

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI TOLOK
UKUR DALAM MENILAI HASIL KERJA MANAJER
PADA PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA
CABANG MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

SRI DANARTI

NO. STB : 97 830 0377



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

UNIVERSITAS MEDAN AREA **M E D A N**
2 0 0 3

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

JUDUL SKRIPSI :

**“AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
TOLOK UKUR DALAM MENILAI HASIL KERJA
MANAJER PADA PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA
CABANG MEDAN”**

NAMA MAHASISWA : SRI DANARTI
NO. STAMBUK : 97 830 0377
JURUSAN : EKONOMI AKUNTANSI



PEMBIMBING II

Drs. H. Arifin Lubis mm.Ak.

PEMBIMBING II

Sari Bulan Tambunan, SE

MENGETAHUI :

KETUA JURUSAN

Dra. Hj. Retna Waty Siregar

DEKAN

H. Syuhriandy, SE, MSI

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

RINGKASAN

SRI DANARTI, AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM MENILAI HASIL KERJA MANAJER PADA PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA CABANG MEDAN, (Di bawah bimbingan Drs. H. ARIFIN LUBIS, MM, AK, sebagai Pembimbing I, dan Dra. SARI BULAN TAMBUNAN, sebagai Pembimbing II).

Akuntansi pertanggungjawaban dapat terlaksana dengan baik apabila struktur organisasi perusahaan telah tersusun dengan baik. Dari struktur organisasi dapat terlihat bagaimana pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang ada pada setiap bagian di perusahaan. Peranan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan sumbangsih yang cukup bernilai bagi perusahaan, karena informasi tersebut mendukung sistem manajemen modern.

Setiap masing-masing pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi dalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer.

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan, bagaimana perusahaan tersebut menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya.

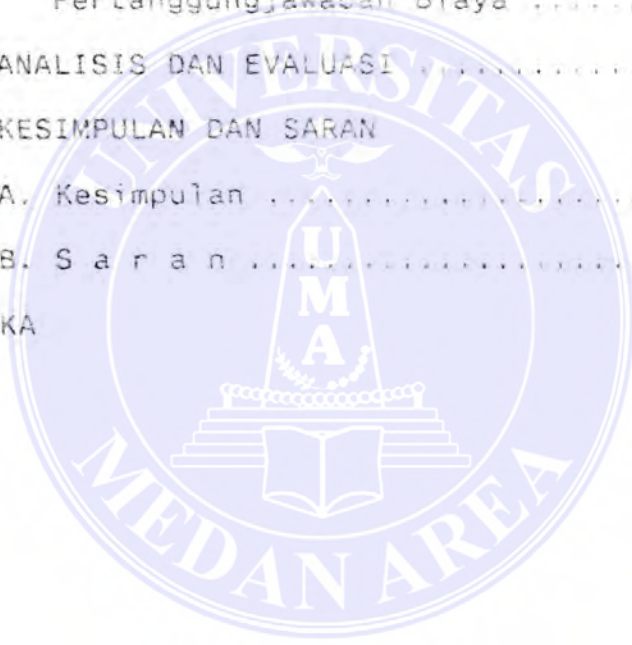
Berdasarkan analisis dan evaluasi tentang penerapan terhadap akuntansi pertanggungjawaban sebagai tolak ukur dalam menilai hasil kerja manajer pada PT (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut : Prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan telah dilaksanakan dengan baik dan teratur, mengingat semua pedoman dan pengarahan sudah diberikan serta melibatkan semua kepala seksi dan bagian melalui suatu proses yang berantai sehingga pada awal tahun anggaran semua bagian dapat melaksanakan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing.

Adapun saran yang dapat penulis berikan adalah : Anggaran yang disusun oleh setiap bagian/seksi sebaiknya direvisi kembali dengan membuat suatu team anggaran, dimana anggotanya adalah dari setiap bagian yang ada di perusahaan.

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	1
KATA PENGANTAR	8
DAFTAR ISI	10
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	6
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	3
BAB II : LANDASAN TEORETIS	
A. Pengertian, Karakteristik dan Manfaat Akuntansi Pertanggung- jawaban	7
B. Jenis-jenis Pusat Pertanggung- jawaban	10
C. Sistem Pelaporan Pusat Pertanggung- jawaban Biaya	14
D. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya	19

BAB	III	: PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA CABANG MEDAN	
	A.	Gambaran Umum Perusahaan	28
	B.	Pusat Pertanggungjawaban Biaya Pada Perusahaan	34
	C.	Penyusunan Anggaran Pusat Per- tanggungjawaban Biaya	40
	D.	Sistem Pelaporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya	44
BAB	IV	: ANALISIS DAN EVALUASI	48
BAB	V	: KESIMPULAN DAN SARAN	
	A.	Kesimpulan	58
	B.	S a r a n	60
DAFTAR PUSTAKA			



BAB I PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Organisasi usaha yang relatif besar yang memiliki bidang usaha yang beraneka ragam dengan pengelolaan perusahaan yang semakin rumit. Akibat perkembangan yang semakin besar, maka akan memerlukan desentralisasi dalam melaksanakan aktivitas. Dalam desentralisasi berarti terdapatnya pelimpahan wewenang kepada bawahan untuk lebih bertanggungjawab dalam pencapaian tujuan perusahaan. Suatu desentralisasi memerlukan suatu alat yang dapat menghasilkan informasi berupa laporan pelaksanaan dari pusat-pusat pertanggungjawaban kepada pimpinan, dalam hal ini disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat terlaksana dengan baik apabila struktur organisasi perusahaan telah tersusun dengan baik. Dari struktur organisasi dapat terlihat bagaimana pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang ada pada setiap bagian di perusahaan. Peranan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan sumbangsin yang cukup bernilai bagi perusahaan, karena informasi tersebut mendukung sistem manajemen modern.

Setiap masing-masing pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi dalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai tolak ukur dalam menilai hasil kerja manajer. Sebagai objek penelitian dipilih PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan, karena dianggap telah memenuhi syarat. Selanjutnya penulis memilih judul "AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI TOLOK UKUR DALAM MENILAI HASIL KERJA MANAJER PADA PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA CABANG MEDAN".

B. Perumusan Masalah

Permasalahan pokok dalam penelitian ini adalah apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan bagaimana perusahaan tersebut menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

C. Hipotesis

"Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya". 1)

Hipotesis penulis dari perumusan masalah di atas adalah : "Belum sepenuhnya perusahaan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer dalam pertanggungjawaban biaya".

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan keterbatasan penulis dalam waktu, pengetahuan dan dana yang dimiliki, maka penulis melakukan pembatasan penelitian hanya menyangkut akuntansi pertanggungjawaban biaya sebagai tolak ukur dalam menilai hasil kerja manajer pada PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan.

Adapun tujuan dari penulisan karya ilmiah ini adalah :

1) Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Metode dan Teknik, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1985, hal. 39.

1. Untuk memberikan gambaran nyata mengenai pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dan membandingkannya dengan teori.
2. Untuk memperoleh pemahaman yang jelas mengenai kegunaan akuntansi pertanggungjawaban khususnya pusat pertanggungjawaban biaya sebagai alat penilaian kinerja manajer dalam perusahaan.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Penulisan skripsi ini menggunakan dua metode ilmiah guna memenuhi tujuan dan bobot ilmiah dari penulisan skripsi ini, yaitu :

1. Metode Penelitian Kepustakaan (library research)

Untuk memperoleh data dan informasi tertulis yang bersumber dari buku-buku, makalah, artikel, diktat kuliah, dan penerbitan lain-lain.

2. Metode Penelitian Lapangan (field research)

Metode ini dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung di lapangan yang dilaksanakan sendiri oleh penulis, dalam hal ini PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis yaitu :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)5/3/24

- a. Pengamatan (Observation), yaitu melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan.
- b. Wawancara (Interview), yaitu melakukan tanya jawab dengan pejabat yang berwenang memberikan data yang diperlukan.
- c. Daftar Pertanyaan (Questionare), yaitu membuat daftar pertanyaan dan diajukan secara tertulis kepada pejabat yang berkompeten, selanjutnya jawabannya diperoleh secara tertulis pula.

F. Metode Analisis

Untuk melakukan analisis dari penelitian ini, maka penulis menggunakan dua metode analisis sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu metode analisis yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun dan mengklasifikasikan data dan selanjutnya menginterpretasikannya, sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu metode analisis dengan membandingkan antara teori dengan praktek yang ada pada perusahaan sehingga diperoleh persesuaian dan penyimpangan antara keduanya.

Dari hasil analisis di atas, maka penulis akan menarik kesimpulan dan selanjutnya mengajukan saran guna mengatasi masalah yang dihadapi.



BAB II

LANDASAN TEORETIS

A. Pengertian, Karakteristik dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

"Responsibility accounting, profitability accounting or activity accounting systems recognize various decisions center throughout an organization and trace cost (and revenues, assets and liabilities where pertinent) to individual managers who are primarily responsible for making decision about the cost in question." 2)

Menurut M. Syamsul dan Mustofa :

"Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang disesuaikan agar manajemen efisiensi untuk sesuatu bagian tertentu ataupun untuk petugas-petugas yang bertanggungjawab terhadap efisiensi biaya yang menjadi tanggungjawabnya." 3)

2) Charles T. Horngren, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Sixth Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1990, hal. 143.

3) M. Syamsul dan H. Mustofa, Akuntansi Manajemen, Edisi III, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996, hal. 89.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban diterapkan pada pusat-pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unit yang dipimpinnya dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa dalam organisasi sebagai alat pengawasan bagi manajemen.

2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari tiga yaitu :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada penggolongan tanggung jawab manajemen (departemen-departemen) pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya yang secara langsung dapat dibebankan pada departemen kecuali biaya tetap, merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer manajemen tersebut.
- b. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dan dengan pertimbangan kerjasama antar penyelia, kepala departemen atau manajer, biaya tersebut diajukan dalam anggaran perusahaan.
- c. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh individu yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan

pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau dipertanggungjawabkan dalam kerangka kerja yang tercakup dalam wewenang. 4)

3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aktiva, pendapatan dan biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa masa lalu bermanfaat sebagai :

- a. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
- b. Memotivasi manajer". 5)



4) Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Terjemahan Herman Wibowo, Edisi VIII, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994, hal. 256.

5) Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Bekayasa, Edisi III, Bagian penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta, 1995, hal. 170

B. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

"Pusat pertanggungjawaban adalah segala sesuatu apapun yang ada dalam suatu organisasi dimana pengendalian atas pengeluaran biaya atau perolehan pendapatan dapat diharapkan ditemui di situ. Suatu pusat pertanggungjawaban seperti itu dapat dijumpai berupa orang, departemen, perusahaan, divisi, atau keseluruhan organisasi itu sendiri." 6)

Dapat dikatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang mempunyai seorang pemimpin yang bertanggungjawab atas unit tersebut.

Lebih lanjut dikemukakan bahwa suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. Suatu pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu, baik sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran itu sering disebut dengan objektif yang harus dicapai.
2. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya pasti membutuhkan masukan-masukan (input) yang dapat berupa bahan baku, tenaga kerja dan jasa-jasa lainnya ditambah masukan lain berupa modal kerja, peralatan ataupun harta-harta lainnya. Keseluruhan bahan masukan tersebut diproses di pusat pertanggungjawaban.
3. Hasil dari proses didapatkan suatu keluaran (output). Keluaran dapat berupa produk ataupun jasa.
4. Produk atau jasa yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban mungkin saja sebagai bahan masukan baru yang masih harus diproses oleh pusat pertanggungjawaban lainnya dalam organisasi yang sama atau pihak lain di luar organisasi. 7)

6) Ray H. Garrison, Accounting Managerial, (Akuntansi Manajemen), Edisi Ketiga, Terjemahan Bambang Purnomosidi dan Erwan Dukat, Ak Group, Yogyakarta, 1996, hal. 177.

7) Agus Maulana, Sistem pengendalian Manajemen, Edisi VI, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995, hal. 197-

Pada umumnya ada empat tipe pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan, yaitu :

1. Investment center
2. Cost center
3. Revenue center
4. Profit center". 8)

Penentuan pusat pertanggungjawaban penting sekali untuk menetapkan batas-batas tanggung jawab sesuai dengan besarnya wewenang yang diberikan. Berikut ini akan diuraikan lebih jelas mengenai pengertian pusat-pusat pertanggungjawaban.

1. Pusat pertanggungjawaban investasi

Pusat investasi (investment center) adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab terhadap laba dibandingkan dengan dana operasi untuk menghasilkan dana tersebut. Manajemen suatu pusat investasi mempunyai tanggung jawab yang lebih besar daripada manajer suatu pusat laba atau pusat biaya. Karena disamping itu mempunyai wewenang atas perolehan penghasilan dan pengeluaran biaya ia juga mengendalikan perolehan harta tetap untuk pusat investasi tersebut.

8) Jack Gray, Don Recketts, Cost and Managerial Accounting, Seventh Edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1990 hal. 357.

Menurut Kohler investasi diartikan sebagai berikut : "Investment is an expenditure to acquire property—real or personal tangible or intangible yielding income or services". 9)

Dalam hal ini investasi merupakan pengeluaran untuk memperoleh harta kekayaan atau milik perseorangan berwujud atau tidak berwujud yang menghasilkan pendapatan atau jasa.

2. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pusat pertanggungjawaban biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya yang diukur dalam satuan uang. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengolah masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak digunakan sebagai dasar ukuran prestasi manajernya.

Menurut Cashin dan Polimeni, klasifikasi biaya didasarkan atas :

9) W. W. Cooper and Yuji Ijiri, Kohler's Dictionary for Accountant, Seventh Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1993, hal. 289-

- 1) Elements of product.
- 2) Relationship to production.
- 3) Relationship to volume
- 4) Departemen where incurred
- 5) Functional areas.
- 6) Periode charged to income
- 7) Economic consideration opportunity costs. 10)

Dengan demikian apabila suatu biaya telah dimasukkan ke dalam suatu kelompok perkiraan tertentu hal ini harus tetap diterapkan secara konsisten pada masa yang akan datang sehingga informasi yang disajikan dapat dipergunakan untuk mengambil keputusan yang dilakukan oleh manajemen.

3. Pusat pertanggungjawaban penghasilan

Pusat pertanggungjawaban penghasilan adalah pusat pertanggungjawaban yang mengukur prestasi manajernya berdasarkan hasil pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Manajer suatu revenue center (pusat penghasilan) harus memperhatikan peluang-peluang yang secara efektif dapat dikendalikan seperti promosi dan advertensi, service yang baik, yang kesemuanya dapat mempengaruhi/ meningkatkan volume penjualan.

10) James A. Cashin and Ralph S. Polimeni, *Cost Accounting*, Sixth Edition, Mc Graw Hill Book Company Inc. New York, 1991, hal. 20.

4. Pusat Pertanggungjawaban Laba

Pusat pertanggungjawaban laba (profit center) adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasinya dinilai berdasarkan laba pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Suatu profit center merupakan bagian perusahaan yang memperoleh pendelegasian wewenang baik atas perolehan penghasilan maupun pengeluaran biaya. Pada umumnya penentuan pusat laba merupakan cara yang paling sering digunakan untuk menetapkan desentralisasi.

Berdasarkan untuk tujuan kepentingan pengguna (user) laporan keuangan, penyusunan dan penyajian laporan laba rugi (income statement) dapat dilakukan berdasarkan pola atau konsep sebagai berikut :

1. Konsep laba operasi yang sedang berjalan (current operating performance concept).
2. Konsep laba menyeluruh (all inclusive concept)". 11)

C. Sistem Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa untuk menyediakan fakta-fakta yang diperlukan oleh semua tingkatan manajemen

sehingga dapat memenuhi kebutuhan setiap individu manajemen. Sebelum mendesain sistem pelaporan pertanggungjawaban langkah pertama yang perlu mendapat perhatian adalah pembentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang terlihat dalam bagan organisasi. Jika struktur organisasi perusahaan telah disusun dengan baik sesuai pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, maka sistem pelaporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja akan dapat menghasilkan suatu laporan yang dapat dipergunakan oleh manajemen untuk mengawasi jalannya kegiatan perusahaan sekaligus mengambil tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

1. Prinsip Dasar Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban ini pada umumnya membandingkan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran serta selisih dari masing-masing elemen biaya supaya diketahui penyimpangan yang menguntungkan dan penyimpangan yang tidak menguntungkan. Suatu laporan pertanggungjawaban yang baik harus berlandaskan pada mutu dan memenuhi kriteria-kriteria hal berikut ini :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi, artinya harus ditujukan terutama pada pribadi-pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil-hasil dari sistem ini.

- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Perubahan-perubahan hanya bisa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai dengan keterangan-keterangan yang jelas untuk para pemakai.
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Penyajian laporan yang tepat memerlukan pencatatan biaya yang terorganisir sehingga informasi dapat tersedia pada saat dibutuhkan.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kecepatan dan keteraturan sangat erat berkaitan dengan peralatan pembantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.
- e. Laporan harus mudah dimengerti. Seringkali laporan-laporan membuat istilah akuntansi yang sulit dimengerti para manajer yang hanya informasi berpendidikan akuntansi, sehingga informasi yang vital sering disalah tafsirkan. Oleh karenanya, istilah-istilah akuntansi harus dijelaskan atau dimodifikasikan agar sesuai dengan pemakaian. Manajemen harus mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai jenis-jenis biaya yang dibebankan pada suatu perkiraan termasuk metode-metode yang digunakan untuk menghitung biaya dan analisa penyimpangan.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat perincian sangat tergantung pada tingkatan manajemen yang memerlukan laporan itu. Laporan pada manajemen tidak boleh dibenjiri fakta-fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggungjawabnya.
- g. Laporan harus memberi angka-angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara angka aktual dengan anggaran, atau antara standar yang ditentukan dengan hasil aktual) dan harus menunjukkan varian-varian yang terjadi.
- h. Laporan harus bersifat analisis. Analisis atas dokumen pokok seperti kartu jam kerja, daftar barang rusak, pesanan kerja, dan surat permintaan bahan memberikan petunjuk mengenai buruknya pelaksanaan kerja yang mungkin disebabkan oleh kerusakan pembangkit tenaga, kemandoran mesin, operator yang tidak efisien, kualitas bahan yang rendah, atau faktor lain yang serupa.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi. Juga nilai uang

mungkin lebih sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi.

- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen-departemen. Harus diperhatikan agar laporan semacam itu tidak mengakibatkan kegiatan departemen diarahkan untuk "membuat penampilan yang baik" tanpa memperdulikan efeknya pada keseluruhan organisasi. 12)

2. Responsibility Performance Report

Performance report merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap pusat pertanggungjawaban atau untuk manajer yang bersangkutan. Tujuan dari performance report ini adalah untuk pengawasan dan pengecekan terhadap wewenang yang telah didelegasikan.

Untuk memberikan gambaran mengenai laporan ini agar lebih jelas maka berikut ini akan disajikan tabel 1 dan 2 berikut ini :

TABEL I
 PRODUCTION VICE PRESIDENT'S
 MONTHLY RESPONSIBILITY
 PERFORMANCE REPORT

	B u d g e t		Variance Favorable (Unfavorable)	
	This Month	Year to Date	This Month	Year to Date
Vice President's Office	\$ 9000	\$ 29000	(\$ 1000)	(1000)
Machining Dept.	72000	236000	(2950)	(11600)
Finishing Dept.	15000	50000	(2000)	(3000)
Assembly Dept.	20000	62000	(3000)	(5000)
Total Controllable Costs	\$ 116000	\$ 377000	(8950)	(20600)

Sumber : James A. Chasin dan R.S. Polimeni, Cost Accounting, hal. 643.

TABEL 1
MACHINING DEPARTMENT
SUPERVISOR'S MONTHLY RESPONSIBILITY
PERFORMANCE REPORT

	Budget		Variance Favorable (Unfavorable)	
	This Month	Year to Date	This Month	Year to Date
Direct Material Machining Dept.	\$ 40000	\$ 140000	(\$ 1000)	(\$ 4000)
Finishing Dept.	25000	75000	(2000)	(7000)
Re Work	4000	12000	(400)	(100)
Supplies	2000	6000	(200)	(300)
Small Tools	200	600	(40)	(100)
Others	300	900	(50)	(100)
	500	1500	(60)	(200)
Total Controllable Costs	\$ 72000	\$ 236000	(2950)	(11600)

Sumber : James A. Chasin dan R.S. Polimeni, Cost Accounting, hal. 644.

D. Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Untuk mengetahui bagaimana tujuan pengukuran prestasi secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Untuk memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan.
3. Untuk memberikan motivasi bagi manajer bagian didalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan. (13)

Pengukuran hasil kerja manajer selalu melalui pendekatan kualitatif atau yang dapat dibuktikan terhadap pengukuran pelaksanaan, karena pengukuran prestasi seorang manajer tidak dapat dipandang hanya dari satu sisi saja namun sisi lain harus pula mendapatkan perhatian yang sama.

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran yang dihasilkan dengan besarnya masukan yang digunakan dan efektivitas berhubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang hendak dicapai. Bentuk prestasi kerja ini berbeda-beda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Berdasarkan ukuran yang digunakan untuk menilai prestasinya, pusat-pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan secara umum menjadi empat kelompok, yaitu :

1. Pusat investasi (investment center)
2. Pusat biaya (cost center)
3. Pusat penghasilan (revenue center)
4. Pusat laba (profit center)". 14)

ad.1. Pengukuran prestasi pusat investasi

Prestasi pusat investasi dapat diukur dengan dua cara, yaitu :

- a. Return On Investment (ROI) adalah suatu rasio yang diperoleh dari laba operasi dibandingkan dengan besarnya dana yang dipakai untuk investasi. Dari tingkat ROI (dalam persen) kemudian dibandingkan dengan biaya modal (cost of capital), untuk mengetahui apakah keuntungan berada di atas atau di bawah normal.
- b. Analisa Rate Of Return (ROI) dipergunakan untuk menilai prestasi manajer pusat investasi hanya bersifat jangka pendek dan dapat menimbulkan salah penilaian jika tidak hati-hati. Besarnya dana yang dipakai untuk investasi merupakan kekayaan yang secara langsung dipakai untuk keperluan aktivitas pokok perusahaan.
- c. Analisis residual income dinyatakan dalam jumlah rupiah yaitu selisih antara laba operasi dikurang biaya modal dalam rupiah. Untuk mengukur besarnya ROI dapat dilakukan dengan cara :

$$(1). \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Aktiva Operasi}} \quad \text{atau} \quad \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Investasi}}$$

$$(2). \text{Margin Operasi} \times \text{Perputaran aktiva operasi}$$

$$(3). \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Penjualan}} \times \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Operasi}}$$

Agar lebih jelas pengukuran pusat investasi ini berikut akan disajikan, suatu laporan keuangan devisi dalam tabel 3 berikut ini :

TABEL III
NERACA
(Rp. JUTAAN)

Harta Lancar :		Kewajiban Segera :	
Kas	Rp. 50	Utang Lancar	Rp. 90
Piutang	150	Lain-lain	110
Sediaan	200		
Harta Lancar Total	Rp. 400	Kewajiban Segera	200
Harta Tetap :		Modal Perusahaan	
Biaya	600		500
Penyusutan	-300		
Nilai Buku	Rp. 300		
Harta Total	700	Modal Total	Rp. 700
		Perhitungan Rugi Laba	
Pendapatan			Rp. 1.000
Pengeluaran di luar penyusutan	Rp. 850		
Penyusutan	50		Rp. 900
Laba Sebelum Pajak			100
Biaya Modal (Rp. 500 x 10 %)			50
Laba residu			50

$$\text{ROI} = \frac{100}{500} = 20\%$$

Sumber : Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, hal. 213.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)5/3/24

ad.2. Pengukuran Prestasi Pusat Biaya

Pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dimaksudkan untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pusat pertanggungjawaban. Prestasi pusat biaya dinilai berdasarkan karakteristik biayanya yaitu pusat biaya terukur (engineered expense center) dan pusat biaya tak terukur (discretionary expense center). Prestasi kerja manajer pusat biaya tak terukur sering dihubungkan dengan dua hal yaitu berdasarkan biaya-biaya yang dikeluarkan dan hasil pekerjaan yang dicapai.

Prestasi kerja untuk manajer pusat biaya terukur dapat diukur melalui hasil produksi dan juga dari hal lain misalnya pencapaian target produksi, kualitas produk, efisiensi dan efektivitas kerja. Untuk melihat aktivitas pusat biaya penulis akan menyajikan data yang tertera pada tabel 4 di bawah ini :

TABEL IV
THE HIGHLAND MANUFACT. COMPANY ASSEMBLY DEPARTEMENT
PERFORMANCE EVALUATION REPORT FOR 19X1

Production	Budget 2,200 Units	Actual 2,200 Units	Unfav. (Fav.) Variance
Controllable Var. Costs			
Indirect Material	\$ 4,400	\$ 4,400	\$ 250
Indirect Labor	6,600	6,700	100
Repairs	2,200	2,150	(50)
Power	3,300	3,600	300
Total Cont. Var. Costs	\$16,150	\$17,100	\$ 600
Controllable fixed cost :			
Insurance	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 0
Supervision salary	6,200	6,200	0
Heat and Light	3,700	3,740	40
Micellaneous	1,300	1,460	160
Total Cont. Fixed costs	\$13,000	\$13,200	\$ 200
Total Controllable Costs	\$29,500	\$30,300	\$ 800

Sumber : Charles T. Horngren, Cost Accounting, hal. 176.

ad.3. Pengukuran Prestasi Pusat Penghasilan

Prestasi pusat penghasilan dapat diukur dengan berbagai jenis alat ukur, misalnya berdasarkan :

- a. Nilai penjualan produk/jasa
- b. Kuantitas barang yang dijual
- c. Struktur langganan/agen

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)5/3/24

Jika nilai penjualan meningkat dari tahun sebelumnya dapat dikatakan bahwa penjualan tahun ini lebih baik dari tahun sebelumnya. Penilaian keberhasilan manajer pusat pendapatan dapat juga diukur pada daerah pemasaran, bila perusahaan dapat menguasai pasar yang potensial, maka dapat dikatakan prestasi manajernya adalah baik.

Berikut ini penulis menyajikan data tentang kegiatan pemasaran seperti terlihat pada tabel 5 :



TABEL V
TINGKAT LABA AREA PEMASARAN KUARTAL I, 1981
(DALAM 000)

	SUB W	SUB X	SUB Y	SUB Z	JUMLAH
Pendapatan :					
Model A	2,500	2,000	3,000	2,500	10,000
Model B	12,000	6,000	3,600	2,400	24,000
Model C	20,000	10,000	10,000	20,000	60,000
Model D	25,000	25,000	37,500	12,500	100,000
Total	39,500	43,000	54,100	37,400	194,000
Biaya Variable :					
Model A	1,000	800	1,200	1,000	4,000
Model B	6,000	3,000	1,500	1,000	11,500
Model C	4,000	2,000	2,000	4,000	12,000
Model D	13,000	11,000	19,500	5,500	49,000
Total	24,000	16,800	24,200	11,500	76,500
Kontribusi	35,500	26,200	29,900	25,900	117,500
Biaya Tetap :					
Model A	750	600	900	750	3,000
Model B	4,000	2,000	1,200	800	8,000
Model C	5,500	2,750	2,750	5,500	16,500
Model D	7,000	7,000	10,500	3,500	28,000
Total	17,250	12,350	15,350	10,550	55,500
Biaya Pemasaran dan Administrasi	18,250	13,850	14,550	15,350	62,000
Laba Bersih	5,664	1,168	301	4,867	12,000

Sumber : Mulyadi, Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, hal. 214.

ad.4. Pengukuran Prestasi Pusat Laba

Prestasi pusat laba dinilai berdasarkan perbandingan antara realisasi laba dengan anggaran laba yang telah ditetapkan untuk pusat laba yang bersangkutan. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan untuk pengukuran prestasi pusat laba, yaitu :

1. Laba kontribusi
2. Laba langsung divisi
3. Laba terkendali
4. Laba bersih sebelum pajak
5. Laba bersih setelah pajak. 15)



BAB III

PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA CABANG MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat

PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan berdiri pada tanggal 25 Mei 1954 dengan nama CV. Usinodotria. Pada tahun 1975 diganti nama menjadi PT. Usindo, singkatan dari Usaha Industri Indonesia. Tugas pokok PT. Usindo adalah : mengimpor bahan-bahan baku untuk pabrik-pabrik dan menjadi pengatur tunggal hasil produksi pabrik-pabrik bersangkutan. Berdirinya PT. Usindo tersebut dapat dianggap sebagai awal mula dari berdirinya PT. Cipta Niaga sebagai perusahaan milik negara yang bergerak di bidang perdagangan (niaga).

Pada saat PT. Usindo baru mulai berjalan aksi perjuangan pengembalian Irian Jaya (Irian Barat) ke wilayah Republik Indonesia sedang terjadi, Semua perusahaan Belanda diambilalih dan untuk selanjutnya di Nasionalisasi sesuai dengan Undang-Undang Nomor 6 tanggal 27 Desember 1958. Untuk memperbaharui perusahaan-perusahaan Belanda yang di Nasionalisasi dibentuklah persero-persero niaga sebanyak delapan buah.

Perusahaan Dagang Negara PT. Usindo yang diatur dalam peraturan pemerintah pengganti Undang-Undang No. 19 tahun 1960. Melalui peraturan-peraturan pemerintah dibentuklah sembilan buah Perusahaan Dagang Negara (PDN) salah satu perusahaan itu diberi nama PN. Djaya Bakti. PN. Djaya Bakti didirikan pada tanggal 26 Mei 1961.

Karena Persero-persero negara pada tahun 1970 berada dalam keadaan yang cukup berat, maka tidak dapat dihindari terjadinya perpecahan sedangkan yang tinggal hanya mereka yang setia pada perusahaan. Maka pada tanggal 9 Juni 1971 berdasarkan peraturan pemerintah No. 38 tahun 1971 ditetapkan pengalihan bentuk PN. Djaya Bakti menjadi PT. Cipta Niaga, pelaksanaan pendirian persero ini terjadi pada tanggal 5 Oktober 1971.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan bentuk perincian yang menunjukkan hubungan antara fungsi, serta wewenang dan tanggungjawab yang berhubungan satu sama lain dari masing-masing karyawan yang menduduki jabatan dalam suatu organisasi perusahaan. Struktur organisasi berbeda

antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, tergantung jenis perusahaannya dan daerah tempat operasi perusahaan yang secara geografi terpisah serta banyaknya cabang-cabang yang beroperasi.

Melihat perkembangan dunia usaha pada masa pembangunan sekarang ini ada yang mengalami kemajuan, tetapi ada juga perusahaan yang gagal dalam mengelola organisasinya. Oleh karena itu agar perusahaan dapat berjalan dengan baik perlu dibuat struktur organisasi yang sedemikian rupa sehingga dalam struktur organisasi tersebut akan jelas kelihatan fungsi dari setiap bagian yang ada dalam perusahaan serta kedudukannya dalam organisasi.

Adapun struktur organisasi PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan seperti yang terlihat pada bagan organisasinya, dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang membawahi enam bagian, yaitu :

- Bagian Keuangan/Akuntansi dan Umum.
- Bagian Ekspor dan Impor
- Bagian Perdagangan Umum
- Bagian Pergudangan
- Seksi Depo Sigli
- Depo Sibolga.

Ditinjau dari struktur organisasi PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan dapat diketahui bahwa perusahaan tersebut mempunyai struktur organisasi berbentuk garis (line function).

Tetapi walaupun demikian fungsi dan tanggungjawab dari karyawan tidak dapat dipisahkan dari fungsi Staff (Staff function), yang secara tidak langsung membantu dan memberikan fasilitas kepada pelaksanaan fungsi garis.

Kepala cabang selaku pimpinan harian PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan berwenang untuk mengkoordinasikan dan membina seluruh kegiatan-kegiatan yang meliputi :

- a. Melakukan pembinaan operasional sehingga tercapainya peningkatan kualitas dan kuantitas service yang baik, dan melakukan pembinaan dalam hubungan dengan masyarakat.
 - b. Melakukan pembinaan atas segala kegiatan di bidang administrasi keuangan, material dan pembinaan sehingga tercapai keharmonisan dalam perusahaan.
 - c. Pengendalian dan pengawasan operasional atas pelaksanaan rencana dan program dari setiap seksi.
 - d. Mengusahakan yang baik dalam lingkungan perusahaan
- usaha untuk menarik konsumen.

UNIVERSITAS MEDAN-AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

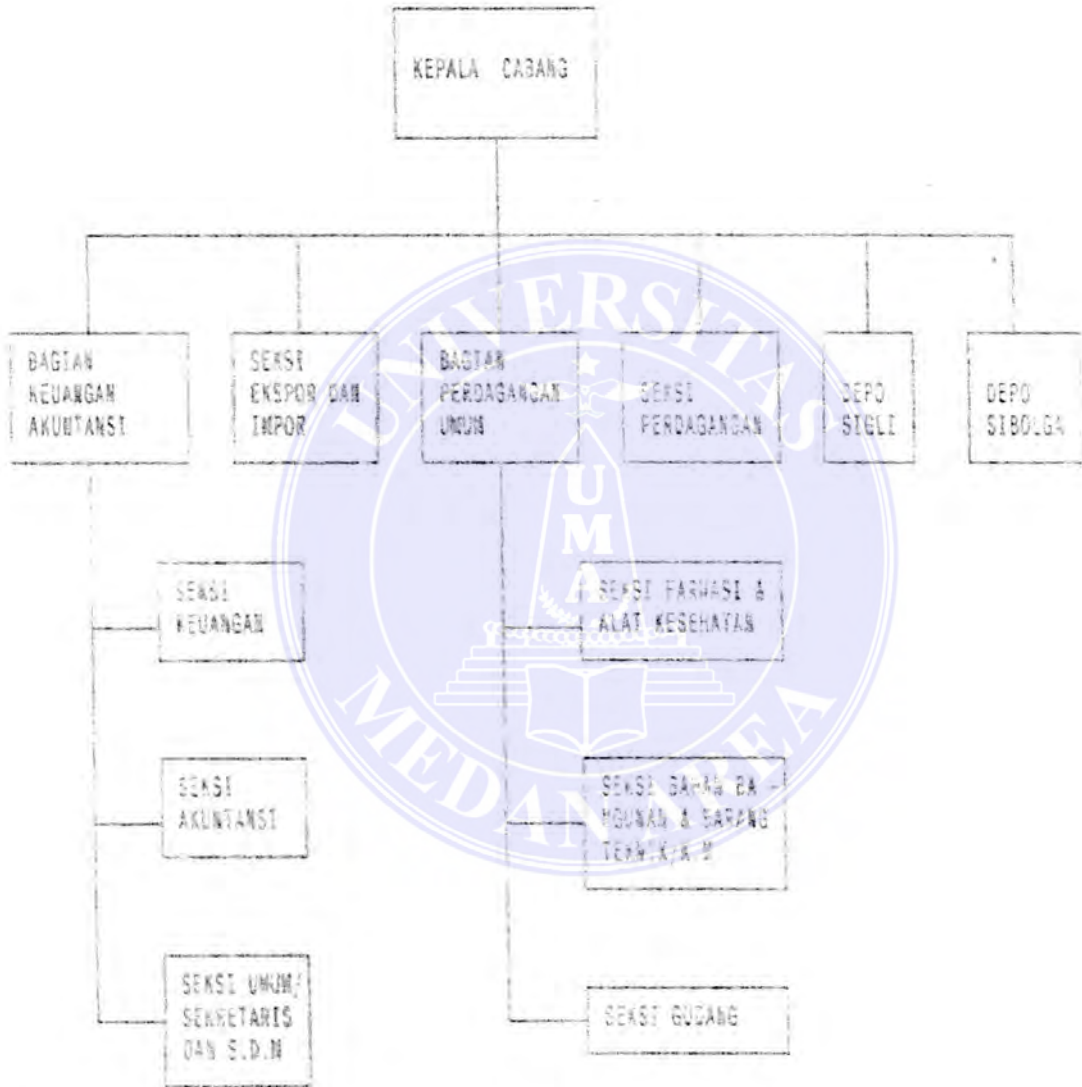
e. Menelaah laporan keuangan dan laporan-laporan lainnya yang disampaikan internal auditor departemen dan menentukan setiap kebijaksanaan perusahaan yang dijalankan sehari-hari.

Adapun struktur organisasi Koperasi pada PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan dapat dilihat pada gambar berikut ini :



GAMBAR 1

STRUKTUR ORGANISASI PT. (PERSERO) CIPTA NIAGA CABANG MEDAN



Sumber : PT Cipta Niaga Cabang Medan.

B. Pusat Pertanggungjawaban Biaya Pada Perusahaan

PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan mengaplikasikan sistem informasi akuntansi dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Pada setiap tingkatan manajemen tertentu ditetapkan sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban dari segi investasi, biaya, hasil (pendapatan) dan laba.

Pusat investasi merupakan tingkatan tanggung jawab yang paling besar daripada pusat-pusat pertanggungjawaban lainnya. Oleh sebab itu maka pusat investasi ini memiliki tanggung jawab yang luas untuk mengendalikan biaya, pendapatan dan penggunaan aktiva dalam rangka memperoleh keuntungan. Jadi penekanannya adalah pertanggungjawaban terhadap keuntungan yang dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk mendapat keuntungan tersebut. Dalam perusahaan ini pusat investasi berada di bawah pengawasan langsung kepala cabang yang bertindak sebagai penanggung jawab.

Pusat biaya pada perusahaan ini berada pada bagian perdagangan umum dan kepala bagian keuangan, akuntansi umum dan Sumber Daya Manusia. Kedua kepala bagian ini bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)5/3/24

Kepala bagian perdagangan umum bertanggungjawab atas seluruh kegiatan pemasaran baik berupa impor dan ekspor. Sedangkan kepala bagian keuangan, akuntansi, umum dan Sumber Daya Manusia bertanggungjawab atas semua penyelenggaraan tata usaha cabang, meliputi tata usaha pendapatan dan pegawai konsultan keuangan. Kedua kepala bagian ini bertanggungjawab atas pusat biaya ini.

Pusat penghasilan merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengelola hasil penjualan. Bagian yang bertugas untuk mengelola serta sekaligus mempertanggungjawabkan hasil penjualan berada pada kepala bagian perdagangan umum. Kepala bagian perdagangan umum adalah orang yang bertanggungjawab langsung atas pemasaran lokal. Usaha yang dapat dilakukannya adalah memperluas jaringan pemasaran untuk seluruh Pulau Sumatera dengan mendirikan depo-depo penjualan yang berada langsung di bawah pengawasan serta mencari agen-agen tunggal di dalam dan di luar daerah propinsi agar lebih menyebarluaskan lagi hasil pemasaran. Tugas yang dibebankan kepada kepala pemasaran unit adalah tidak mudah. Disamping harus memenuhi target penjualan ini juga harus mencari peluang-peluang baru untuk mencari pasar yang potensial dan ini merupakan pekerjaan yang tidak mudah karena pasar potensialnya cukup luas.

Pusat laba merupakan bagian dari organisasi yang bertanggungjawab atas penghasilan dan biaya. Pusat laba pada perusahaan ini terdapat pada kepala seksi bagian akuntansi, keuangan, umum dan Sumber Daya Manusia. Dengan demikian pusat laba ini merupakan tanggung jawab bagi kepala seksi keuangan, akuntansi dan kepala seksi umum/Sumber Daya Manusia yang merupakan selisih dari penghasilan dibandingkan dengan biaya.

Pengukuran prestasi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu hal yang sangat penting dilakukan oleh manajemen untuk mengetahui sampai sejauhmana para manajer pusat pertanggungjawaban dapat melaksanakan kegiatannya. Suatu pengukuran prestasi harus dimulai dengan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Hal ini dilakukan agar manajemen tidak menarik kesimpulan yang salah dari hasil pengukuran jika tidak ditetapkan tujuan yang jelas.

Pengukuran pusat pertanggungjawaban biaya pada PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan terdiri dari :

1. Pusat Investasi

Pusat investasi mempunyai tanggung jawab bukan saja dalam mencapai tingkat laba sesuai dengan besarnya dana yang diinvestasikan tetapi juga pembentukan strategi pemasaran, produksi, keuangan, personalia maupun penemuan terhadap produk baru. Oleh karena

tahun maka penilaian prestasi pusat investasi juga semasa beberapa tahun. Penilaian prestasi hanya didasarkan satu tahun operasi tidaklah layak dan tidak menggambarkan prestasi yang sebenarnya.

2. Pusat Biaya

Suatu pusat biaya merupakan suatu bagian dari organisasi yang didesentralisasikan yang telah diberi wewenang untuk mengeluarkan biaya. Oleh karena itu penilaian prestasi suatu pusat biaya didasarkan pada perbandingan antara anggaran biaya dan biaya yang benar-benar dikeluarkan atau untuk tingkat kegiatan yang benar-benar dicapai.

Kedudukan seorang kepala pusat biaya suatu perusahaan mempunyai kekuasaan penuh untuk mengeluarkan dan mengendalikan biaya dalam rangka untuk memasarkan suatu produk dan sekaligus bertanggungjawab kegiatan pusat biaya dengan membandingkan hasil penjualan yang diperoleh apakah sudah sesuai dengan rencana anggaran pusat biaya yang telah dibuat.

Pada perusahaan ini pusat biaya dijumpai pada kepala seksi perdagangan umum, kepala seksi farmasi dan kesehatan. Kedua bagian ini dipimpin oleh kepala bagian perdagangan umum yang bertanggungjawab atas pusat biaya ini dengan berpedoman pada anggaran biaya yang dibuat sehingga dapat dijadikan pedoman untuk mempermudah dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

untuk masing-masing bagian yang dipimpinya. Hal ini dapat mencegah terjadinya penyimpangan maupun kekeliruan dalam pelaksanaan kegiatan bagian.

Kepala seksi keuangan, akuntansi, umum dan Sumber Daya Manusia bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan tata usaha pendapatan dan pegawai konsultan keuangan. Kegiatan-kegiatan ini dikoordinasikan oleh kepala bagian keuangan, akuntansi, umum, Sumber Daya Manusia untuk dapat mengarahkan hasil yang dicapai sesuai dengan harapan berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat sebelumnya dengan mendapat persetujuan dari kepala cabang. Selanjutnya anggaran yang telah disetujui merupakan pedoman bagi pelaksanaan kegiatan bagian ini.

3. Pusat Penghasilan

Pusat penghasilan pada perusahaan ini terdapat pada kepala seksi bahan bangunan dan barang teknik, farmasi dan kesehatan dan perdagangan umum. Sebagai seorang yang bertanggungjawab atas pusat penghasilan ini, harus berpedoman pada anggaran penghasilan yang telah disusunnya sehingga akan dapat mempermudah dalam mempertanggungjawabkan kegiatan pusat penghasilan ini sekaligus dapat menghindari kemungkinan penyimpangan dari anggaran. Kegiatan penjualan produk ditangani dan diawasi oleh kepala seksi masing-masing secara langsung dan setiap bulan membuat laporan penjualan.

Berdasarkan rencana penjualan yang telah ditetapkan, maka dibuatlah anggaran penjualan polis dengan memperkirakan harga yang ditetapkan perusahaan. Dengan adanya anggaran yang disusun secara sistematis dan cermat ini maka dapat dipakai sebagai dasar dalam merencanakan kegiatan perusahaan secara keseluruhan bidang pemasaran untuk mencapai laba maksimum yang diharapkan.

4. Pusat Laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang mempunyai fungsi utama menarik laba ke dalam perusahaan. Aktivitas pusat laba merupakan ukuran perbandingan antara estimasi laba rugi dengan hasil realisasi laba rugi yang diperoleh pada suatu akhir tahun tertentu. Pengukuran pusat laba ini dipengaruhi oleh dua variabel yaitu biaya dan penghasilan yang dapat diawasi (*controllable cost and revenue*).

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba perusahaan terdapat pada kepala bagian keuangan, akuntansi, umum dan Sumber Daya Manusia di bawah tanggung jawab kepala cabang. Dengan demikian kepala bagian ini bertanggungjawab agar laba yang diproyeksikan dapat dicapai. Untuk mencapai laba yang telah dianggarkan perusahaan telah menetapkan konsep laba secara menyeluruh (*all inclusive concept*).

C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Pada dasarnya proses penyusunan anggaran merupakan proses kerjasama di antara para kepala bagian pusat-pusat pertanggungjawaban dengan kepala cabang. Hasil akhir dari proses tersebut adalah suatu anggaran yang telah disetujui oleh atasan, yang berisi penghasilan yang diharapkan diperoleh di dalam tahun anggaran dan sumber-sumber yang harus digunakan untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban tersebut serta tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran merupakan rencana dasar yang akan dipakai sebagai dalam melaksanakan kegiatan tertentu kepada manajerial tingkat bawah dan akan melaporkan hasil kerjanya kepada manajer tingkat atas.

PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan untuk menjalankan kegiatan di masa yang akan datang perusahaan telah menyusun anggarannya secara komprehensif. Penyusunan anggaran ini disusun dan diperoleh dari masing-masing bagian yang terdapat pada perusahaan. Setiap bagian ini diberi tugas untuk membuat anggarannya sendiri, yang selanjutnya diajukan kepada kepala cabang.

Tugas penyusunan anggaran ini diberikan oleh kepala cabang dimana kepala cabang akan menerima suatu daftar anggaran yang telah disusun oleh masing-masing bagian dengan melakukan pemeriksaan dan perhitungan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)5/3/24

Usulan anggaran yang diajukan tersebut berasal dari anggaran tahun lalu maupun anggaran yang dapat diproyeksikan yang akan diterima atau dikeluarkan pada masa yang akan datang ataupun anggaran yang ditujukan untuk keperluan-keperluan khusus atau untuk tujuan investasi. Di sini kepala cabang akan menilai layak atau tidaknya anggaran atau pos-pos dalam anggaran yang diusulkan tersebut.

Sebelum kepala cabang menetapkan anggaran perusahaan, untuk menjadi pedoman pelaksanaan pada masa yang akan datang maka kepala cabang akan mengadakan rapat terkoordinasi dengan para kepala bagian dan seksi ataupun staf-staf yang terlibat didalam penyusunan anggaran. Sebelum kepala cabang memimpin rapat anggaran terlebih dahulu ia memberikan arahan-arahan yang berguna khususnya mengenai anggaran tersebut dimana ditekankan bahwa anggaran yang akan dipakai sebagai alat pengukur adalah buatan mereka sendiri sehingga harus mereka usahakan untuk memenuhinya. Untuk dapat membuat suasana demikian maka para pelaksana diikutsertakan dalam pembuatan anggaran.

Untuk menjaga kemungkinan agar hasil kegiatan tidak jauh menyimpang dari anggaran yang ditetapkan, maka kepala cabang mengadakan rapat koordinasi dengan setiap bagian dan kepala bagian untuk memantau sampai

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)5/3/24

yang menjadi penyebabnya dari masing-masing bagian pada setiap akhir bulan sekaligus memecahkan masalah bersama yang dihadapi.

Pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran merupakan hal yang sangat penting karena tanpa adanya tindakan pengawasan maka anggaran yang telah ditetapkan tidak akan memperoleh hasil seperti apa yang diharapkan, dengan demikian anggaran dapat disalahgunakan oleh orang yang tidak bertanggungjawab karena ia merasa mempunyai kesempatan untuk melakukannya karena tidak ada pengawasan yang dilakukan. Disamping itu pengawasan juga diperlukan untuk menilai prestasi kinerja yang sebenarnya dan mengatasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pelaksanaan anggaran tersebut.

Pengawasan anggaran perusahaan dilakukan oleh tim internal auditor dari kantor pusat dan tim ini bertanggungjawab penuh pada dewan direksi. Kepala cabang sebagai pimpinan tertinggi di perusahaan ini akan memberikan laporan pelaksanaan kerja di wilayahnya kepada tim internal auditor dan tim ini akan menilai hasil pekerjaannya dan akan memberikan laporan hasil pemeriksaannya kepada direksi. Prestasi kerja kepala cabang dapat diukur dari anggaran dibandingkan dengan realisasi yang dapat dicapai. Disamping itu juga prestasi kepala cabang dapat dinilai dari kemampuannya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

mampu bekerjasama dengan para bawahannya. Dalam hal ini masing-masing kepala bagian akan membacakan daftar anggarannya untuk diketahui oleh kepala cabang maupun kepala seksi lainnya. Dalam pengusulan tersebut tentu saja harus dianalisa layak atau tidaknya anggaran atau pos-pos anggaran yang diusulkan tersebut beserta dengan alasan-alasan yang dikemukakan oleh kepala bagian kepada kepala cabang dan kepala bagian lainnya.

Setelah memperoleh hasil akhir dari rapat anggaran tersebut maka dibuat suatu daftar anggaran yang meliputi seluruh sumber-sumber yang akan diperoleh atau dipergunakan. Daftar anggaran yang telah ditetapkan tadi akan dikirim ke kantor pusat PT. (Persero) Cipta Niaga Jakarta untuk meminta pengesahan dari direksi. Dengan disahkan daftar anggaran tersebut maka selanjutnya akan menjadi daftar anggaran yang sah untuk dijalankan oleh kepala cabang. Selanjutnya penyaluran dana sebagai realisasi anggaran akan dilakukan melalui kepala cabang kepada kepala bagian perdagangan umum dan kepala bagian akuntansi, keuangan, umum dan Sumber Daya Manusia. Kemudian dana yang diperoleh dari kepala cabang akan disalurkan kepada masing-masing kepala bagian dan diteruskan ke seksi-seksi yang dibawahinya. Dari bagian-bagian inilah anggaran tersebut dapat dipergunakan untuk menjalankan kegiatan perusahaan.

D. Sistem Pelaporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Sistem pelaporan, pusat pertanggungjawaban PT. (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan disusun dalam bentuk laporan yang dikelola secara otomatis dengan sistem komputerisasi yang diberi judul : "Laporan Biaya Gabungan Pusat-pusat Pertanggungjawaban (PPJ)". Laporan pertanggungjawaban tersebut disusun menurut tingkatan biaya berdasarkan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang diproses oleh sistem komputer pada setiap awal bulan untuk transaksi kejadian bulan yang lalu. Laporan tersebut juga berisikan total biaya untuk setiap bagian/seksi. Pengelompokan biaya digolongkan sesuai dengan nomor perkiraan biaya seperti yang terlihat dalam lampiran Laporan Biaya Gabungan PPJ.

Pada perusahaan ini bentuk laporan pertanggungjawaban yang disusun untuk memberikan informasi mengenai kegiatan pusat pertanggungjawaban terdiri atas :

1. Laporan pertanggungjawaban bulanan.
2. Laporan pertanggungjawaban tengah tahunan.
3. Laporan pertanggungjawaban tahunan.

ad.1. Laporan Pertanggungjawaban bulanan

Pada bentuk laporan ini menggambarkan suatu perbandingan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan dari masing-masing departe-

mentasi. Laporan ini memberikan informasi mengenai

keadaan hasil karya yang telah dicapai, dilihat dari segi efisiensi, perkembangan atau kemajuan dari setiap departemen,

Bentuk laporan bulanan ini terdiri dari :

a. Laporan biaya gabungan pusat-pusat pertanggungjawaban (PPJ)

Laporan ini menggambarkan penyajian informasi biaya dari masing-masing departemen yang telah digabungkan berdasarkan kelompok perkiraan biaya dan total biaya untuk seluruh kegiatan di perusahaan ini. Laporan ini juga menggambarkan perbandingan biaya bulan ini (berdasarkan biaya yang dianggarkan) dengan biaya sampai dengan bulan ini (berdasarkan hasil realisasinya).

b. Laporan penjualan

Laporan ini menyajikan informasi mengenai jenis-jenis produk yang telah dijual baik berupa obat, bahan bangunan dan barang teknik kimia serta barang niaga umum.

c. Laporan laba rugi

Laporan ini menunjukkan hasil usaha yang dilakukan perusahaan selama periode bulan yang bersangkutan dengan memberikan suatu perbandingan antara penghasilan dan biaya yang dianggarkan dengan penghasilan dan biaya yang dapat direalisasi dan laporan

UNIVERSITAS MEDAN AREA memberikan persentase anggaran dengan

realisasi yang dicapai. Dengan demikian dapat diketahui berapa besar hasil yang telah dicapai.

d. Analisis laporan keuangan

Laporan ini memberikan informasi tentang keadaan perusahaan mengenai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi (likuiditas), ataupun kemampuan memenuhi kewajibannya bila dilikuidasi (solvabilitas) serta kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (rentabilitas). Dengan demikian laporan ini menggambarkan dari ketiga pengertian di atas yang menyangkut masalah posisi keuangan dan hasil usaha dari kegiatan perusahaan.

ad.2. Laporan Pertanggungjawaban Tengah Tahunan

Penyajian laporan ini merupakan hasil dari laporan bulanan yang direkapitulasi untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang telah dicapai, di samping itu penyimpangan dari anggaran yang terjadi diadakan evaluasi dan analisis penyebabnya kemudian dibuat penyesuaian-penyempurnaan untuk masa pertengahan tahunan berikutnya.

ad.3. Laporan Pertanggungjawaban Tahunan

Laporan ini menyajikan secara lengkap mengenai pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dimulai dari tabung anggaran sampai dengan akhir tahun anggaran pelaksanaan kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban. Masing-masing pusat pertanggungjawaban dari pusat investasi, hasil biaya dan laba memberikan laporannya dengan cara merekapitulasi laporan-laporan bulanan yang disusun menjadi laporan pelaksanaan kerja menurut anggaran satu tahun.

Bila dilihat secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban PT (Persero) Cipta Niaga Cabang Medan telah cukup memenuhi persyaratan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini menunjukkan bahwa sistem pelaporan yang sudah diterapkan perusahaan telah sesuai dengan konsep pelaporan akuntansi pertanggungjawaban seperti tingkatan yang menerima laporan disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan, bentuk laporan yang konsisten setiap kali diterbitkan, angka-angkanya diperbandingkan antara anggaran dan realisasinya, jadwal laporan teratur yaitu setiap awal bulan dan proses penyelesaiannya sudah cukup baik.

Dengan demikian maka tercipta suatu sistem pengawasan yang teratur mengenai hasil kerja dari setiap bagian sehingga dapat mencegah hal-hal yang tidak diinginkan seperti kekeliruan, pemborosan dan penyelewengan maupun hal-hal lain yang dapat merugikan perusahaan.



melalui suatu proses yang berantai sehingga pada awal tahun anggaran semua bagian dapat melaksanakan anggaran yang menjadi tanggungjawabnya masing-masing.

3. Pengukuran prestasi kerja setiap bagian dilakukan dengan menilai hasil laporan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang disusun oleh masing-masing kepala seksi. Hal ini tercermin dalam laporan biaya gabungan pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu laporan laba rugi, laporan realisasi penjualan dan analisa laporan keuangan.
4. Sistem pelaporan pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan telah menyediakan laporan pertanggungjawaban dengan lengkap. Pada setiap akhir bulan masing-masing kepala bagian/seksi memberikan laporan hasil pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawabannya, dan hal ini secara teratur dilakukan pada setiap bulannya, sedangkan untuk pusat investasi berbeda dengan pusat-pusat pertanggungjawaban lainnya.

Namun demikian penulis masih melihat beberapa kelemahan, yaitu :

1. Dalam penyusunan anggaran masing-masing kepala seksi masih tampak tergantung pada kepala bagian mengingat masih kurangnya pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga

bagian administrasi yang menyangkut pengetahuan tentang pembelanjaan, statistik, akuntansi maupun penggunaan fasilitas sarana komputer.

2. Belum adanya team independen yang melakukan penilaian laporan pertanggungjawaban setiap bagian, sehingga hasilnya belum maksimal.
3. Tidak adanya suatu team yang merevisi anggaran yang dibuat setiap masing-masing bagian.

B. Saran

Dari berbagai penjelasan yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu maka penulis berikut ini akan memberikan saran yang nantinya diharapkan akan dapat memberikan masukan-masukan dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban perusahaan yang telah ada sekarang ini. Adapun saran tersebut meliputi antara lain :

1. Untuk membantu memudahkan pekerjaan kepala seksi dalam penyusunan anggaran hendaknya ditingkatkan pengetahuan dan keterampilan para pegawai misalnya melalui pelatihan kekaryaan, memberi kesempatan belajar melalui pendidikan formal maupun non formal serta dalam merekrut pegawai hendaknya lebih selektif baik mengenai pengetahuan, keterampilan maupun integritasnya, sehingga hal ini semua dapat

- memberikan bantuan yang cukup besar bagi kepala seksi dalam penyusunan anggaran untuk seksinya maupun untuk tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
2. Sebaiknya diciptakan lingkungan kerja antar bagian agar dalam melaksanakan pekerjaan tercipta hubungan yang harmonis antar bagian di perusahaan.
 3. Anggaran yang disusun oleh setiap bagian/seksi sebaiknya direvisi kembali dengan membuat suatu team anggaran, dimana anggotanya adalah dari setiap bagian yang ada di perusahaan.
 4. Bagan perkiraan perusahaan yang telah dirancang tersebut sebaiknya diawasi agar mencapai sasaran kebutuhan informasi akuntansi pada setiap bagian.
 5. Sebaiknya dibentuk team independen untuk menilai laporan pertanggungjawaban setiap bagian, agar hasilnya maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Maulana, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi VI, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1995.
- Atep Adya Barata, Persiapan Menguasai Intermediate Accounting, Edisi IV, Penerbit Armico, Bandung, 1995.
- Adolph Matz dan Milton F. Usry, Cost Accounting Planning and Control (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Terjemahan Herman Wibowo, Edisi VIII, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994.
- Charles T. Horngren, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Sixth Edition, Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1990.
- James A. Cashin and R. S. Polimeni, Cost Accounting, Sixth Edition, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1991.
- Jack Gray and Don Recketts, Cost and Managerial Accounting, Seventh Edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1990.
- M. Syamsul dan H. Mustofa, Akuntansi Manajemen, Edisi III, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya Untuk Manajemen, Edisi IV, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- , Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi III, Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN, Yogyakarta, 1995.
- Ray H. Garrison, Accounting Managerial, (Akuntansi Manajemen), Terjemahan Bambang Purnomosidi dan Erwan Dukat, Edisi Ketiga, AK Group, Yogyakarta, 1996.
- W. W. Cooper and Yuji Ijiri, Kohler's Dictionary for Accountant, Seventh Edition, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1993.
- Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode, dan Teknik, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.