

## PENERAPAN INFORMASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA PADA PT. BANK MEGA TBK CABANG MANADO

*THE APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING INFORMATION IN THE PERFORMANCE ASSESSMENT OF THE COST CENTER MANAGER ON PT. BANK MEGA TBK BRANCH MANADO*

Oleh:

**Herlini Lingkan Rompas<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
email: [herlinirompas@yahoo.com](mailto:herlinirompas@yahoo.com)

**Abstrak:** PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado merupakan salah satu cabang diantara puluhan cabang yang ada dan saat ini sedang mengalami pertumbuhan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa diperlukannya manajemen pengelolaan yang baik dan informasi akuntansi yang akurat, baik kepada pihak manajemen maupun pihak pelanggan. Oleh karena itu, penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban menjadi hal yang penting sebagai alat untuk menilai kinerja manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini pembahasan difokuskan pada manajemen pusat biaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran informasi akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada Bank Mega. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik karena perusahaan belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Manajemen Bank Mega sebaiknya menerapkan sistem *reward* dan *punishment* dalam menilai kinerja manajer karena hal ini sangat penting untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan.

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

**Abstract:** PT. Bank Mega Tbk Branch Manado is one of the branches in between dozens of branches, that is currently experienced a growth. This indicates that management need a good and accurate accounting information between the management and the customer. Accordingly, application of the responsibility accounting information will be important as a tool to assessing the manager performance to reach the company goal. This research focuses on explanation of cost center. This research's purpose is to know the role of the responsibility accounting information toward assessing manager performance cost center in Bank Mega. The method used is descriptive method. Result of this research indicate the use of the responsibility accounting information is not running well because the company does not separate the cost between controlled cost and uncontrolled cost. The management of Bank Mega should apply reward and punishment system to assessing the manager performance because it is important to push for the company to reach its goal.

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

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Melihat tumbuh kembangnya dunia perekonomian yang semakin pesat ini, mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan bagi anggota masyarakat. Dalam hal ini perusahaan yang bergerak di bidang perbankan. Berjalan baiknya suatu perusahaan diukur dari tingkat kinerja manajemen suatu bank yang bertanggungjawab atas seluruh aktivitas yang terjadi di perusahaan.

Pada umumnya, pemimpin perusahaan ingin mengetahui apakah rencana yang telah di tetapkan berjalan dengan baik. Namun pemimpin perusahaan memiliki keterbatasan dalam mengawasi dan mengendalikan secara langsung dan terus-menerus jalannya perusahaan secara keseluruhan. Untuk itu perlu adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab oleh manajer tingkat atas kepada manajer tingkat bawah. Dalam pemberian wewenang kepada bawahannya tidak semuanya diserahkan tetapi diharapkan agar bawahan yang di berikan wewenang mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada atasan yang telah memberi wewenang kepadanya.

Pembagian tugas dan wewenang pada berbagai tingkat manajemen mengharuskan adanya pengendalian atas penggunaan wewenang tersebut. Hal itu dimaksudkan agar masing-masing manajer dapat memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pengendalian yang dilakukan secara terus menerus oleh atasan langsung terhadap bawahannya secara preventif dan represif, agar tugas pokok dan fungsi bawahan berjalan secara efektif dan efisien serta sesuai dengan rencana. Untuk memudahkan proses manajemen yang meliputi perencanaan dan pengendalian diperlukan pembentukan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi di dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan/atau penghasilan dilaksanakan sesuai bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar orang atau kelompok bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/atau penghasilan yang dianggarkan dapat diketahui dan dapat segera diperbaiki. Beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi yang baik, penyusunan anggaran, klasifikasi biaya, dan laporan pertanggungjawaban. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai harus disusun anggaran setiap tingkatan manajemen yang dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban. Laporan tersebut menguraikan perbandingan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Selisih antara anggaran dan realisasinya tersebut dapat dijadikan sebagai salah satu alat penilaian kinerja manajer suatu perusahaan dan juga berfungsi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado adalah perusahaan Indonesia berbentuk perseroan. Bank yang berdiri pada 15 April 1969 ini adalah bank swasta yang menawarkan produk dan jasa perbankan yang inovatif serta komprehensif. Bank Mega sudah sangat dikenal oleh banyak masyarakat. Pertumbuhan dan perkembangannya yang semakin pesat dari tahun ke tahun, memungkinkan perusahaan untuk memiliki tanggung jawab yang lebih besar lagi. Bank Mega memiliki puluhan kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang tersebar di seluruh Indonesia. Untuk itu diperlukan pemimpin maupun karyawan yang dapat bertanggung jawab mengolah dan melaksanakan berbagai aktivitas atau kegiatan yang terjadi dalam perusahaan guna mencapai sasaran tujuan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini penelitian dilakukan di PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado. Mengingat perusahaan ini sudah semakin besar, yang berarti didalamnya ada pusat-pusat pertanggungjawaban, maka diperlukan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja manajer, yang kemudian di periksa dan selanjutnya Kantor Cabang Manado akan mempetanggungjawabkannya pada Kantor Pusat yang berada di Jakarta.

## Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui peran informasi akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado.
2. Memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi

Akuntansi adalah sebuah sistem informasi yang mengukur aktivitas bisnis, pemrosesan data menjadi laporan keuangan, dan mengkomunikasikan hasilnya pada para pengambil keputusan (Pontoh, 2013:1). Akuntansi merupakan sebuah sistem yang mengumpulkan dan memproses (menganalisis, menghitung, dan mencatat) informasi keuangan mengenai sebuah organisasi dan melaporkan informasi tersebut kepada pengambil keputusan (Libby, Libby & Short 2008:4). Dengan demikian akuntansi adalah sistem informasi yang dirancang oleh organisasi untuk mengidentifikasi aktivitas-aktivitas yang mempengaruhi kondisi dan kinerja keuangannya, kemudian mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan.

### Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang (1) mengklasifikasikan finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban dalam sebuah organisasi, (2) melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab (Simamora, 2012:253). Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Garis pertanggungjawaban ini meliputi pendapatan, serta biaya-biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban (Lubis 2010:203). Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat (Mulyadi, 2008:226), yaitu:

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

### Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi (Hansen dan Mowen, 2009:560). Anthony dan Govindarajan (2009:171) mendefinisikan pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Dengan demikian pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap berbagai kegiatan yang dilaksanakan dalam perusahaan.

### Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sama halnya dengan pengukuran kinerja. Mardiasmo (2009:121) mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang handal (*reliable*) merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat

dengan menetapkan *reward and punishment system*. Adapun menurut Mulyadi (2008:419) pengertian penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian penilaian kinerja adalah kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan suatu pusat pertanggungjawaban atau unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

### **Penelitian Terdahulu**

Selamat (2014) dengan judul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Asean Motor International Cabang Manado. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menilai kinerja manajer pusat pendapatan pada PT. Asean Motor International cabang Manado. Menggunakan metode penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Asean Motor International Cabang Manado belum memadai. Meskipun telah memenuhi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban tetapi tidak terdapatnya sistem *rewards* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat pendapatan.

Pangow (2013) dengan judul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui apakah peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu dasar penilaian prestasi manajemen pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk. Menggunakan metode analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Danamon Indonesia, Tbk telah memadai sebagai alat penilaian prestasi manajemen. Hal ini dilihat dari adanya struktur organisasi yang secara jelas menetapkan wewenang dan tanggung jawab, serta dapat dikatakan produktif karena dari tahun ke tahun mengalami peningkatan ROA.

Prang (2013) dengan judul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian untuk penilaian kinerja pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. Menggunakan metode penelitian deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung belum memadai atau belum berjalan dengan baik, karena belum adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Soeratno & Arsyad (2008:64) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif adalah salah satu jenis penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai *setting* sosial atau hubungan antara fenomena yang diuji.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian dilakukan pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado, Kompleks Mega Mas Blok 1B/No.1 Boulevard Raya, Jl. Piere Tendean Manado 95111. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan bulan Juli 2015.

### **Prosedur Penelitian**

Prosedur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendefinisikan dan merumuskan masalah.
2. Melakukan studi kepustakaan mengacu pada teori-teori yang berlaku dan dapat dicari atau ditemukan pada buku-buku teks ataupun penelitian orang lain.
3. Mengumpulkan data.
4. Mengolah dan menyajikan informasi.
5. Menganalisis dan menginterpretasikan.
6. Membuat kesimpulan.

## Metode Pengumpulan Data

### Jenis Data

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dan data kuantitatif. Kuncoro (2009:145) mendefinisikan data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik. Data kualitatif diperoleh dari pengamatan langsung dan wawancara dengan manajer dan karyawan, data tersebut berupa struktur organisasi perusahaan. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dalam skala numerik. Dalam penelitian ini, data kuantitatif adalah berupa anggaran biaya dan realisasinya yang diperoleh langsung dari PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado.

### Sumber Data

Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Kuncoro (2009:148) mendefinisikan data primer merupakan data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Sedangkan data sekunder yaitu data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data.

### Teknik Pengumpulan Data

Data-data sehubungan dengan penelitian ini, didapat dengan menggunakan metode sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*), yaitu memahami dengan baik teori yang menyangkut pokok permasalahan yang diteliti dengan cara mengkaji dan menelaah buku-buku, serta artikel-artikel yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.
2. Penelitian Lapangan (*Field Research*), yaitu kegiatan pengumpulan data yang dilakukan dengan meninjau langsung objek dan sasaran yang diteliti pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado agar dapat memperoleh gambaran tentang kenyataan yang ada dalam perusahaan tersebut. Adapun penelitian lapangan meliputi:
  - a. Wawancara (*interview*), yaitu penulis mengadakan wawancara dengan pihak perusahaan guna memperoleh informasi yang dibutuhkan, sehingga penulis mendapatkan gambaran tentang penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat biaya.
  - b. Pengamatan (*observasi*), yaitu penulis mengadakan pengamatan langsung pada objek dan sasaran yang akan diteliti, guna memperoleh data dan informasi pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado.
  - c. Studi dokumentasi, yaitu mencatat setiap hasil wawancara, serta hal-hal yang perlu untuk dicatat dalam rangka menunjang data penelitian untuk menghasilkan suatu hasil penelitian yang benar dan tepat.

### Metode Analisis Data

Metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penggunaan metode deskriptif bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan terperinci mengenai suatu keadaan berdasarkan data atau informasi yang telah didapatkan, kemudian dikumpulkan, diklasifikasi, dan diinterpretasikan sehingga didapatkan informasi yang diperlukan untuk menganalisa masalah yang ada, akhirnya sampai pada suatu kesimpulan yang relevan dengan teori.

### Teknik Analisis Data

Langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Memperoleh gambaran umum perusahaan secara keseluruhan.
2. Melakukan pengumpulan data dan informasi tentang akuntansi pertanggungjawaban, pusat biaya, dan penilaian kinerja berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
3. Mempelajari dan mengkaji data dan informasi dari awal tentang akuntansi pertanggungjawaban, pusat biaya, dan penilaian kinerja.
4. Menguraikan akuntansi pertanggungjawaban dengan penilaian kinerja manajer pusat biaya sesuai dengan pustaka yang ada.
5. Menarik kesimpulan atas uraian dan penjelasan yang telah dilakukan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

#### Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang dimiliki PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado secara jelas telah menggambarkan jenjang wewenang, tanggung jawab, tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Perusahaan juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggung jawab unit kerja. Tata kerja kantor cabang sebagai unit kerja pelaksana kantor pusat dalam penyelenggaraan pelayanan jasa-jasa perusahaan, berfungsi dalam penyusunan rencana kerja, pengendalian, pengawasan dan pelaporan operasional dari kebijakan. PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah menyusun struktur organisasi dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan.

##### 2. Anggaran

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian. Suatu pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat melakukan suatu penilaian kinerja atau prestasi dari tiap pimpinan pusat pertanggungjawaban dimana anggaran merupakan dasar bagi perusahaan untuk menilai kinerja para manajer. Penyusunan anggaran PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado dilakukan per empat bulan dalam 1 tahun. Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan *Bottom Up*. Anggaran yang dibuat oleh PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado bersifat realistis dan tidak kaku. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan yang mungkin berubah.

##### 3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan biaya tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya. Namun pada halnya PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado ternyata belum melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado.

##### 4. Klasifikasi dan Kode Rekening

Salah satu penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat dikatakan bahwa PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah melakukan pengkodean rekening untuk tiap perkiraan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkatan manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

##### 5. Laporan Pertanggungjawaban

PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pertanggungjawaban tersebut dilakukan oleh kepala cabang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi ke kantor pusat. Laporan periodik ini harus diserahkan kepada Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk Persero atau Menteri Keuangan paling lambat satu bulan setelah berakhirnya periode laporan. Periode laporan ini menunjukkan bahwa pemantauan kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan terhadap unit kerja organisasi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan, laporan pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai berikut:

**Tabel 1. Laporan Pertanggungjawaban Biaya Tahun 2014**

No.	Jenis Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
<b>Biaya Perlengkapan Kantor</b>				
1.	Printer Epson L 210	2.000.000	2.000.000	-
2.	Kamera Digital IXUS 140Canon	2.200.000	2.200.000	-
3.	Printer Epson L 350	2.175.000	2.175.000	-
4.	Printer Epson LQ 2190	6.369.000	6.369.000	-
5.	Hard disk external 2 TB	1.460.000	1.460.000	-
6.	Hard disk external 1 TB	1.760.000	1.760.000	-
	<i>Total</i>	<i>15.964.000</i>	<i>15.964.000</i>	
<b>Biaya Barang Berbentuk Logam</b>				
7.	Exhaust Lt 1	819.500	819.500	-
8.	Exhaust Lt 2	819.500	819.500	-
9.	Fuling Kabinet 4 Laci Lion	3.303.200	3.303.200	-
10.	Locker Staff (9 Pintu) Lion	2.805.000	2.805.000	-
	<i>Total</i>	<i>7.747.200</i>	<i>7.747.200</i>	
<b>Biaya Inventaris Kantor</b>				
11.	Panasonic Ac Spilit 2 Pk	38.400.000	38.400.000	-
12.	Panasonic Ac Spilit 1,5 Pk	9.218.000	9.218.000	-
	<i>Total</i>	<i>47.618.000</i>	<i>47.618.000</i>	
<b>TOTAL</b>		<b>Rp 71.329.200</b>	<b>Rp 71.329.200</b>	

Sumber: Data diolah, 2015.

Tabel 1 menunjukkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado Tahun 2014 yang terdiri dari biaya perlengkapan kantor dianggarkan Rp15.964.000 dapat terealisasi sebesar Rp15.964.000 tidak ada penyimpangan yang terjadi, biaya barang berbentuk logam dianggarkan Rp7.747.200 dapat terealisasi sebesar Rp7.747.200 tidak ada penyimpangan yang terjadi, dan biaya inventaris kantor dianggarkan Rp47.618.000 dapat terealisasi sebesar Rp47.618.000 tidak ada penyimpangan yang terjadi. Jadi total keseluruhan rencana anggaran tahun 2014 berjumlah Rp71.329.200 dan dapat terealisasi sebanyak Rp71.329.200.

Laporan pertanggungjawaban biaya PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado bisa dikatakan sudah baik karena laporan pertanggungjawaban ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang terealisasi, dan selisih atau penyimpangannya. Dapat juga ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja manajer PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado sangatlah baik dan memuaskan karena biaya yang dianggarkan sama persis dengan biaya yang terealisasi dalam perusahaan, bahkan sama sekali tidak ditemukan penyimpangan biaya.

### Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah mencakup bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Dalam penelitian ini pembahasan dipusatkan pada pusat biaya, dimana PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah mengidentifikasi pusat biaya sebagai berikut:

1. Kepala Departemen sebagai pusat biaya yang bertanggungjawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang pemeliharaan, perawatan dan perbaikan bank sebagai alat usaha jasa yang akan menunjang perusahaan.
2. Kepala Departemen sebagai pusat biaya yang bertanggungjawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, administrasi personalia, administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan.

Struktur organisasi PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

## Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja manajer dilakukan dengan cara menggunakan indikator anggaran sebagai alat untuk menilai, yaitu dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang terdapat dalam laporan pertanggungjawaban. Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atau penyimpangan atas biaya tersebut. Namun tidak halnya pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado, karena semua biaya yang dianggarkan tak satupun ditemukan adanya penyimpangan. Jadi, antara realisasi dan anggaran hasilnya adalah sama. PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado belum menerapkan *reward* dan *punishment* yang ketat bagi manajer pusat pertanggungjawaban terhadap kinerjanya. Jadi, jika manajer telah berusaha untuk melakukan kinerjanya dengan baik, maka perusahaan tidak akan memberikan penghargaan atau *reward*, sebaliknya jika manajer lalai dalam melaksanakan kinerjanya, perusahaan juga tidak akan memberlakukan hukuman atau *punishment* terhadapnya. Namun, setiap manajer maupun karyawan dalam organisasi di suatu perusahaan, diharapkan untuk dapat mengoptimalkan dan meningkatkan kinerjanya masing-masing.

## Pembahasan

### Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya

Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dilihat dari syarat yang pertama, yaitu struktur organisasi. Hasil penelitian menunjukkan PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado secara tegas telah menetapkan wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado ini menganut sistem organisasi garis. Dimana dalam bagan organisasinya terlihat ada kesatuan komando karena kepemimpinan berada ditangan satu orang dan setiap bawahannya hanya bertanggungjawab terhadap satu orang pemimpin saja. Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada, kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan. Organisasi garis pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado dapat dilihat bahwa setiap manajer bagian pusat pertanggungjawabannya bertanggung jawab atas satu fungsi dari beberapa fungsi yang ada dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Syarat yang kedua adalah anggaran. Hasil penelitian menunjukkan penyusunan anggaran PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado dilakukan dengan pendekatan *Bottom Up*. Pendekatan ini merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Pimpinan perusahaan terlebih dahulu menetapkan kebijakan yang memuat target operasional perusahaan periode yang akan datang sebagai dasar manajer untuk menyusun anggaran. Berdasarkan target operasional tersebut para manajer yang dibantu oleh para bawahannya mengajukan usulan anggaran yang diperlukan dalam melaksanakan aktivitas operasional. Dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran, maka anggaran yang dibuat akan lebih baik karena disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan sehingga diharapkan mampu meningkatkan pengendalian. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah menetapkan anggaran dalam penyusunan rencana kerja.

Syarat yang ketiga adalah penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hasil penelitian menunjukkan penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado belum memadai atau belum berjalan dengan baik. Suatu penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa perusahaan belum melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pangow (2013), hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan akuntansi pertanggungjawaban PT. Bank Danamon Indonesia Tbk telah memadai dan sudah berjalan dengan baik karena telah memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban. Syarat yang keempat adalah klasifikasi kode dan rekening. Hasil penelitian menunjukkan PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah melakukan pengkodean rekening pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di

dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

Syarat yang terakhir dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban. PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado dalam hal ini menunjuk pada manajer pusat biaya telah menjalankan tugas dan kerja dengan baik. Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam rencana anggaran dengan biaya yang terealisasi, tak satu pun ditemukan adanya penyimpangan. Artinya antara anggaran biaya dengan realisasinya adalah sama. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Selamat (2014) dan Prang (2013), dimana PT. Asean Motor International Cabang Manado dan PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung dilihat dari laporan pertanggungjawabannya terdapat selisih atau penyimpangan yang terjadi.

Hasil penelitian dari penilaian kinerja dapat dikatakan belum memadai. Hal ini dikarenakan PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado belum menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya. Entah bagaimana cara kinerja dari manajer yang bekerja dengan optimal maupun tidak optimal, perusahaan tidak membuat suatu tindakan apa-apa terhadapnya. Tidak seperti penelitian yang dilakukan oleh Prang (2013), dimana PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung memberikan *rewards* dan *punishment* bagi para manajer pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya optimal maupun tidak optimal.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah:

1. Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado belum memadai, karena dalam penyusunan anggaran tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga biaya-biaya yang disusun oleh perusahaan belum efisien.
2. Laporan pertanggungjawaban biaya yang membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi, telah disusun dengan baik oleh perusahaan, bahkan tidak ada penyimpangan yang terjadi. Ini merupakan penilaian kinerja yang sangat baik kepada manajer pusat biaya.
3. Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pada PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado belum berjalan dengan baik karena tidak terdapatnya sistem *reward* dan *punishment* yang jelas terhadap manajer pusat biaya.

### Saran

Saran yang dapat diberikan adalah:

1. Sebaiknya, PT. Bank Mega Tbk Cabang Manado menerapkan sistem *reward* dan *punishment* terhadap manajer maupun karyawan yang ada dalam perusahaan. Hal ini sangat penting karena penerapan *reward* dan *punishment* yang baik akan mendorong semangat kerja baik bagi manajer maupun karyawan dalam mengoptimalkan kinerja mereka masing-masing.
2. Kegiatan dan aktivitas yang terjadi dalam perusahaan akan berjalan dengan baik, jika perusahaan hendaknya menetapkan anggaran dengan memisahkan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan sesuai dengan syarat-syarat yang ada dalam akuntansi pertanggungjawaban.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, N. & Vijay, Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jilid 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen & Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi ke 8, Buku 1. Salemba Empat, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga, Jakarta.
- Libby, R., Libby, P. & Short. 2008. *Akuntansi Keuangan*. Edisi ke 5. ANDI, Yogyakarta.

- Lubis, 2010. *Akuntansi Keprilakuan*. Edisi ke 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi ke 4. ANDI, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2008. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ke 3. Salemba Empat, Jakarta.
- Pangow, Fione. 2013. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Dasar Penilaian Prestasi Manajemen Pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3 Juni 2013. Universitas Sam Ratulangi, Manado. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/1370>. Tanggal akses 7 Maret 2015. Hal. 39-45.
- Pontoh, Winston. 2013. *Akuntansi Konsep dan Aplikasi*. Halaman Moeka, Jakarta.
- Prang, Olivia. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.4 Desember 2013. Universitas Sam Ratulangi, Manado. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2839/2390>. Tanggal akses 7 Maret 2015. Hal. 1016-1024.
- Selamat, Vega. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Asean Motor International Cabang Manado. *Jurnal EMBA*. Vol.2 No.2 Juni 2014. Universitas Sam Ratulangi, Manado. <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/4869>. Tanggal akses 7 Maret 2015. Hal.1482-1490.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ke 3. Star Gate, Yogyakarta.
- Soeratno & Lincolin Arsyad. 2008. *Metodologi Penelitian Untuk Ekonomi Dan Bisnis*. Edisi Revisi. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

