

ANALISA LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA UNTUK MENILAI KINERJA MANAJER PUSAT PERTANGGUNG JAWABAN

Heru Harmadi Sudibyo

Dosen Akuntansi Pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi – Kusuma Negara

Abstract

The purpose of this study is to determine the role and application of the cost center responsibility report as a measure of performance of central responsibility manager. Data used quantitative data. Sources of this research data using primary and secondary data in the form of financial statements. The method of analysis used is the method of variance, where the results obtained there are still costs that have been effective (favorable) and not yet effective (unfavorable). The results explain that the application of responsibility accounting at cost centers and investment centers has been quite good. However, performance appraisals at cost centers are quite efficient.

Keywords ; *Accountability center cost, performance*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin banyaknya persaingan dan gaya hidup pada era globalisasi ini menuntut cepat, mudah dan tepat terutama untuk perusahaan yang berhubungan dengan service kepada konsumen yang harus diimbangi dengan tujuan perusahaan tersebut. Pada umumnya tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya dan berkembangnya perusahaan menuju ke arah yang lebih baik. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, diperlukan adanya efektivitas biaya dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan

Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu cara untuk meningkatkan kinerja serta mengendalikan aktivitas yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban agar tercapai aktivitas yang efektif dan efisien. Tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi

hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan diwaktu yang akan datang. Untuk mencapai tujuan itu maka perlu dianalisa dan diinterpretasikan agar dapat diketahui tentang kinerja dari tiap pimpinan departemen sehingga rencana dari perusahaan tersebut dapat tercapai. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang seluruh inputnya diukur dalam bentuk jumlah uang

Penilaian kinerja adalah bagian terpenting dalam suatu internal perusahaan. Hal ini penting mengingat penilaian kinerja merupakan tolak ukur dan sebagai evaluasi bagi suatu manajemen atas kinerja perusahaan yang telah dilakukan selama periode tertentu. Sebelum melakukan penilaian, manajemen memerlukan informasi sebagai landasan penilaian kinerja, informasi tersebut adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas-aktivitas yang terjadi pada unit organisasi tersebut. Sifat Pusat Pertanggungjawaban Pusat pertanggungjawaban berguna untuk mewujudkan satu atau lebih tujuan, baik jangka pendek (objective) maupun jangka panjang (goal). Manajer senior memiliki sejumlah strategi untuk mencapai tujuan, sedangkan fungsi pusat pertanggungjawaban adalah untuk mengimplementasikan strategi tersebut

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Analisis Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya Untuk Menilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban,”

II. Landasan Teori

2.1 Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Laporan pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanager pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Carter (2009) laporan pertanggungjawaban menyatakan suatu bagan organisasi menunjukkan posisi manajemen utama dari suatu

entitas, membantu untuk mendefinisikan wewenang, tanggungjawab, dan akuntabilitas; serta penting dalam mengembangkan suatu sistem akuntansi biaya yang dapat melaporkan tanggungjawab dari para individu. Pengembangan organisasi suatu perusahaan yang terkoordinasi dengan sistem biaya dan anggaran mengarah pada pendekatan terhadap akuntansi dan pelaporan yang disebut sebagai laporan pertanggungjawaban (*responsibility accounting*).

Mulyadi (2002 : 379-380) mengemukakan: “Lapooran pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan”

2.1.1.Syarat Laporan pertanggungjawaban

1. Struktur organisasi

Dalam laporan pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya

2. Anggaran

Dalam laporan pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Diikut sertakannya semua manajer dalam penyusunan.

3. Penggolongan biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikanyang harus dipertanggung jawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam laporan pertanggungjawaban.

- Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
- Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Sistem akuntansi

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba

5. Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri

2.2 Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah bentuk segmen terkecil dari aktivitas atau pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya tanpa menghubungkan dengan nilai uang dari keluaran yang dihasilkan. Sebuah pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas perusahaan. Laba sebuah departemen yang berbentuk pusat biaya sulit ditentukan karena adanya masalah dalam alokasi pendapatan. Tujuan dari manajer pusat biaya ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya.

Govindarajan dan Anthony (2011:198) menyatakan bahwa pusat biaya adalah pusat dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang namun tidak diukur dalam jumlah yang sama. Dalam pusat biaya seorang manajer disertai tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya.

Adapun rumus pusat biaya sebagai berikut:

$$\text{Selisih Biaya} = \text{Biaya sesungguhnya} - \text{Biaya yang dianggarkan}$$

2.2.1 Pusat biaya dibagi menjadi dua golongan yaitu :

1. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biaya berupa biaya teknik yaitu biaya yang masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat. Dalam mengukur prestasi kerja manajer pusat biaya, biaya-biaya yang dapat diukur biasanya telah menggunakan biaya standar. Penilaian efisiensi pusat biaya teknik dilakukan dengan membandingkan masukan dengan keluarannya, artinya biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan standarnya kemudian dihitung dan dianalisa penyimpangan yang terjadi

2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya berupa biaya kebijakan yaitu biaya yang antara masukan dan keluarannya memiliki hubungan yang erat dan nyata. Pusat biaya ini keluarannya tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang, karena walaupun menghasilkan keluaran, namun keluarannya itu sulit diukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya. Pengendalian pengeluaran biaya yang telah mendapatkan persetujuan manajemen dengan pengeluarannya.

2.3 Penilaian Kinerja Manager Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2007:415) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan Karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi pimpinan dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku karyawan yang bisa merugikan perusahaan dan untuk memotivasi semangat kerja kepada setiap individu, juga menetapkan standar kerja bagi seluruh karyawan yang ada dalam perusahaan

III. Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif, yaitu merupakan penelitian yang mendeskripsikan karakteristik masalah yang berkaitan dengan karakteristik dari subjek yang diteliti. Penelitian ini menekankan pada pemahaman penerapan laporan pertanggungjawaban pusat biaya untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

IV. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Laporan Pertanggungjawaban

Sistem pelaporan yang sudah cukup baik untuk digunakan dalam penilaian kinerja laporan pertanggungjawaban pusat biaya. Hal ini dapat dilihat adanya pelaporan realisasi dan anggaran yang dilakukan pada tiap periode. Namun pada pusat biaya terdapat beberapa permasalahan yaitu adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, seperti kenaikan harga bahan bakar gas yang memicu adanya kenaikan biaya bahan baku dan bahan bakar yang digunakan dalam proses produksi. Perubahan kurs dollar juga merupakan salah satu faktor yang menyebabkan kenaikan biaya terutama bahan bakar gas sebagai bahan baku dan bahan bakar.

Kebijakan Perusahaan Berhubungan dengan Biaya.

Kebijakan Perusahaan merupakan salah satu panduan yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan termasuk Kebijakan yang berhubungan dengan biaya perusahaan. Dalam setiap kebijakan selalu terdapat pengendalian, begitu juga dalam pusat biaya. Pengendalian akuntansi harus sesuai dengan ketentuan perusahaan mulai dari penyusunan sampai persetujuan akan anggaran tersebut. Kebijakan pada perusahaan bisa dikatakan efektif, namun dikarenakan semua biaya keluar harus di otorisasi oleh manager, sehingga untuk biaya-biaya yang kecil yang juga harus diotorisasi terjadi keterlambatan.

Pentingnya Anggaran sebagai Dasar Perencanaan

Proses penyusunan anggaran yang telah mengikutsertakan partisipasi manajer maupun staf-staf bagian. Penyusunan anggaran ini dilakukan per bulan, triwulan, semester dan tahunan. Anggaran ini akan dibandingkan dengan realisasi yang hasilnya berupa laporan manajemen dan dilaporkan kepada manajer dan dewan direksi untuk dinilai sejauh mana kinerja perusahaan selama periode yang telah ditentukan.

Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan Top Down dan Bottom Up. Pendekatan Top Down dimana Manajemen Atas terlebih dahulu menetapkan kebijakan-kebijakan pokok sebagai dasar untuk menyusun kegiatan operasional tahunan yang disebut Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP). RKAP ini disusun secara Bottom Up dengan memperhatikan kebijakan-kebijakan yang telah ditetapkan Direksi. Dan setelah melalui tahapan-tahapan pembahasan mulai dari tingkat staf, Direksi, Dekom, maka RKAP diajukan kepada Pemegang Saham untuk mendapat pengesahan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RKAP yang telah disyahkan tersebut merupakan pedoman kerja bagi masing-masing unit sebagai alat untuk mengendalikan operasional.

Proses Pertanggungjawaban Pusat Biaya dan Kinerja

Pertanggungjawaban anggaran berdasarkan laporan pertanggungjawaban disusun oleh setiap bagian dan dilaporkan kepada bagian keuangan selanjutnya dikirim ke pusat untuk mendapat kebijakan. Apabila terjadi kelebihan anggaran maka akan dibukukan atau diakumulasikan untuk periode berikutnya, tetapi yang utama dari itu semua

adalah output yang dihasilkan . Begitu pula dengan reward atau punishment yang diberikan perusahaan sebagai penghargaan atas kinerja pusat biaya, reward itu berupa bonus/kenaikkan gaji kepada setiap karyawan pusat biaya.

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Penilaian kinerja pada perusahaan sangat diperlukan dan penting untuk mengevaluasi rencana kerja yang telah ditetapkan selama 1 tahun. Setiap bulan, perusahaan melakukan stock opname , bagian accounting (financial control) mengevaluasi kinerja pusat biaya, dan untuk penilaian kinerja perusahaan ini dilakukan oleh Patra Pusat setiap 1 tahun sekali melalui laporan pertanggungjawaban yang telah dilaporkan setiap setiap bagian yang ada pada pusat biaya perusahaan Tujuan diadakannya penilaian kinerja dalam perusahaan ini untuk memberi motivasi dan kebijakan perilaku kerja yang baik, melakukan pelayanan prima kepada konsumen, supliyer, dan para karyawan perusahaan melalui proses kerja yang terprogram sehingga memberikan nilai tambah perusahaan untuk ke depannya.

Pembahasan

Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Pusat Biaya

Penyusunan anggaran melibatkan setiap bagianpada pusat biayasupaya karyawan padasetiap bagian merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.Penyusunan Anggaran dimulai dari menyusun action plan selanjutnya diajukan ke bagian keuangan untuk dikoordinasi ke bagian Pusat supaya mendapat persetujuan dan ditetapkannya anggaran tersebut.

Penyusunan Anggaran telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang melibatkan karyawan dan manager untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran pada masing-masing bagian pusat biayaagar menghasilkan anggaran yang rasional. Karena yang mengetahui banyak/seberapa besar anggaran yang dibutuhkan adalah manager masing-masing bagian pusat biaya. Tetapi seharusnya perusahaan lebih mengklasifikasikan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Manajer diharapkan lebih fokus terhadap biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga tidak banyak anggaran yang harus dikeluarkan olehPerusahaan.

Analisis Penilaian Kinerja manajer Pusat Biaya

Anggaran dianggap sebagai standar yang digunakan dalam menilai kinerja manajer pusat biaya. Penilaian kinerja manajer dilihat dari perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan realisasi yang terjadi. Untuk meningkatkan atau memotivasi para kinerja karyawan serta manajer pusat Biaya. Pusat menetapkan suatu kebijakan yang berupa reward ataupun punishment. Reward diberikan berupa bonus/kenaikan gaji setiap karyawan. Sedangkan punishment yang diberikan berupa peringatan atau teguran dari Pusat.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya dilakukan setiap 1 periode akuntansi atau 12 bulan kinerja keuangan dengan cara melaporkan laporan pertanggungjawaban. Sedangkan bagian accounting perusahaan mengevaluasi kinerja setiap pusat biaya setiap akhir bulan. Hal itu dilakukan untuk mengetahui seberapa besar semangat kerja setiap karyawan dan manajer pusat biaya. Pemberian Reward atau Punishment dilakukan setelah adanya laporan ke perusahaan pusat atas anggaran yang ditetapkan dengan realisasi yang terjadi selama 1 periode yang dianggap sudah cukup baik. Reward atau punishment yang telah diberlakukan ini menunjukkan perhatian dan cara perusahaan memotivasi agar kinerja karyawan dan manajer pusat biaya lebih baik serta semakin berkembang.

V. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah memadai. Hal ini didukung oleh terpenuhinya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari:
 - a. Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang yang jelas
 - b. Setiap pusat pertanggungjawaban telah menyusun anggarannya pada masing-masing unit bagian. Anggaran yang telah disusun menggunakan pendekatan bottom-up dan up-bottom
 - c. Laporan pertanggungjawaban kepada manajer yaitu berupa laporan realisasi dan anggaran
2. Pelaksanaan penilaian kinerja telah memadai, hal ini dapat dilihat dari: Sistem penilaian perusahaan sudah cukup baik untuk digunakan dalam penilaian kinerja akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya. Hal

ini dapat dilihat adanya pelaporan realisasi dan anggaran yang dilakukan pada tiap periode

3. Pada pusat biaya terdapat beberapa kelemahan yaitu adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah seperti kenaikan harga bahan bakar gas, perubahan kurs dollar yang menjadi parameter dalam penyusunan anggaran dan biaya jasa profesional yang sulit untuk dianggarkan karena biaya ini bersifat insidental dan tidak memiliki standar tertentu. Ditambah lagi dengan adanya kenaikan gaji para profesional yang mengikuti UMR.

Saran-saran :

1. Perusahaan sebaiknya selalu melakukan perbaikan (revisi) terhadap penyusunan anggaran sesuai dengan kondisi yang berkembang. Hal ini dilakukan agar perusahaan tetap dapat mencapaitargetnya. Jadi, penyusunan anggaran tidak hanya didasarkan pada anggaran periode lalu tapi juga berdasarkan dengan perkembangan kondisi saat ini
2. Rencana yang akan dilakukan harus diperhitungkan dengan matang, jangan sampai anggaran yang disusun terlalu kecil ataupun terlalu besar. Misalnya, pada biaya jasa profesional dan biaya bahan baku yang sering kali sulit untuk dianggarkan. Hal ini perlu dianggarkan dengan cermat sehingga peranan anggaran sebagai alat penilaian kinerja dapat terwujud dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay 2012, *Management Control Systems*, Graha Jasallmu, Jakarta.
- Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay 2011, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 12, Jilid 1, Alih bahasa: Drs. R. Suyoto Bakir, Karisma Publishing Group, Tangerang Selatan
- Hansen, D. R., Mowen, M.M. 2009, *Akuntansi Manajerial*, Salemba Empat, Jakarta
- Krimiaji, Aryani, Y Anni 2011, *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kedua, UPPSTIM YKPN, Yogyakarta
- Lubis, A. I. 2010, *Akuntansi Keprilakuan*, Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi 2007, *Akuntansi Biaya*, Aditya Media, Yogyakarta.
- Sugiyono 2009, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Salemba Empat, Jakarta

