecahan masalah yang tepat buat organisasi. Kuncoro (2009:145) data dapat dibedakan menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut:

- a. Data kualitatif merupakan data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berupa sejarah perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi.

- b. Data kuantitatif merupakan data yang diukur dalam suatu skala numerik.

Data kuantitatif yang dipakai adalah laporan keuangan PT. Tirta Investama (DC) Manado.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penulisan penelitian ini terdiri dari:

1. Data primer data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).
2. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan wawancara. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh melalui laporan keuangan PT. Tirta Investama (DC) Manado.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*field Research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung diperusahaan yang menjadi objek penelitian. Data yang diperoleh merupakan data primer yang diperoleh dengan cara:

- a. Teknik wawancara yaitu pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan Kepala DC Controller PT. Tirta Investama (DC) Manado. Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan anggaran perusahaan.
- b. Teknik Dokumentasi, dilakukan melalui pencatatan dan pengkopian atas data-data sekunder untuk mendapat data yang mendukung penelitian ini.

2. Studi Pustaka (*library research*)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan membaca buku-buku literatur dan referensi lainnya, termasuk hasil-hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan pokok permasalahan yang diteliti, sehingga memperoleh landasan teori yang dapat mendukung analisis yang dilakukan.

Metode Analisis Data

Analisis data yang dilakukan adalah dengan metode deskriptif, yaitu suatu metode dimana data yang dikumpulkan disusun, diinterpretasikan, dan dianalisa sehingga memberikan keterangan bagi pemecahan permasalahan yang dihadapi. Dalam penelitian ini metode akan diterapkan untuk menguraikan atau menggambarkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja manajemen pada PT. Tirta Investama (DC) Manado.

Teknik Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Hal-hal yang akan dianalisis yaitu:

1. Struktur Organisasi
2. Anggaran
3. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
4. Klasifikasi kode rekening
5. Laporan pertanggungjawaban
6. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban
7. Standar pengukuran kinerja sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.
8. Pengukuran kinerja manajer diukur dengan cara membandingkan realisasi dan anggaran
9. Manajer secara individu diberikan penghargaan atau hukuman.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Struktur Organisasi

PT. Tirta Investama (DC) Manado telah membagi tugas dan wewenangnya secara jelas dan tegas antara bagian satu dengan bagian yang lain, baik tingkat manajemen atas, menengah maupun tingkat bawah.

Penyusunan Anggaran

PT. Tirta Investama (DC) Manado menggunakan pendekatan *bottom up* dalam menyusun anggaran dimana anggaran disusun terlebih dahulu oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban kemudian diajukan ke manajemen tingkat atas kemudian dibahas dalam rapat yang bertujuan untuk mengetahui berapa jumlah dana yang akan dibutuhkan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan.

Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Pemisahan antara biaya terkendali dengan tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. PT. Tirta Investama (DC) Manado, sudah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan baik. Biaya terkendali antara lain

Klasifikasi Kode Rekening

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk pengendalian biaya yaitu dengan cara mengolompokkan biaya, mencatat dan meringkas biaya-biaya dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab. PT. Tirta Investama, sudah melakukan pengklasifikasian kode rekening/kode akun dengan baik, dimana bertujuan untuk mempermudah proses penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban.

Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawab merupakan bagian penting dalam akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi penting untuk membantu para manajer dalam pengambilan keputusan.

Tabel 1. Laporan pertanggungjawaban PT. Tirta Investama (DC) Manado tahun 2013

Code	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
74548	240ml Aqua Local 1x48	1.148.190.204	1.048.679.500	99.510.704
74553	1500ml Aqua Local 1x12	2.333.686.755	2.248.700.889	84.985.866
74556	330ml Aqua Local 1x24	89.827.437	87.077.938	2.749.499
74559	5 Gallon Aqua Local	4.687.179.834	4.320.689.095	366.490.739
74561	600ml Aqua Local 1x24	4.388.813.828	4.189.591.780	199.222.048
74567	Mizone Lemon Lechy Limit 500 MI 1x12	120.275.400	110.292.349	9.983.051
74568	Mizone Orange Limit 500ml 1x12	67.812.078	65.089.555	2.722.523
74569	Mizone Passion Fruit Limit 500ml 1x12	20.000.000	18.999.786	1.000.214
74587	500ML MIZONE MANGGA KWENI 1 X 12	15.000.000	14.080.500	919.500
74593	500 MI Mizone Apple Guava	35.144.779	34.256.589	888.190
Total Pendapatan		12.905.930.313	12.137.457.981	768.472.332
810640	Internal Freight Ou	1.870.000.000	1.870.000.000	0
820011	Overtime payments	102.500.000	103.000.000	-500.000
820111	Oth overtime paymen	90.500.000	91.000.000	-500.000
800410	Fuel	105.000.000	110.500.000	-5.500.000
810130	Transport eq. Maint	58.000.000	59.000.000	-1.000.000
810610	Freight In	15.200.000	15.500.000	-300.000
Total VarLog		2.241.200.000	2.249.000.000	-7.800.000

810230	Employee Insurance	39.000.000	39.000.000	0
810420	Moving Expenses	21.000.000	21.000.000	0
820010	Salaries	950.000.000	950.000.000	0
820019	Salaries-holiday pa	60.000.000	59.500.000	500.000
820030	Retirement Gratuity	35.000.000	30.000.500	4.999.500
820040	Bonus	150.000.000	150.000.000	0
820050	Bonus Provisions	180.000.000	170.000.000	10.000.000
821000	Welfare Charges	78.000.000	60.500.000	17.500.000
821001	Overtime&add pay wc	195.000.000	199.000.000	(4.000.000)
821900	Other Welfare Charg	175.000.000	170.000.000	5.000.000
821901	Oth Welfare Charge	60.500.000	60.000.000	500.000
840500	Deprec- tang. ass.	160.000.000	159.800.000	200.000
810000	Vehicle ST Renting	750.000	750.000	0
810005	ST Renting	5.000.000	5.000.000	0
810010	Ind Eq. LT Renting	75.000.000	74.500.000	500.000
810011	Trsp. Eq. LT Rentin	4.200.000	4.000.000	200.000
810014	Property LT Renting	125.000.000	123.500.000	1.500.000
810009	Log furni LT rentin	2.500.000	2.450.000	50.000
810240	Vehicle Insurance	7.000.000	7.000.000	0
810250	Other Insurance	2.000.000	2.000.000	0
810400	Travel Expenses	310.000.000	300.000.000	10.000.000
810410	Accomodation&Meals	9.000.000	8.000.000	1.000.000
810430	Conv&Meeting Exp.	12.500.000	10.900.000	1.600.000
810460	Tr. Travel Expenses	350.000	350.000	0
810470	Tr. Accom.&Meals	750.000	705.000	45.000
801630	FG Inv.Rev.	500.000	450.000	50.000
801164	FG Iss Inv Loss&Sam	35.000.000	35.000.000	0
810825	Cleaning services	53.150.000	52.000.500	1.149.500
810830	Mail services	15.500.000	15.000.000	500.000
810835	Parcel services	75.000	75.000	0
810840	Security services	375.000	350.000	25.000
810845	Catering /Meals	20.500.000	20.500.000	0
810860	Medical Services	2.500.000	2.500.000	0
831200	Contributions	19.000.000	19.000.000	0
832300	Donations	2.500.000	2.500.000	0
700099	Free Sales with VAT	1.000.000	1.000.000	0
831100	Other expenses	22.000.000	12.500.000	9.500.000
831120	Non ded business ex	150.000	130.500	19.500
810120	Industrial Maint.	600.000	600.000	0
800460	Spare Parts	25.000.000	22.500.000	2.500.000
810100	General Maintenance	165.000.000	160.000.000	5.000.000
810800	External services	1.800.000	1.750.000	50.000
800440	Uniforms	6.000.000	6.000.000	0
800450	Laboratory Supplies	37.500	37.500	0
805070	Office Supplies	58.000.000	56.550.000	1.450.000
805080	IT Supplies	8.500.000	8.000.000	500.000

805090 Other Supplies	9.500.000	8.800.000	700.000
805094 Other equipment	9.000.000	8.000.000	1.000.000
805010 Water	300.000	300.000	0
805030 Electricity	25.000.000	25.000.000	0
805091 Industrial supplies	175.000.000	170.500.000	4.500.000
811010 Print pho & oth serv	1.800.000	1.500.000	300.000
851000 Banking Com. & fees	10.100	10.100	0
860800 Other taxes and fee	3.150.000	3.000.000	150.000
831050 Licence chg & fees	2.000.000	1.950.000	50.000
810500 Telecom Services	18.000	18.000	0
810510 Telecom Voice Cons.	18.650.000	17.550.000	1.100.000
810520 Telecom Data Cons.	2.500.000	2.400.000	100.000
801140 St Var-Supplies Goo	26.500.000	26.000.000	500.000
810880 Other training cost	8.300.000	7.500.000	800.000
811080 Training fees	4.500.000	4.000.000	500.000
Total Fixed Cost	3.380.965.600	3.300.927.100	80.038.500
Total Biaya Usaha	5.622.165.600	5.549.927.100	72.238.500
Laba bersih sebelum pajak	21.909.061.513	20.988.312.181	920.749.332

Sumber: PT. Tirta Investama (DC) Manado

Tabel 1. menunjukkan laporan pertanggungjawaban, maka dapat diketahui berapa besar anggaran yang direncanakan dan berapa yang terealisasi.

1. Pusat pendapatan, realisasi penghasilan usaha menunjukkan selisih yang lebih rendah dari yang yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.768.472.332,-.
2. Pusat Biaya, realisasi biaya overhead menunjukkan lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan dengan selisih Rp.7.800.00,-, sedangkan realisasi biaya operasional menunjukkan lebih rendah dari yang telah dianggarkan Rp.80.038.500,-.
3. Pusat Laba, realisasi laba usaha sebesar Rp.20.988.312.181,- dari anggaran Rp.21.909.061.513,- menunjukkan selisih yang rendah Rp.920.749.332,- dari yang dianggarkan.

Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu para manajer dalam mencapai tujuan suatu organisasi secara menyeluruh. Dengan adanya penetapan pusat pertanggungjawaban maka setiap jenjang organisasi menyadari peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi sehingga menunjang penerepan akuntansi pertanggungjawaban. Melalui struktur oraganisasi PT. Tirta Investama (DC) Manado telah membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban. Adapun identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu:

1. Pusat Biaya

Pusat Biaya merupakan sub unit organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam sub unit tersebut. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggung jawab terhadap biaya-biaya yang dikorbankan dan terkendalnya atas dasar masukanya.

PT. Tirta Investama (DC) Manado mengidentifikasikan pusat biaya adalah masing-masing divisi yaitu: *DC Controller* terdiri dari *Adm kolektor*, *Kasir* dan *Adm Invoice*, *CS Log* terdiri dari *Gudang*, *Human Resource* terdiri dari *Administrasi* dan *Head of Operation* terdiri dari *Head of marketing* dan *Head of sale*.

2. Pusat Pendapatan

Pusat Pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan yang merupakan pusat pertanggungjawabannya. Pusat pendapatan hanya bertanggungjawab atas produk yang dijualnya atau penghasilan yang diperolehnya diukur dalam satuan uang. PT. Tirta Investama (DC) Manado mengidentifikasikan pusat pendapatan adalah *Head of Operation* yang menjalankan fungsi pemasaran dengan penjualan.

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas laba yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk memperoleh laba harus dibandingkan antara pendapatan dengan biaya yang berhubungan dengannya. Hal ini berarti pusat laba bertanggungjawab atas pengendalian terhadap pendapatan dan harga pokok produksi jasa distribusi air. PT. Tirta Investama (DC) Manado mengidentifikasi pusat laba yaitu PT. Tirta Investama (DC) Manado.

Standar Pengukuran Kinerja

Standar pengukuran kinerja manajer pada PT. Tirta Investama (DC) Manado didasarkan pada pencapaian biaya standar. Diukur dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi. Selain itu, PT. Tirta Investama (DC) Manado sudah menetapkan standar untuk mengukur kinerja dan prestasi dari para manajer pusat pertanggungjawaban dengan indikator penilaian kinerja (*key performance indicators*), yaitu:

- a) Outstanding (Istimewah)
- b) Exceeded (Diatas Harapan)
- c) Satisfaction/ Successful (Sesuai harapan)
- d) Developing (Perlu perbaikan)
- e) Unsatisfaction (tidak ada harapan)

Melalui metode KPI maka kinerja setiap pegawai dapat dievaluasi secara lebih obyektif dan terukur, sehingga dapat mengurangi unsur subyektivitas yang sering terjadi dalam proses penilaian kinerja pegawai. Penilaian kinerja PT. Tirta Investama (DC) Manado dengan KPI dilakukan setahun sekali yang dilakukan oleh atasan dengan pegawai.

Pengukuran Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara output dan input yang digunakan. Sedangkan efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarasanya harus dicapai. Efektivitas selalu berhubungan dengan tujuan organisasi sedangkan efisiensi tidak ekonomis dimasukan sebagai penggunaan sumber dana seminimal mungkin.

PT. Tirta Investama (DC) Manado mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan laporan pertanggungjawaban sehingga kinerja manajer bisa dinilai. Dengan adanya laporan pertanggungjawaban, maka PT. Tirta Investama (DC) Manado dengan mudah untuk mengukur kinerja manajer. Berikut ini adalah pengukuran kinerja manajer pusat-pusat pertanggungjawaban:

1. Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan bagian yang berhubungan dengan biaya-biaya yang digunakan oleh perusahaan. Pusat tanggung jawab ini secara financial hanya bertanggung jawab terhadap biaya yang terjadi. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh penghasilan

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja atau prestasi manajernya diukur berdasarkan keluarannya. Manajer bertanggung jawab atas penghasilan yang diperoleh. Prestasi manajer pusat penghasilan itu biasanya diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai.

3. Pusat Laba

Kinerja manajer pusat laba diukur prestasinya dengan membandingkan antara pendapatan dengan biaya yang berhubungan dengannya.

Manajer Secara Individual di Beri Penghargaan dan Hukuman

PT. Tirta Investama (DC) Manado memberi penghargaan dan hukuman kepada manajer dan karyawannya berdasarkan dengan perjanjian atau kontrak kerja serta lamanya bekerja, pemberian penghargaan pada PT. Tirta Investama (DC) Manado berupa bonus. Pemberian bonus dilakukan setahun sekali yang besarnya antara 10-100%. Dengan adanya kebijakan ini maka perusahaan telah memberikan suatu motivasi dan menunjukkan kepedulian pada para pegawai yang telah bekerja. Namun PT. Tirta Investama (DC) Manado belum memberikan hukuman kepada manajer yang kinerjanya kurang baik, selain peringatan dan teguran.

Pembahasan

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Manjerial

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. Tirta Investama (DC) Manado belum berjalan baik hal ini dapat dilihat dari syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada perusahaan belum memadai atau berjalan dengan baik. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

Penelitian pada PT. Tirta Investama (DC) Manado menunjukkan bahwa perusahaan hanya menerapkan tiga pusat pertanggungjawaban yang seharusnya ada empat. Penilaian kinerja manajer pada PT. Tirta Investama (DC) Manado sudah dilakukan dengan baik. Namun perusahaan belum memberikan hukuman kepada karyawan selain teguran. Karena itu perusahaan sebaiknya memberikan hukuman kepada karyawan lebih lagi agar perusahaan dapat berkembang dan para pegawainya menjadi disiplin dalam menjalankan tugasnya. Pemberian penghargaan dan hukuman pada perusahaan sesuai dengan Perjanjian Kerja Bersama PT. Tirta Investama (DC) Manado. Viyanty (2010) melakukan penelitian yang sama tentang akuntansi pertanggungjawaban untuk penilaian kinerja manajer, perbedaannya yaitu peneliti sebelumnya melakukan model analisis yaitu regresi linier sederhana, sedangkan peneliti hanya menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara serta kuisisioner. Masniah (2013) melakukan penelitian yang sama dengan penulis tentang akuntansi pertanggungjawaban, perbedaannya yaitu peneliti sebelumnya terletak pada objek dan lebih berpusat pada satu pusat tanggung jawab, sedangkan peneliti sekarang lebih berpusat pada penilaian kinerja manajerial.

PENUTUP

Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan PT. Tirta Investama (DC) Manado belum memenuhi kriteria sebagai pusat pertanggungjawaban.
2. PT. Tirta Investama (DC) Manado sudah melakukan penyusunan laporan anggaran dengan baik, dimana isi laporan pertanggungjawaban adalah anggaran biaya, realisasi biaya dan selisih biaya. PT. Tirta Investama (DC) Manado memiliki pengklasifikasian kode rekening dan melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta su
3. Penilaian kinerja manajer dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dan anggaran yang telah disusun dan juga menggunakan KPI. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggung jawab manajer dalam menjalankan tugasnya.

Saran

Saran yang diberikan penulis sebagai berikut:

1. Pelaksanaan penilaian kinerja manajer telah dilakukan dengan baik. Namun perusahaan belum memberikan hukuman kepada karyawan selain teguran. Karena itu perusahaan sebaiknya memberikan hukuman kepada karyawan lebih lagi agar perusahaan dapat berkembang dan para pegawainya menjadi disiplin dalam menjalankan tugasnya.
2. Manajer PT. Tirta Investama (DC) Manado seharusnya menerapkan empat pusat pertanggungjawaban diantaranya: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Kuantitatif Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis dan Ekonomi*. YKPN, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Masniah. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Karwikarya Wisma Graha Tanjungpinang Kepulauan Riau. *e-Jurnal*. Universitas Maritim Raja Ali, Riau. <http://jurnal.umrah.ac.id/wp-content/uploads/2013/09/JURNAL-MASNIAH-090462201207-AKUNTANSI-2013.pdf> Diakses 21 November 2013. Hal.3
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora Hendry. 2013. *Akuntansi Manjerial*. Edisi III. Stard Date Publiiser Publishing Company, Jakarta.
- Sumarsan Thomas. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen. Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Edisi 2. PT. Indeks, Jakarta.
- Tesanolika. 2010. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajemen pada PT. SS Utama Surabaya. *Skripsi*. Universitas Narotama, Surabaya. <http://skripsi.narotama.ac.id/files/01106012.pdf> Diakses 15 Februari 2014. Hal.3
- Viyanti. 2010. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja PT. X. *e-Jurnal*, UKM. <http://cls.maranatha.edu/khusus/ojs/index.php/maksi/article/download/614/593.pdf> Diakses 21 November 2013. Hal.1
- Yansen, Ricardo. 2008. Efisiensi dan Keefektifan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya Malang Regional Office. *Skripsi*. Universitas Brawijaya Malang. [http://elibrary.ub.ac.id/bitstream/123456789/18891/1/Efisiensi-dan-Keefektifan-Penerapan-Akuntansi-Pertanggungjawaban-Sebagai-Alat-Pengendalian-dan-Evaluasi-kinerja-Manajemen-\(-Studi-Kasus-pada-PT.-Asuransi-Jiwasraya-Malang-Regional-Office-\).pdf](http://elibrary.ub.ac.id/bitstream/123456789/18891/1/Efisiensi-dan-Keefektifan-Penerapan-Akuntansi-Pertanggungjawaban-Sebagai-Alat-Pengendalian-dan-Evaluasi-kinerja-Manajemen-(-Studi-Kasus-pada-PT.-Asuransi-Jiwasraya-Malang-Regional-Office-).pdf) Diakses 15 Februari 2014. Hal. 4