

Evaluasi Kinerja Manajer Berdasarkan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada CV. Palakat

Evaluation Of Manager Performance Based On Responsibility Accounting On CV. Palakat

Alif Irfan Shiddiqi¹, Robert Lambey²

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam
Ratulangi, Jl. KampusBahu, Manado, 95115, Indonesia

E-mail : irfanalif2207@gmail.com¹, robert.lambey@unsrat.ac.id²

Abstrak: CV Palakat merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang meliputi event organizer, talent management, design grafis, multimedia dan animasi, serta fotografi dan videografi. Usaha ini telah berdiri sejak 2009, dan dimiliki oleh Acin Kapita. Pada CV Palakat sering mengeluarkan anggaran yang berlebihan, padahal setiap realisasi anggaran tidak sesuai dengan rencana yang dianggarkan. Perlunya kontrol terhadap penggunaan anggaran merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen agar didalam operasionalnya dapat menggunakan anggaran dengan efektif dan efisien. Akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajemen yang efektif. Selain itu sistem akuntansi pertanggungjawaban berperan penting untuk mengetahui pertanggungjawaban manajemen dalam mengatur rencana anggaran dan mengetahui siapa yang bertanggungjawab bila ada penyelewengan.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Kinerja Manajemen, Anggaran, Pengendalian Biaya.

Abstract: CV Palakat is a company engaged in services that include event organizer, talent management, graphic design, multimedia and animation, as well as photography and videography. This business has been established since 2009, and is owned by Acin Kapita. CV Palakat often spends excessive budgets, even though each budget realization is not in accordance with the budgeted plan. The need for control over the use of the budget is something that needs to be considered by the management so that in its operations it can use the budget effectively and efficiently. Responsibility accounting plays a role in cost control and effective management performance appraisal. In addition, the responsibility accounting system plays an important role in knowing the responsibility of management in managing the budget plan and knowing who is responsible if there is a deviation. The purpose of this study was to determine the performance of management at CV Palakat and the role of responsibility accounting in it. This research method is descriptive by describing the data that has been collected from interviews and data collected directly from the company. The results obtained are CV Palakat has a fairly good management performance and has implemented a responsibility accounting system, so that cost control can be carried out properly and efficiently.

Keywords : Accountability Accounting, Management Performance, Budget, Cost Control.

PENDAHULUAN

Pada masa sekarang ini, terjadi pergerakan dan perubahan yang besar dalam lingkungan bisnis. Kompetisi dalam berbagai usaha menjadi kompetisi global dan sudah tentu mengalami perkembangan yang pesat. Perusahaan - perusahaan dituntut untuk selalu siap menghadapi persaingan global tersebut. Seorang pimpinan perusahaan atau manajer akan selalu belajar dari pengalaman masa lalu dan tuntutan kedepan untuk mencari cara terbaik dalam menjalankan bisnisnya. Perubahan terpenting yang harus dilakukan adalah mengenal bagaimana perusahaan harus dikelola dan diarahkan agar mampu menghadapi persaingan global tersebut. Manajemen harus mencari cara berbisnis dan strategi bersaing

Diterima: 30-06-2022; Disetujui untuk Publikasi: 14-07-2022

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum

p-ISSN: 24072-361X

yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis global saat ini dan tantangan kedepan. CV Palakat merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa, lebih spesifiknya adalah *event organizer*, desain grafis, multimedia dan animasi, *talent management*, fotografi dan videografi. Usaha yang sudah berdiri sejak 2009 ini dimiliki oleh Acin Kapita.

Pada CV Palakat sering terlihat mengeluarkan anggaran yang berlebihan, padahal setiap realisasi anggaran harus sesuai dengan rencana yang dianggarkan. Perlunya kontrol terhadap penggunaan anggaran merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajer agar didalam operasionalnya dapat menggunakan anggaran dengan efektif dan efisien. Oleh sebab itu penulis ingin mengevaluasi kinerja manajer berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban. Dari hasil penelitian terdahulu mengemukakan, bahwa akuntansi pertanggung jawaban berperan dalam pengendalian biaya dan penilaian kinerja yang efektif. Berdasarkan uraian diatas dan melihat pentingnya evaluasi kinerja manajer berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban peneliti tertarik melakukan penelitian di CV Palakat, dengan mengangkat judul Evaluasi Kinerja Manajer Berdasarkan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada CV Palakat.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teoritis

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang dirancang secara spesifik untuk proses pengendalian manajemen karena membandingkan apa yang direncanakan dengan realisasinya. Pada dasarnya, suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban akan mengukur hasil kerja (kinerja) dari suatu pusat pertanggungjawaban, dan yang diukur adalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*).

Menurut Indriani (2018:5), akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang menyajikan informasi mengenai pendapatan serta biaya atau aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit dalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban.

Sehingga, dapat dipahami bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang menerapkan pengumpulan biaya dan penghasilan dari tiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu perusahaan dengan maksud agar dapat ditelusuri penyimpangan yang terjadi dari anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.4 Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Bentuk pusat pertanggungjawaban adalah pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi dengan menyesuaikan tanggung jawab yang diemban. Tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban dapat mencakup pendapatan, biaya, laba, dan investasi. Dari kedua pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian, sub unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unitnya. Selain itu, manajer tersebut juga harus dapat memperhitungkan serangkaian kegiatan dan mendelegasikan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada staff di bawahnya. Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat *input* dan/atau *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian dalam Maulida (2019) :

1. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan (*revenue center*), suatu *output* (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan *input* (beban atau biaya) dengan *output*..

2. Pusat biaya

Pusat biaya (*cost center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang *input* nya diukur secara moneter, namun *output* nya tidak. Manajer pusat biaya departemen atau divisi

diberi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu:

a. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- 1) *Input* nya dapat diukur secara moneter.
- 2) *Input* nya dapat diukur secara fisik.
- 3) Jumlah dolar optimum dan *input* yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

b. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. *Output* dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

3. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator

4. Pusat investasi

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi (*investment center*). Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.1.5 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2019), untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, 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 (*controllability*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollability*) 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*).

2.1.6 Struktur organisasi

Menurut Wijaya (2017:213), struktur organisasi merupakan *out line* didalam skema organisasi, dari penempatan tugas yang paling atas sampai pada penempatan tugas yang paling bawah. Dengan kata lain struktur organisasi mendeskripsikan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri dalam mencapai tugas yang diinginkan. Dengan demikian agar organisasi bekerja dan tetap menjaga keberadaannya, perlu ada struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan. Pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan.

Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Dalam

hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Struktur organisasi fungsional

Pada tipe struktur organisasi ini, setiap manajer bertanggung jawab atas setiap aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggung jawab atas kinerjanya yang menjadi tugasnya. Biasanya manajer tingkat atas yang berperan untuk mengambil keputusan dan manajer tiap fungsi yang ada dalam organisasi tersebut terkadang memiliki wewenang terbatas dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian hanya tingkat pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan yang bersangkutan.

2. Struktur organisasi divisional

Pada tiap struktur organisasi ini kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen puncak mendelegasikan wewenang-wewenangnya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah. Oleh karena itu, pada tipe organisasi desentralisasi, perusahaan dibagi ke dalam segmen-segmen yang diperlukan sebagai unit penghasil laba berdiri sendiri.

2.1.7 Anggaran

2.1.7.1 Anggaran

Menurut Sri Mulyani (2018), anggaran didefinisikan sebagai alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Anggaran berperan sebagai alat untuk membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang terutama ditinjau dari sisi keuangan. Sehingga anggaran dapat menjadi sebuah alat yang sangat bermanfaat untuk membuat pelaksanaan kegiatan organisasi yang efektif dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Di samping itu, dengan adanya sebuah sistem anggaran yang baik, hal ini akan berguna untuk membuat pimpinan organisasi dalam mengambil langkah-langkah strategik yang tepat sesuai dengan kondisi yang terjadi (Mulyani, 2018).

2.1.7.2 Fungsi Anggaran

Menurut Mulyani (2018), beberapa kegunaan dari sistem anggaran adalah sebagai berikut.

1. Memperjelas perencanaan strategis yang sudah dibuat. Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa anggaran merupakan tindak lanjut dari sebuah perencanaan strategis, yang dituangkan dalam bentuk pembagian sumber daya keuangan. Sehingga keberadaan anggaran ini dapat memperjelas pihak-pihak terkait mengenai seberapa besar tujuan yang dituju berkaitan dengan pengorbanan keuangan yang dikeluarkan.
2. Sebagai alat koordinasi dan komunikasi antar-lini organisasi. Pada saat penyusunan anggaran ini biasanya seluruh pihak yang terkait akan dikumpulkan untuk merumuskan proporsi anggaran masing-masing. Sehingga pihak terkait tersebut dapat berkoordinasi mengenai langkah pencapaian tujuan dan kerjasama yang akan dilakukan.
3. Sebagai bentuk pembagian tanggung jawab untuk manajemen. Anggaran yang telah disetujui seyogianya mempertegas pembagian tanggung jawab setiap lini organisasi yang terkait. Di samping itu juga digunakan untuk mempertegas pengotorisasian pembelanjaan anggaran masing-masing.
4. Sebagai dasar untuk evaluasi kinerja. Anggaran yang telah disetujui bersama adalah sebuah komitmen kerja manajemen dalam pencapaian tujuannya. Sehingga di kemudian hari komitmen tersebut akan dibandingkan dengan pencapaian sebenarnya di akhir periode. Sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu dasar pimpinan organisasi untuk menilai apakah kinerja lini operasional organisasi sudah berjalan dengan optimal atau belum.

2.1.7.3 Langkah-langkah Menyusun Anggaran

Menurut Nafarin Ulfi (2016), proses penyusunan anggaran dibagi ke dalam beberapa tahapan antara lain:

1. Penentuan Pedoman Anggaran
Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
2. Persiapan Anggaran
Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*sales forecast*). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.
3. Tahap Penentuan Anggaran
Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat meliputi kegiatan:
 - a. perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
 - b. Mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran
 - c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran
4. Pelaksanaan anggaran
Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

2.1.8 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Menurut Rachmina dan Sari (2017:11), Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali merupakan biaya yang digolongkan berdasarkan pengaruh manajerial, kinerja manajemen. Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*).

Menurut Lubis dan Suzan (2015) biaya terkendali adalah biaya dalam sebuah pusat pertanggungjawaban yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban selama rentang waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah setiap biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam rentang waktu tertentu. Menurut Rachmina dan Sari (2017:11), Biaya terkendalikan (*controllable cost*) sebagai contoh biaya buruh atau biaya bahan baku. Biaya tidak terkendalikan (*uncontrollable cost*) sebagai contoh pembelian mesin, biaya yang ditimbulkan seperti biaya penyusutan tergantung dari wewenang manajemen (tergantung jenjang di perusahaan dan jangka waktu pemakaian).

2.1.9 Klasifikasi dan Kode Rekening Untuk Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Bahri (2019:74), Penggolongan atau pengklasifikasian kode rekening bertujuan untuk memudahkan analisis dan mencari rekening. Penyusunan nomor rekening bersifat relatif karena setiap entitas memiliki nomor rekening yang berbeda. Rekening pada umumnya diberi nomor angka dengan menggunakan metode kelompok (*group code method*). Setiap jenis rekening biasanya diberi nomor yang terdiri dari 4 (empat) angka. Arti letak angka dalam setiap nomor sebagai berikut:

Digit Pertama	: Kelompok Rekening
Digit Kedua	: Golongan Rekening
Digit Ketiga	: Subgolongan Rekening
Digit Keempat	: Jenis Rekening

Berikut contoh susunan dan nomor rekening entitas jasa untuk memudahkan dalam memahami sekaligus menyusun laporan keuangan (Bahri, 2019:75):

1. Aset
 - 1.1 Aset Lancar (Kas, Surat Berharga, Piutang, Perlengkapan, Persekot (Uang Muka).
 - 1.2 Investasi Jangka Panjang
 - 1.3 Aset Tetap Berwujud
 - 1.4 Aset Tidak Berwujud
2. Kewajiban / Utang

- 2.1 Utang Jangka Pendek
- 2.2 Utang Jangka Panjang
3. Ekuitas
4. Pendapatan
5. Beban Usaha

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa data akuntansi perlu diberi identifikasi agar dapat dilakukan pencatatan, klasifikasi, penyimpanan, dan pengambilan data dengan benar. Selain itu, data akuntansi juga perlu diringkas, sehingga kita dapat menunjukkan termasuk ke dalam klasifikasi apa suatu rekening dan bisa menyampaikan informasi yang bermakna tertentu.

2.1.10 Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban biaya adalah salah satu laporan internal untuk mengukur prestasi seseorang dalam melaksanakan tanggungjawabnya pada suatu pusat pertanggungjawaban selama periode tertentu. Menurut Abdullah (2018), laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya terjadi atau realisasi dan selisihnya sehingga dapat diketahui terjadinya inefisiensi dan masalah dalam perusahaan. Dalam pengumpulan dan pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus memisahkan biaya-biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Menurut Abdullah (2018), terdapat berbagai syarat tambahan untuk membuat laporan yang baik, yaitu :

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

Wilson dan Campbell mengemukakan asas-asas dari laporan, yaitu:

1. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi
2. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan
3. Laporan harus cepat dan tepat waktu
4. Laporan harus diterbitkan secara teratur
5. Laporan harus mudah dicerna
6. Laporan harus memberikan rincian yang memadai tidak berlebihan
7. Laporan harus memuat angka-angka yang dibandingkan yaitu perbandingan antara angka aktual dengan anggaran atau antara standar dengan hasil (aktual) dan harus menunjukkan varians-variens yang terjadi.
8. Laporan harus bersifat analitis
9. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang
10. Laporan dapat cenderung menampilkan efisiensi dan inefisiensi dalam satu atau beberapa departemen.

Dapat disimpulkan bahwa faktor ketepatan, kecepatan dan kegunaan laporan untuk kepentingan manajemen sangat diperhatikan. Meskipun lengkap dan disajikan dengan baik tetapi terlambat dilaporkan akan menyebabkan laporan tersebut menjadi kurang berarti.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas dapat diketahui dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggungjawab, sehingga ia tidak terlalu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut.

2.1.11 Kinerja Manajerial

Menurut Shely Febriana (2019:210), Kinerja manajerial adalah Kinerja manajerial adalah efektivitas kerja yang dilakukan oleh manajer yang merupakan hasil akhir dari rangkaian proses manajerial, meliputi proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan.

2.1 Penelitian Terdahulu

Christyan ingrum (2016). Tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi PT. Cemani Toka. Hasil menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilakukan dengan baik, perusahaan telah menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen.

Adriana, Balqis (2015). Tentang Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban Pada PT. PINDAD. Hasil penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PINDAD belum memadai, oleh sebab itu terjadi kelebihan dalam realisasi anggaran pada setiap unit yang beroperasi.

Akhsanul, Adriana (2015). Tentang Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba Di Warung Paskal Bandung. Hasil penerapan akuntansipertanggungjawaban di warung paskal telah dilakukan dengan baik karena telah memenuhi persyaratan akuntansi pertanggungjawaban serta kinerja manajer sudah cukup baik karena sudah menjalankan tugas yang diberikan dengan baik.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian dengan analisis data yang menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu metode penelitian dengan cara mengumpulkan data-data lalu akan dikelompokkan dan disusun agar dapat diteliti berdasarkan teori yang relevan serta berhubungan dengan masalah yang dibahas sehingga untuk kemudian dapat diambil atau ditarik suatu kesimpulan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Jln. Sam Ratulangi No. 458, Karombasan Utara, Kecamatan Wanea, Kota Manado, Sulawesi Utara 95116. Waktu penelitian dilakukan pada bulan September 2019 sampai dengan selesai.

3.3 Jenis, Sumber, dan Metode Pengumpulan Data

Jenis Data. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data kualitatif dan data kuantitatif, data kualitatif berupa gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, visi misi perusahaan, hasil wawancara dan informasi terkait dengan kinerja manajer yang ada di perusahaan. Data kuantitatif berupa laporan akuntansi pertanggungjawaban tahun 2019, laporan anggaran perusahaan, dan realisasi anggaran perusahaan

Sumber Data. Data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data yang dikumpulkan secara langsung oleh penulis dari objek penelitian berupa data mentah yang berupa hasil wawancara langsung pada kepala dan manajer CV Palakat.

Metode Pengumpulan Data. Pertama Wawancara, Melakukan serangkaian proses wawancara dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan kinerja manajerial pada CV Palakat. Kedua Mengumpulkan dokumen yang terkait dengan anggaran event perusahaan seperti rencana dan realisasi anggaran perusahaan tahun 2019, laporan pertanggungjawaban perusahaan, serta informasi yang berkaitan dengan kinerja manajer perusahaan.

3.4 Metode dan Proses Analisis

Analisis data merupakan suatu analisa kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian dengan analisis data yang menggunakan metode deskriptif kualitatif

yaitu dengan mengidentifikasi dan menjabarkan hasil penelitian yang berkaitan dengan evaluasi PPh 23 pada pendapatan jasa yang sesuai dengan proses penelitian pada CV. Palakat manado dengan proses analisis, yaitu :

1. Tahap pertama. Wawancara terhadap pemimpin perusahaan, pihak yang menangani keuangan perusahaan dan konsultan pajaknya terkait dengan prosedur atau tata kelola perpajakan yang ada di perusahaan CV. Palakat
2. Tahap kedua. Penulis mengumpulkan data dan informasi yang berkaitan dengan perpajakan di CV. Palakat.
3. Tahap ketiga. Menganalisis data informasi yang didapatkan dari perusahaan.
4. Tahap keempat. Menarik kesimpulan atas hasil analisis.
5. Tahap kelima. Memberi kritik dan saran atas hasil analisis.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Anggaran. Proses penyusunan anggaran pada CV. Palakat melibatkan seluruh unit satuan kerja yang ada di perusahaan. Dalam CV Palakat anggaran dibagi menjadi dua, yaitu Anggaran Divisi dan Anggaran Pusat. Anggaran Divisi merupakan keseluruhan biaya yang dibutuhkan setiap proyek pada unit kerja pada CV Palakat, sedangkan Anggaran Pusat merupakan keseluruhan biaya yang dibutuhkan untuk kelangsungan CV Palakat itu sendiri.

CV Palakat memiliki prosedur proses penyusunan anggaran dalam menyusun anggaran setiap pesanan kerja, proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- a) Penyampaian data dari seluruh divisi
Divisi keuangan menyiapkan formulir untuk data anggaran yang dibagikan kepada setiap unit untuk memperoleh masukan sebagai bahan penyusunan anggaran.
- b) Penyusunan draft anggaran
Formulir yang telah diisi diserahkan ke divisi anggaran untuk diolah, direkapitulasi yang kemudian dijadikan bahan membuat draft anggaran dengan memperhatikan data historis dan kondisi perusahaan agar dihasilkan rumusan yang baik dalam menyusun rencana anggaran.
- c) Pembahasan draft anggaran
Draft yang telah dibuat kemudian dibahas oleh Manajer Operasional dan seluruh manajer yang membawahi unit-unit yang terdapat di CV Palakat.
- d) Penyelesaian Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan
Setelah draft disetujui, kemudian diolah dan disusun dengan baik dengan baik oleh bagian keuangan. Draft tersebut disusun menjadi satuan anggaran pelaksanaan kerja CV Palakat.

Pemisahan Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali. Berdasarkan wawancara yang saya lakukan dengan Bapak Edy di unit keuangan, CV Palakat melakukan biaya terkendali dan tidak terkendali dengan melakukan klasifikasi untuk biaya kendali unit dan biaya kendali pusat Berikut merupakan pemisahan biaya berdasarkan kendali unit dan pusat.

Klasifikasi Kode Rekening Untuk Akuntansi Pertanggungjawaban. Dari hasil wawancara yang didapatkan dari Bapak Edy di bagian keuangan, CV Palakat telah melakukan klasifikasi kode rekening pada data akuntansi yang tercatat. Terutama pada setiap biaya dicatat kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya tersebut (biaya kendali unit dan biaya kendali pusat). Berikut merupakan daftar jenis klasifikasi kode rekening yang digunakan di CV. Palakat :

Laporan Pertanggungjawaban. Untuk memenuhi penerapan akuntansi pertanggungjawaban efektif dan efisien, perusahaan membutuhkan sistem pelaporan pertanggungjawaban yang disesuaikan dengan tingkatan manajemennya atau disesuaikan dengan pusat pertanggungjawabannya. Laporan pertanggungjawaban dibutuhkan untuk memberikan informasi kepada manajer divisi mengenai pertanggungjawaban pelaksanaan kerja sesuai bidang maupun mengenai keseluruhan kegiatan perusahaan kepada manajer

operasional. Laporan pertanggungjawaban juga sangat sangat dibutuhkan oleh manajer untuk menjadi alat bantu pengambilan keputusan yang diperlukan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja.

4.2 Pembahasan

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada CV Palakat. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijabarkan, penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV Palakat telah memadai. Karena CV Palakat telah memenuhi 5 syarat akuntansi pertanggungjawaban yang dijelaskan sebagai berikut :

1. Struktur Organisasi

CV Palakat telah menetapkan secara tegas, tugas, wewenang dan tanggungjawab pada tiap bagian di perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi dalam perusahaan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dimana manajer dapat melakukan pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien. Manajer juga dapat meningkatkan kreatifitas, motivasi, kinerja dan kepuasan kerja. Untuk pengambilan keputusan dalam sebuah proyek juga dapat memberikan hasil yang lebih baik karena manajer divisi yang lebih memahami kondisi yang ada dilapangan.

2. Anggaran

Dari hasil penelitian bahwa manajer telah menyusun anggaran setiap divisi untuk tahun 2019, dilihat dari daftar rencana anggaran yang disusun perusahaan untuk biaya-biaya dipusat (perusahaan) tahun 2019.

3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

CV Palakat telah memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan diklasifikasikan menjadi biaya kendalin unit dan biaya kendali pusat. Untuk rincian pos pemisahan biaya kendali unit dan pusat bisa. Dari hasil penelitian beban kepegawaian ada beberapa akun yang tidak punya rencana anggaran, karena akun tersebut merupakan kendali khusus yang ditentukan oleh pimpinan dan bagian keuangan sehingga bagian lain tidak memiliki wewenang untuk menentukan rencana anggaran pada akun-akun tersebut. Manfaat dari penyusunan anggaran dan pemisahaan biaya adalah perusahaan dapat dengan mudah mengkontrol dan evaluasi atas kinerja manajer dalam biaya-biaya yang terjadi diperusahaan.

4. Klasifikasi Kode Rekening

Untuk Memenuhi syarat penerapan akuntansi pesrtanggungjawaban, CV Palakat telah melakukan pengklasifikasian kode rekening atas akun akuntansi, akun biaya digolongkan atas aktivitas dan tanggungjawab atas biaya tersebut. Pengklasifikasian kode rekening ini bertujuan untuk setiap pencatatan, klasifikasi, penyimpanan dan pencarian data jadi lebih mudah. Cara ini juga digunakan bila ada penyimpangan yang terjadi langsung dapat diidentifikasi siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi.

5. Laporan Pertanggungjawaban

Dari hasil penelitian perusahaan telah menyusun laporan pertanggungjawaban dengan baik sesuai dengan syarat penyusunan laporan pertanggungjawaban. laporan perntanggungjawaban atas realisasi biaya yang disusun dengan sederhana dan jelas. Pada rekapitulasi biaya tertera realisasi selisih dan persentase yang berfungsi untuk memudahkan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja manajer.

Kinerja Manajer. Dibagi menjadi 2, yaitu :

1. Standar Sebagai Tolak Ukur Kinerja

Setiap perusahaan memiliki standar yang ditetapkan sebagai untuk mengukur kinerja manajer. Standar pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan berbagai macam metode atau alat ukur, tergantung kebutuhan perusahaan dan tergantung dengan aktivitas atau proses bisnis perusahaan itu sendiri. Berdasarkan Hasil wawancara dengan Bapak Edy bagian keuangan, standar pengukuran kinerja pada CV Palakat dilihat dari proyek beroperasi, kepuasan dan keluhan konsumen, serta pengembangan sumber daya manusia (SDM). Selain itu, anggaran menjadi salah satu standar

pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dilihat berdasarkan perbandingan atau selisih antara rencana anggaran dengan realisasi biaya pada laporan pertanggungjawaban. Apabila selisih cukup besar, maka akan dianalisis lebih lanjut apabila terjadi penyimpangan yang bersangkutan akan diminta pertanggungjawaban atas selisih biaya yang tertera pada realisasi anggaran tersebut.

2. Kinerja manajer Diukur Dengan Membandingkan Realisasi Dengan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara di CV Palakat, kegiatan penyusunan anggaran dan laporan realisasinya merupakan salah satu alat penilaian kinerja manajer dalam perusahaan. Dengan melihat laporan pertanggungjawaban yang berisikan biaya yang dianggarkan dan biaya terealisasi kinerja manajer dapat diukur dengan efektif dan efisien. Bila terjadi penyelewengan atau selisih tidak wajar antara rencana dan laporan pertanggungjawaban, maka akan lebih mudah untuk mengetahui siapa yang bertanggungjawab atas selisih yang terjadi. Jika dalam laporan pertanggungjawaban antara anggaran dan realisasi telah sesuai dan dapat dipertanggungjawabkan, maka kinerja manajer baik manajer unit dan general manajer dapat dikatakan sudah baik. Jika dalam laporan pertanggungjawaban antara anggaran dan realisasi terdapat selisih yang tidak wajar dan tidak dapat dipertanggungjawabkan, maka kinerja manajer dinilai tidak baik dan harus dilakukan evaluasi kembali.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan atas evaluasi kinerja manajer berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban, maka didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV Palakat sudah memadai karena telah memenuhi semua aspek persyaratan serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.
2. Kinerja Manajer pada CV bisa dibilang baik karena tidak adanya kelebihan anggaran dan penyimpangan atau penyelewengan atas anggaran yang dikeluarkan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan atas evaluasi kinerja manajer berdasarkan laporan akuntansi pertanggungjawaban, penulis menyarankan perusahaan tetap mempertahankan kinerja manajer yang telah dilakukan dengan baik dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penyusunan, serta penggunaan anggaran dan juga pengendalian biaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhsanul, Ardiana. 2015. *Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung*. Jurnal Akuntansi.
- Balqis, Andriana. 2015. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban pada PT PINDAD*. Jurnal Akuntansi.
- Deviesa, 2019. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Indriani, 2018. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Andi. Jakarta.
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2018. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi, 2019. *Akuntansi manajemen: konsep, manfaat, dan rekayasa*. Salemba Empat. Jakarta