

## **AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Viyanti

Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

Se Tin

Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

### **ABSTRAK**

Perkembangan dunia bisnis semakin berkembang pesat di lihat dari teknologi yang semakin canggih, ilmu pengetahuan yang berkembang sangat pesat serta persaingan bisnis yang semakin kuat. Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya. Salah satu cara yang ditempuh untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja.

Penelitian dilakukan pada PT. X yang terletak di Jalan Komplek Ilir Barat Permai Blok D 2 No. 08, Lt. II Palembang. Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empirik peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen didalam perusahaan. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban, menganalisis pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, dan menganalisis sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja.

Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun, menganalisis, dan menginterpretasikan data sehingga dapat memberikan gambaran atau keadaan objek peneliti secara nyata untuk kemudian ditarik kesimpulan yang dijadikan dasar untuk mengajukan saran perbaikan bagi objek yang diteliti.

Dari hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. X. Hasil hipotesis menunjukkan sebesar 75,07 % bahwa hipotesis diterima ( $H_0 = \text{diterima}$ ).

Saran penulis bagi PT. X yaitu: (1) secara keseluruhan perusahaan baik dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban tetapi perlu diperhatikan penilaian prestasi kerja, (2) melihat pentingnya akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan ini seharusnya mempunyai kecenderungan untuk menerapkan semua tahapan kegiatan dalam pusat pertanggungjawaban, (3) perusahaan ini harus lebih memperhatikan penyusunan anggaran baik penyusunan laporan pertanggungjawaban dimana harus disertakan penyimpangan biaya jika memang terjadi penyimpangan didalam perusahaan tersebut, dan (4) untuk meningkatkan prestasi kerja, perlu adanya peningkatan kualitas pekerjaan yaitu dengan cara meningkatkan akurasi, ketelitian, penampilan dan output dari pekerjaan.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Manajemen, dan Prestasi Kerja.

### **PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia bisnis semakin berkembang pesat di lihat dari teknologi yang semakin canggih, ilmu pengetahuan yang berkembang sangat pesat serta persaingan bisnis yang

semakin kuat. Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya.

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk didalam mencapai tujuannya. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian.

Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban sebenarnya timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Akuntansi pertanggungjawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Laporan pertanggungjawaban dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya. Biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya. Karena sumber daya yang digunakan harus dinyatakan dalam satuan uang dan itu merupakan biaya, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan satu metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya.

Berdasarkan uraian di atas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah: (1) Bagaimana peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja pada PT X? (2) Bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian

prestasi kerja pada PT X? (3) Bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja?

## **KERANGKA TEORITIS**

### **Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, akuntan melaporkan kepada setiap manajer hanya informasi yang relevan dengan tanggung jawab yang bersangkutan. Ada beberapa pengertian sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Hariadi (2002), sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang berkaitan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur orang untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Menurut Hariadi (2002), sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku orang untuk bekerja dengan benar dan bertanggungjawab.
3. Menurut Simamora (1999), sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manajer. Sistem ini merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan, terhadapnya manajer bertanggungjawab.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional (*traditional responsibility accounting*) yaitu akuntansi pertanggungjawaban yang memfokuskan pengendalian terhadap konsumsi sumber daya oleh responsibel manajer.
2. *Activity-based responsibility accounting* yaitu *activity-based responsibility accounting* yang memfokuskan pengendalian terhadap aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya.
3. Sistem biaya standar yaitu akuntansi manajemen tradisional menekankan pengendalian terhadap harga pokok penjualan (*product cost*).

Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dipakai untuk menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer-manajer yang bertanggung jawab. Maka dari itu, sistem akuntansi pertanggungjawaban mestilah disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan spesifik dan kondisi operasi perusahaan sehingga pelaporan kinerja semua pos finansial yang dipertimbangkan bisa dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban (segmen bisnis) di dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya sekedar mengkehendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

### **Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Anthony & Govindarajan (2004) yaitu:

“Akuntansi pertanggungjawaban bagian dari sistem pengontrolan akunting yang merupakan salah-satu faktor yang mendukung implementasi strategi, sedangkan strategi itu sendiri merupakan rencana pencapaian tujuan organisasi”. Adapun pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Hariadi (2002) yaitu: “Suatu sistem yang mengukur prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban berdasarkan informasi yang disampaikan dalam menjalankan pusat-pusat pertanggungjawaban”.

Lain halnya menurut Simamora (1999) pengertian akuntansi pertanggungjawaban yaitu: “Bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis”. Pada intinya, akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan setiap manajer untuk

berpartisipasi dalam penyusunan rencana-rencana finansial segmennya dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu yang membandingkan hasil aktual dengan yang direncanakan. Akuntansi pertanggungjawaban melibatkan suatu arus berkesinambungan informasi yang berkaitan dengan arus berkelanjutan dari masukan-masukan kedalam, dan keluaran-keluaran dari suatu pusat pertanggungjawaban perusahaan.

### **Pusat Pertanggungjawaban**

Pengertian responsibility center atau pusat pertanggungjawaban menurut Anthony & Govindarajan (2002) yaitu: “*Responsibility center is an organization unit that is headed by manager who is responsible for its activities*”. Pengertian tersebut diterjemahkan oleh Tjakrawala (2005) yaitu: “Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukannya”.

Menurut Hongren (2003), mengemukakan bahwa pertanggungjawaban akunting mengidentifikasi bagian dari organisasi yang mempunyai tanggung jawab untuk setiap tujuan, mengembangkan ukuran dan target untuk dicapai, dan menciptakan laporan ukuran oleh bagian kecil dari organisasi atau pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk membantu mengimplementasikan rencana manajemen puncak. Dalam kaitan ini, organisasi terdiri dari kumpulan pusat pertanggungjawaban. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hierarki dalam organisasi tersebut.

Pada tingkatan yang terendah adalah pusat untuk seksi-seksi, pergeseran kerja (workshift), dan unit organisasi kecil lainnya. Departemen bisnis yang memiliki beberapa unit organisasi yang lebih kecil, menduduki posisi yang lebih tinggi dalam hierarki. Dari sudut pandang manajer senior dan dewan direksi, perusahaan secara keseluruhan merupakan pusat tanggung jawab.

### **Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Anthony & Govindarajan (2002), jenis-jenis pertanggungjawaban sebagai berikut:

1. Pusat pendapatan (*revenue center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Kinerja keuangan pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu hasil kali antara unit yang dijual dengan harga jualnya.
2. Pusat biaya (*expense center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana input atau biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter. Pembagian pusat biaya yaitu:
  - a. Pusat biaya teknik/standar (*standard or engineered expense center*) adalah elemen biaya yang benar-benar terjadi dan dapat diukur secara pasti karena mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Misalnya: bahan baku, upah tenaga kerja, bahan bakar habis pakai, bahan-bahan pembantu lainnya.
  - b. Pusat biaya kebijakan adalah biaya yang sebagian besar yang terjadi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Ada beberapa pembagian pusat biaya kebijakan yaitu:
    - 1) Pusat biaya administrasi dan umum
    - 2) Pusat biaya penelitian dan pengembangan
    - 3) Pusat biaya pemasaran
3. Pusat laba (*profit center*) adalah kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh.
4. Pusat investasi (*investment center*) merupakan kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Informasi atas dasar pusat investasi dapat memotivasi manajer untuk:
  - a. Menghasilkan laba.
  - b. Mengambil keputusan untuk menambah investasi.

c. Mengambil keputusan untuk melepas investasi, bila investasi tersebut tidak memberikan kembalian yang memadai.

Tolak ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan suatu pusat investasi adalah *Return on Investment (ROI)*, *Residual Income (RI)*, dan *Economic Value Added (EVA)*.

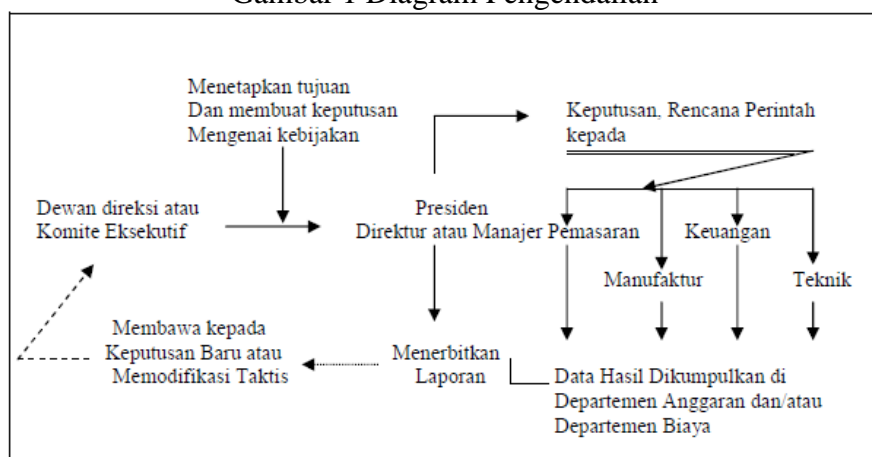
Pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) menurut Simamora (1999) dapat diklasifikasikan berdasarkan lingkup tanggung jawab (*scope of responsibility*) yang diserahkan dan otoritas pengambilan keputusan (*decision-making authority*) yang diembankan kepada manajer, yaitu:

1. Pusat biaya (*cost center*) 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.
2. Pusat laba (*profit center*) adalah pusat pertanggungjawaban di mana manajer kinerja keuangan diukur dari segi labanya, yang merupakan perbedaan antara pendapatan dan beban.
3. Pusat investasi (*investment center*) merupakan bentuk pusat pertanggungjawaban yang paling lengkap, di mana manajer pusat investasi bertanggung jawab atas imbalan sumber daya yang dikonsumsi oleh segmen tersebut.

### Pengendalian

Menurut Stoner, definisi pengendalian sebagai berikut: “Proses yang sangat penting melalui mana manajer menjamin bahwa aktivitas yang sesungguhnya sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan”. Menurut Hongren et. All (2003), definisi pengendalian adalah: “*Controll comprises (a) taking actions that implement the planning decisions and (b) deciding how to evaluate performances and what feedback to provide that will help future decision making*”. Ada pendapat lain yang dikemukakan oleh Carter & Usry (2004) yang ahlibahasakan oleh Krista adalah sebagai berikut: “Pengendalian adalah suatu sistematis manajemen untuk mencapai tujuan.”

Gambar 1 Diagram Pengendalian



Carter dan Usry (2004)

Earl P. Strong dan Robert D. Smith telah mengemukakan kebutuhan akan pengendalian sebagai berikut: “Ada sejumlah pandangan yang bertentangan mengenai cara yang paling baik untuk mengelola sebuah organisasi walaupun demikian, para teoritis dan juga eksekutif praktisi sepakat bahwa manajemen yang baik membutuhkan pengendalian yang efektif. Sebuah kombinasi terdiri atas sasaran yang terencana baik, organisasi yang kuat,

pengarahan yang cakap, dan motivasi yang tinggipun kecil kemungkinannya akan berhasil kecuali ada sistem pengendalian yang memadai”.

Menurut James A.F. Stoner, pengendalian terdiri dari empat langkah dasar yaitu:

1. Penetapan standar dan metode untuk mengukur prestasi.
2. Pengukuran prestasi.
3. Perbandingan prestasi dengan standar.
4. Pengambilan tindakan perbaikan.

### **Pengendalian Manajemen**

Banyak beberapa ahli telah mengemukakan pendapatnya mengenai pengertian manajemen. Beberapa diantaranya merumuskan manajemen sebagai berikut:

- c. Stoner & Wankel, manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan usaha-usaha anggota organisasi dan proses penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang sudah ditetapkan.
- d. Terry, manajemen adalah proses tertentu yang terdiri dari merencanakan, mengorganisasikan sumber daya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian pengendalian manajemen menurut Robert J. Mockler menunjukkan unsur-unsur pokok proses pengendalian adalah sebagai berikut: “Pengendalian manajemen adalah suatu upaya sistematis untuk menetapkan standar prestasi dengan sasaran perencanaan, merancang sistem umpan-balik informasi, membandingkan prestasi sesungguhnya dengan standar yang terlebih dahulu ditetapkan itu, menentukan apakah ada penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan tengah digunakan sedapat mungkin dengan cara yang paling efektif dan efisien guna tercapainya sasaran perusahaan”.

Pengertian pengendalian manajemen (*management control*) menurut Anthony & Govindarajan (2002), yaitu: “Proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi yang telah ditetapkan”.

### **Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Prabowo (2005) mengemukakan bahwa prestasi lebih merupakan tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi yang diukur atau dinilai. Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kemampuan kinerja karyawan. Penilaian ini dimaksud untuk melihat sejauhmana perkembangan kualitas karyawan, hasil penilaian prestasi kerja karyawan dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai serta dapat memberikan umpan balik kepada karyawan yang bersangkutan.

Secara umum, prestasi dapat diartikan sebagai hasil kerja dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang dalam organisasi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan budget dan standar. Dalam penilaian ini, pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggungjawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan seperti yang dicantumkan dalam budget. Ukuran penilaian utama adalah apa yang diperoleh dan bukan bagaimana hasil tersebut diperoleh.

Penilaian prestasi menurut Hariadi (2002), dapat diketahui sejumlah informasi yang penting yaitu:

- a. Sampai seberapa jauh suatu perusahaan atau suatu divisi telah mencapai tujuannya.
- b. Dapat diketahui pula seberapa besar kontribusi suatu bagian, divisi atau seorang manajer terhadap keberhasilan perusahaan.

- c. Hasil penilai tersebut diharapkan mampu memberikan motivasi bagi anggota orang bekerja lebih baik.
- d. Untuk menjamin keselarasan tujuan.

### **Laporan Pertanggungjawaban dalam Penilaian Prestasi**

Dalam penilaian prestasi, diperlukan sistem pelaporan yang dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang perlu dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak luar maupun untuk kepentingan pihak dalam. Pada sejumlah perusahaan di Indonesia, sistem pelaporan ini banyak menimbulkan persoalan. Kurangnya komitmen atasan terhadap pentingnya laporan tertulis merupakan salah satu kendala yang sering kali menghambat berjalannya sistem pelaporan tanggung jawab.

### **Hubungan Pengendalian Manajemen dengan Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan dan menggapai globalisasi serta kemajuan dalam persaingan bisnis saat ini yang semakin kompleks, setiap perusahaan mau tidak mau harus meningkatkan daya saing dan mempersiapkan diri menjadi perusahaan yang kompetitif. Untuk itu perusahaan memiliki berbagai strategi dalam menghadapinya yaitu dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen. Pengendalian tersebut dilakukan untuk menjamin aktivitas yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi.

Pengendalian merupakan suatu ukuran pelaksanaan dengan membandingkan hasil sesungguhnya yang dicapai dengan tolak ukur atau standar yang telah ditetapkan. Jadi pengendalian merupakan konsep yang luas dan berlaku untuk manusia, benda, situasi, dan organisasi. Salah satu bentuk sistem pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan adalah pengendalian terhadap penilaian prestasi kerja. Pengendalian manajemen merupakan salah satu cara bagi perusahaan untuk menerapkan strategi yang diinginkan.

Seperti yang kita ketahui dalam perkembangan ekonomi dewasa ini banyak permasalahan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan, yaitu bagaimana cara mengendalikan para tenaga kerja agar benar-benar memiliki kinerja yang baik dan mampu bekerja secara produktivitas untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan. Pada organisasi atau perusahaan mana pun selalu dibutuhkan adanya karyawan yang terampil, mampu dan cakap sesuai dengan pekerjaannya sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik untuk perusahaan, masyarakat, maupun karyawan itu sendiri.

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kemampuan kinerja karyawan. Penilaian ini dimaksud untuk melihat sejauh mana perkembangan kualitas karyawan, hasil penilaian prestasi kerja karyawan dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai serta dapat memberikan umpan balik kepada karyawan yang bersangkutan.

Metode penilaian merupakan bagian terpenting dalam sistem pengendalian. Jika sistem pengendalian manajemen didalam perusahaan tersebut tidak berjalan dengan baik, maka penilaian prestasi kerja pun tidak dapat berjalan dengan baik sehingga menyebabkan ketidakefektifitas dalam mengevaluasi kinerja karyawannya.

### **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun, menganalisis, dan menginterpretasikan data sehingga dapat memberikan gambaran atau keadaan objek peneliti secara nyata untuk kemudian ditarik kesimpulan yang dijadikan dasar untuk mengajukan

saran perbaikan bagi objek yang diteliti. Pengertian metode deskriptif menurut Nazir (2003) adalah suatu metode dalam meneliti sesuatu kelompok manusia, objek, kondisi, sistem pemikiran, ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang. Penelitian ini dilakukan pada satu perusahaan dan masalah yang diteliti bersifat khusus, maka penulis juga menggunakan metode studi kasus, yaitu dengan mengamati aspek-aspek tertentu secara lebih spesifik untuk memperoleh data primer dan sekunder.

### Teknik Pengumpulan Data

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

1. Penelitian Lapangan (*field research*), yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung sumber data yang akan dianalisis.
  - Kuesioner, yaitu metode pengumpulan data dimana penulis membuat serangkaian pertanyaan untuk dijawab oleh para responden. Adapun responden yang berkaitan, yaitu Manajer Produksi, Manajer Pemasaran, Manajer Umum Administrasi dan Personalia, Serta Manajer Akuntansi dan Keuangan. Data yang diambil berhubungan dengan peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban serta pelaksanaannya didalam PT. X.
2. Penelitian Kepustakaan (*library research*), yaitu teknik pengumpulan data penelitian yang dilakukan dengan mempelajari data dari buku literatur, buku-buku teks, serta bahan bacaan lainnya yang penulis peroleh sehubungan dengan masalah yang diteliti untuk mengumpulkan data sekunder. Informasi digunakan penulis sebagai dasar pemikiran teoritis.

### Operasionalisasi Variabel

Tabel 1 Indikator Variabel dan Skala Pengukuran

| Variabel  | Indikator                                  | Sub Indikator  | Skala Pengukuran | Instrumen |
|---|--|--|------------------|-----------|
| Variabel Bebas-Akuntansi Pertanggungjawaban (x) | Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban       | 1. Pemahaman terhadap peranan akuntansi pertanggungjawaban.<br>2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban.<br>3. Menetapkan suatu standar pengukuran.<br>4. Pemahaman umum terhadap pusat pendapatan, biaya, laba, dan investasi. | Ordinal          | Kuesioner |
| Variabel Tidak Bebas-Pengendalian Manajemen (y) | Proses pengendalian manajemen yang memadai | 1. Menetapkan suatu standar norma pengukuran.  | Ordinal          | Kuesioner |



|                              |   |  |         |           |
|------------------------------|---|--|---------|-----------|
|                              |   | <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Menyediakan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat dalam pengendalian manajemen.</li> <li>3. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya terhadap norma standar.</li> <li>4. Pengambilan tindakan perbaikan.</li> </ol> |         |           |
| Penilaian Prestasi Kerja (z) | Tercapainya produktivitas kinerja di dalam perusahaan | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tercapainya produktivitas kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan.</li> <li>2. Dampak penilaian prestasi kerja bagi perusahaan.</li> <li>3. Tercapainya laporan pertanggungjawaban dalam penilaian prestasi</li> </ol>             | Ordinal | Kuesioner |

### Metode Analisis Data

Setelah data diperoleh dan dikumpulkan, selanjutnya data dianalisis. Analisis data dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Analisis deskriptif, yaitu untuk menilai peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen yang dilakukan PT X.
2. Analisis statistik, yaitu pengujian hipotesis yang dilakukan dengan perhitungan presentase yang menunjukkan seberapa jauh peranan akuntansi pertanggungjawaban. Penulis menyediakan alternatif jawaban dalam kuesioner, yaitu “ya” (Y), “netral” (N), dan “tidak” (T) serta masing-masing dengan skor 3, 2, dan 1.

Untuk menghitung presentase jawaban, maka digunakan persamaan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah jawaban kuesioner}} \times 100\%$$

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah suatu prosedur yang akan menghasilkan suatu keputusan. Hipotesis dalam penelitian ini dinyatakan secara deskriptif yaitu: akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan sebagai alat pengendalian manajemen terhadap

penilaian prestasi kerja. Keperluan interpretasi hasil perhitungan, akan digunakan penulis dengan klasifikasi sebagai berikut:

Tabel 2 Hipotesis Penelitian

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| 0%-20%   | Low association             |
| 20%-50%  | Moderately low association  |
| 50%-80%  | Moderately high association |
| 80%-100% | Up association              |

Secara hipotesis penelitian adalah:

1. 0%-25%: Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen tidak ada peranan terhadap penilaian prestasi kerja.
2. 25%-50%: Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sedikit berperan terhadap penilaian prestasi kerja.
3. 50%-75%: Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen cukup berperan terhadap penilaian prestasi kerja.
4. 75%-100%: Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja.

Apabila hasil kuesioner menunjukkan range diantara 75%-100%, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja dan hipotesis diterima.

## PEMBAHASAN

PT X telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam organisasinya dengan cara membagi-bagi pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban didalam perusahaan ini bertujuan sebagai sasaran pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja perusahaan. Dalam perusahaan ini, kegiatannya telah dibagi-bagi menjadi pusat pertanggungjawaban, perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dilaksanakan dengan cara menerapkan system akuntansi pertanggungjawaban didalam perusahaan sebagai alat pengendalian manajemen untuk meningkatkan penilaian prestasi kerja khususnya para manajer.

Manajer pusat pertanggungjawaban dinilai prestasinya dengan membandingkan anggaran yang disusun oleh manajer dengan pelaksanaannya. Tiap-tiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya diminta pertanggungjawaban atas hal-hal yang dapat dikendalikan olehnya.

Akuntansi pertanggungjawaban ini memiliki peranan yang sangat penting didalam PT. X dimana akuntansi dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna bagi perusahaan. Selain menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, PT. X ini juga menerapkan system desentralisasi dalam organisasi. Dengan tujuan agar perusahaan berjalan lebih baik. Ada beberapa manfaat mengapa perusahaan ini melakukan desentralisasi dalam mengelolah usahanya adalah sebagai berikut:

1. Merupakan tempat latihan yang baik dalam menciptakan pertumbuhan perusahaan di masa depan.

2. Meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri yang kuat pada seorang manajer untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya. Tanggung jawab yang lebih besar dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Memberikan dasar yang kuat terhadap pengukuran prestasi kerja. Bawahan bukan sekadar pelaksana yang hanya menjalankan rencana atasan, tapi lebih itu bawahan merupakan mitra atasan dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

### **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan memerlukan informasi keuangan untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan itu sendiri. Informasi keuangan ini merupakan masukan yang penting bagi para manajer dalam mengelola perusahaan. Berbeda dengan pihak luar yang memerlukan informasi keuangan guna mengambil keputusan untuk menentukan hubungan mereka dengan sesuatu perusahaan, para manajer memerlukan informasi keuangan sebagai dasar pengambilan keputusan mengenai perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bersangkutan. Informasi keuangan yang dibutuhkan oleh para manajer tersebut diolah dan disajikan oleh tipe akuntansi. Oleh karena karakteristik keputusan yang dibuat oleh pihak luar berbeda dengan karakteristik yang dibuat oleh para manajer, maka hal ini mempunyai dampak terhadap karakteristik sistem pengolahan informasi akuntansi yang menghasilkan informasi keuangan tersebut.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi biaya, pendapatan, dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam penyusunan anggaran, tiap manajer dalam organisasi merencanakan biaya dan pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya di bawah koordinasi manajemen puncak. Pelaksanaan anggaran tersebut memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh tiap manajer tersebut melaksanakan rencananya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis prestasi dan sekaligus yang dituangkan dalam anggaran mereka masing-masing.

### **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat dalam Pengendalian Manajemen PT X**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen PT. X, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan. Pengendalian dalam perusahaan ini dapat dilakukan dengan memberikan tanggungjawab kepada masing-masing manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya, dan berusaha mengajukan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut dibawah pengendaliannya.

Dengan demikian anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban, yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya. Di samping itu melalui realisasi dari setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan anggarannya sehingga dapat ditentukan selisih dan anggaran. Selanjutnya selisih ini dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai prestasi kerja dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena dapat menekankan hubungan antara informasi dengan jasa yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggungjawab dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif biasanya dalam satuan uang yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran tiap manajer dalam melaksanakan program.

Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang bertanggungjawab melaksanakan sebagian kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan dana sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut untuk memungkinkan melaksanakan tanggung jawabnya. Sumber ekonomi disediakan yang memungkinkan manajer bertanggung jawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Penyusunan anggaran dilakukan hanya jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi tiap manajer yang bertanggung jawab dalam usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam tahun anggaran.

### **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Ukur Prestasi Kerja dalam PT. X**

Informasi akuntansi adalah salah satu informasi terpenting bagi perusahaan. Namun informasi bukanlah merupakan satu-satunya informasi formal yang digunakan oleh perusahaan ini. Selain informasi akuntansi, perusahaan ini juga menggunakan informasi manajemen. Tujuannya adalah untuk menyajikan kepada pekerja mengenai informasi yang berguna dalam mengambil keputusan.

Informasi akuntansi sangat berguna, baik untuk pihak intern organisasi perusahaan maupun untuk pihak luar perusahaan. Bagi pihak intern, informasi akuntansi sangat diperlukan untuk mengetahui hasil kerja dari para manajer, hasil kerja tersebut dapat berupa laporan. Sistem pelaporan pertanggungjawaban menyajikan informasi untuk pengendalian manajemen. Pada hakekatnya, sistem pelaporan pertanggungjawaban juga dikenal sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari seperangkat laporan di dalam suatu perusahaan.

### **Pengukuran Prestasi Kerja Pusat Pertanggungjawaban**

Prestasi kerja atau yang biasa juga disebut kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian pencapaian tujuan perusahaan oleh karena itu pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan PT. X yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan. Sedangkan efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarannya harus dicapai. Efektivitas selalu berhubungan dengan tujuan organisasi sedang efisiensi tidak ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber dana seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria diatas.

Dari uraian mengenai tipe pusat pertanggungjawaban tersebut diatas, manajer pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya. Perlu diketahui bahwa manajer pusat pertanggungjawaban dalam PT. X tidak hanya diukur prestasinya dengan menggunakan tolok ukur keuangan saja, namun masih ada tolok ukur non

keuangan yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja pusat pertanggungjawaban. Karena kalau hanya mengandalkan tolok ukur keuangan saja, pengukuran prestasi tersebut tidak akurat.

### **Metode Pengukuran Kinerja atau Prestasi**

Metode pengukuran kinerja merupakan satu hal penting dalam proses perencanaan dan pengawasan. Melalui pengukuran perusahaan ini dapat memilih strategi dan struktur keuangannya dan menemukan *phase out* terhadap unit-unit bisnis yang tidak produktif. Selama ini belum dirasakan adanya suatu metode penilaian yang secara akurat dan komprehensif mampu memberikan penilaian secara wajar atas kondisi suatu perusahaan. Dengan adanya system akuntansi pertanggungjawaban ini diharapkan informasi yang didapat dapat membantu dalam menilai prestasi kerja perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat bagi perusahaan sebagai:

1. Penilai prestasi kerja pusat pertanggungjawaban.
2. Pemasukan kerja: perusahaan ini memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan yang mencapai target sehingga karyawan termotivasi dalam pekerjaan.

**Laporan Peranggungjawaban Biaya Produksi**  
**Bulan April 20X0**  
 (dalam rupiah)

| Nama Rekening                      | Anggaran    | Realisasi   | Selisih    |
|------------------------------------|-------------|-------------|------------|
| Biaya Produksi Langsung            |             |             |            |
| Pemakaian bahan baku               | 55.000.000  | 45.236.000  | 9.764.000  |
| Upah langsung                      | 30.500.000  | 20.156.000  | 10.344.000 |
| Jumlah biaya prodk.lgsng           | 85.500.000  | 65.392.000  | 20.108.000 |
| Biaya Produksi Tak<br>Langsung     | 48.950.000  | 30.124.000  | 18.826.000 |
| Upah tak langsung                  | 27.895.000  | 21.210.000  | 6.685.000  |
| Pemeliharaan bangunan              | 10000.000   | 8.000.000   | 2.000.000  |
| Pemeliharaan mesin &<br>alat       | 20.000.000  | 18.500.000  | 1.500.000  |
| Pemeliharaan kendaraan             | 20.000.000  | 15.000.000  | 5.000.000  |
| Asuransi                           | 12.000.000  | 12.000.000  | 0          |
| Pajak bumi dan<br>bangunan         | 7.500.000   | 6.560.000   | 940.000    |
| Pakaian dinas                      | 800.000     | 730.000     | 70.000     |
| Jaminan makan                      | 4.560.000   | 3.450.000   | 1.110.000  |
| Listrik                            | 3.850.000   | 3.450.000   | 400.000    |
| Air                                | 3.450.000   | 2.950.000   | 500.000    |
| Bahan bakar                        | 3.890.000   | 3.760.000   | 130.000    |
| Biaya lainnya                      | 7.560.000   | 7.000.000   | 560.000    |
| Biaya perjalanan                   | 2.500.000   | 2.325.000   | 175.000    |
| Penyusutan bangunan                | 5.416.666   | 4.166.666   | 1.250.000  |
| Penyusutan mesin dan<br>alat       | 5.195.833   | 4.593.583   | 602.250    |
| Penyusutan kendaraan               | 1.666.666   | 1.250.000   | 416.666    |
| Jumlah biaya prod. Tak<br>langsung | 184.964.165 | 72.619.249  | 58.621.916 |
| Total Biaya Produksi               | 270.464.165 | 138.011.249 | 78.729.916 |

Selisih-selisih yang tercantum dalam laporan pertanggungjawaban tersebut bukan akhir dari tujuan itu sendiri. Pimpinan perusahaan harus menyelidiki mengapa selisih itu dapat terjadi

dan siapa yang bertanggungjawab. Dari selisih tersebut dapat digunakan sebagai laporan pusat prestasi kerja. Selisih biaya produksi PT. X sebesar Rp. 78.729.916 (% penyimpangan sebesar Rp 78.729.916 : (Rp 270.464.165 + Rp 138.011.149) x 100 % = 19,27%).

Yang bertanggungjawab dalam laporan pertanggungjawaban terhadap selisih-selisih dan penyimpangan tersebut adalah manajer bagian produksi dimana penyebab selisih tersebut mungkin karena kualitas bahan baku jelek dan hasil produksi yang tidak memuaskan. Kesimpulan bahwa laporan selisih pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dasar dalam pengambilan keputusan.

### **Pengujian Hipotesis**

Hipotesis yang dikemukakan penulis yaitu “Peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja”. Ada dua analisis pengujian hipotesis yang akan digunakan penulis adalah analisis deskriptif kualitatif dan analisis statistik.

### **Analisis Deskriptif Kualitatif**

Analisis deskriptif kualitatif berdasarkan data-data yang diperoleh dari PT. X yaitu menilai peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen dapat meningkatkan penilaian prestasi kerja pada PT. X. Hal ini dapat dilihat dari pelaksanaan dan proses peranan akuntansi pertanggungjawaban di dalam PT. X tersebut.

### **Analisis Statistik**

Data-data diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisi dua puluh delapan pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti kepada tiga puluh orang responden pada PT. X, dan melakukan perhitungan presentase dari hasil jawaban kuesioner yang telah dikumpulkan. Instrumen penelitian atau kuesioner yang digunakan menggunakan skala ordinal yaitu skala yang berisi tiga tingkat alternatif jawaban dan skor dari tiap-tiap alternatif dengan pilihan sebagai berikut:

1. Y (ya) = 3
2. N (netral) = 2
3. T (tidak) = 1

Langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam mengolah jawaban kuesioner adalah sebagai berikut:

- a. Memisahkan tiap-tiap jawaban ketiga puluh responden tersebut sesuai dengan alternatif jawaban yang diberikan yaitu “Y” (ya), “N” (netral), dan “T” (tidak).
- b. Skor masing-masing jawaban “Y” diberi nilai tiga (3), “N” diberi nilai dua (2), dan “T” diberi nilai satu (1).
- c. Menjumlahkan nilai dari tiap-tiap jawaban kuesioner berdasarkan variabel independent (x,y) dan variabel dependent (z). Hasil yang diperoleh dari jawaban kuesioner tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Hasil Kuesioner

| Variabel           | “Y”<br>(Ya) | “N”<br>(Netral) | “T”<br>(Tidak) | Total<br>Jawaban<br>Kuesioner |
|--------------------|-------------|-----------------|----------------|-------------------------------|
| <b>Independent</b> |             |                 |                |                               |
| X                  | 627         | 150             | 76             | 853                           |
| Y                  | 534         | 74              | 25             | 633                           |
| <b>Dependent</b>   |             |                 |                |                               |
| Z                  | 369         | 132             | 51             | 552                           |
| <b>Total</b>       | <b>1530</b> | <b>356</b>      | <b>152</b>     | <b>2038</b>                   |

- d. Menghitung presentase jawaban kuesioner berdasarkan variabel dengan persamaan berikut ini:

$$\frac{\text{Jumlah jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah jawaban kuesioner}} \times 100 \%$$

Adapun beberapa rincian hasil perhitungan dari jawaban kuesioner yang diurutkan berdasarkan variabel-variabel adalah sebagai berikut:

1. Hasil presentase kuesioner berdasarkan Variabel Independent (x)

$$\text{Jawaban "Y"} = 627$$

$$\text{Jawaban Kuesioner} = 853$$

$$\text{Presentase Kuesioner} = \frac{\text{Jumlah jawaban "Ya"}}{\text{Jumlah jawaban kuesioner}} \times 100 \%$$

$$\text{Jumlah jawaban kuesioner}$$

$$= \frac{627}{853} \times 100 \%$$

$$853$$

$$= 75,51 \%$$

2. Hasil presentase kuesioner berdasarkan Variabel Independent (y)

$$\text{Jawaban "Ya"} = 534$$

$$\text{Jawaban Kuesioner} = 633$$

$$\text{Presentase Kuesioner} = \frac{\text{Jawaban "Ya"}}{\text{Jawaban Kuesioner}} \times 100 \%$$

$$\text{Jawaban Kuesioner}$$

$$= \frac{534}{633} \times 100 \%$$

$$633$$

$$= 84,36 \%$$

3. Hasil presentase kuesioner berdasarkan Variabel Dependent (z)

$$\text{Jawaban " Ya"} = 369$$

$$\text{Jawaban Kuesioner} = 552$$

$$\text{Presentase Kuesioner} = \frac{\text{Jawaban "Ya"}}{\text{Jawaban kuesioner}} \times 100 \%$$

$$\text{Jawaban kuesioner}$$

$$= \frac{369}{552} \times 100 \%$$

$$552$$

$$= 66,85 \%$$



4. Hasil jawaban dari pernyataan Variabel Independent (x,y) dan Variabel Independent (z)  
Jawaban “Ya” = 1530  
Jawaban Kuesioner = 2038  
Presentase Kuesioner = Jawaban “Ya” x 100 %  
Jawaban kuesioner  
=  $\frac{1530}{2038} \times 100\%$   
= 75,07 %

Berdasarkan hasil jawaban dari presentase kuesioner diatas yaitu sebesar 75,07%, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. X. Akhir dari kesimpulan penulis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima ( $H_0$  = diterima).

### **SIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja pada PT. X, dapat diambil beberapa kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. PT. X telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna bagi perusahaan.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan.
3. Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan PT. X yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis.
4. PT. X juga menerapkan desentralisasi sebagai salah satu wewenang kepada bawahan dalam pengambilan keputusan.
5. Laporan pertanggungjawaban produksi dalam PT. X digunakan sebagai dasar pengukuran prestasi kerja di mana manajer harus bertanggungjawab terjadinya selish-selish dan penyimpangan tersebut.
6. Informasi akuntansi adalah salah satu informasi terpenting bagi perusahaan. Namun informasi bukanlah merupakan satu-satunya informasi formal yang digunakan oleh perusahaan ini. Selain informasi akuntansi, perusahaan ini juga menggunakan informasi manajemen.
7. Perusahaan ini telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam organisasinya dengan cara membagi-bagi pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban didalam perusahaan ini bertujuan sebagai sasaran pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja perusahaan.

### **REFERENSI**

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 2002. Sistem PengendalianManajemen. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 2003. Management Control System. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill.

- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 2003. *Management Control System*. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill. Dialihbahasakan oleh F.X.
- Kurniawan Tjakrawala. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N. & Vijay Govindarajan. 2004. *Management Control System*. Eleventh Edition. Jakarta: Salemba Empat.
- Carter, William K., Milton F. Usry. 2002. *Cost Accounting*. 13th Edition. Singapore: Thomson Learning. Dialihbahasakan oleh Krista. 2004.
- Hariadi, Drs. Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang*. Edisi 1. Yogya: BPFE.
- Hongren, Charles T., Gary L. Sundem & William O. Stratton. 1999. *Management Accounting*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Hongren, Charles T., Srikant M. Datar & George Foster. 2003. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Eleventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Bilson. 2004. *Riset Pemasaran: Falsafah, Teori, dan Aplikasi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Stoner, James. A.F. *Manajemen*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, & Paul N. Gordon. 1998. *Budgeting: Profit, Planning and Control*. 5th Edition. Dialihbahasakan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw. 2000.
- Wilson, James O. and John B. Campbell. 1994. *Controllershship: The Work of Managerial Accountant*. 3rd Edition. Long Angeles: John Wiley and Sons, Inc. Dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendra. 1997. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*: Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.