

**HUBUNGAN PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN KINERJA  
MANAJER PUSAT INVESTASI  
(Survei pada Perusahaan Bengkel di Bandung)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam  
Menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama



Disusun Oleh :

**NAMA : DIANA PUTRI**

**NRP : 01. 01. 041**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

Terakreditasi (*Accredited*)

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor : 039/BAN-PT/AK-VII/S1/XI/2003

Tanggal 6 November 2003

**2005**

**HUBUNGAN PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN KINERJA  
MANAJER PUSAT INVESTASI  
(Survei pada Perusahaan Bengkel Di Bandung)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam  
Menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama

**Disusun Oleh :**

**NAMA : DIANA PUTRI**

**NRP : 01.01.041**

**Menyetujui,**

**Dosen Pembimbing I,**

**Dosen Pembimbing II,**

**(H. Nuryaman, S.E., M.Si.)**

**(Dini Verdania Latif, S.E., M.Si., Ak.)**

**Mengetahui,**

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Ketua Program Studi Akuntansi S1**

**(Prof. Dr. Hiro Tugiman, Ak., QIA.)**

**(Bachtiar Asikin, S.E., M.M., Ak.)**

## KAU BRI YANG KU PINTA

Kasih yang sempurna  
Telah kutrima dariMu  
Bukan karna kebaikanMU  
Hanya oleh kasih karuniaMu  
Kau pulihkan aku  
Layakkanku tuk dapat memanggilMu Bapa (2x)

Kau bri yang ku pinta  
Saat ku mencari ku mendapatkan  
Ku ketuk pintuMU dan Kau bukakan  
Sbab Kau Bapaku  
Bapa yang kekal

Takkan Kau biarkan  
Aku melangkah hanya sendirian  
Kau selalu ada bagiku  
Sbab Kau Bapaku  
Bapa yang kekal

*“Bukankah takutmu akan Allah yang menjadi sandaranmu, dan kesalehan hidupmu menjadi pengharapanmu”.*

*(Ayub 4 : 6)*

*“Berlakulah ramah terhadap Dia, supaya engkau tenteram; dengan demikian engkau memperoleh keuntungan”.*

*(Ayub 22 : 21)*

*DEDICATED TO MY LORD AND MY  
FAMILY*

## **SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Diana Putri

Tempat dan tanggal lahir : Pelawan 10 April 1981

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah benar hasil karya sendiri. Bila terbukti tidak demikian, saya bersedia menerima segala akibatnya termasuk pencabutan kembali gelar Sarjana Ekonomi yang telah saya peroleh.

Bandung, September 2005

(Diana Putri)

## ABSTRAK

### HUBUNGAN PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN KINERJA MANAJER PUSAT INVESTASI

Bagi perusahaan, khususnya bidang jasa perbengkelan yang menyediakan barang-barang spareparts dan menjual jasa. Dengan banyaknya perusahaan bengkel di Bandung, sehingga cenderung meningkatkan persaingan bisnis yang ketat. Oleh karena itu usaha perbengkelan harus mengembangkan usahanya sedemikian rupa sehingga tercapainya tujuan perusahaan, mis : setiap perusahaan bengkel harus memberikan pelayanan yang baik kepada setiap konsumen.

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan ratio antara laba dengan investasi atau *return on investment*, karena investasi merupakan sumber kelangsungan hidup perusahaan. Manajer pusat investasi menyusun sebuah anggaran investasi untuk dijadikan pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan. Agar kinerja manajer pusat investasi dapat diukur, maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan agar informasi yang dihasilkan dapat berperan dengan kinerja manajer pusat investasi sehingga kinerjanya dapat ditingkatkan.

Penelitian dilakukan pada beberapa perusahaan bengkel yang beralokasi di Bandung. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kememadaannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan bengkel di Bandung dan mengetahui hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode kausalitas, kausalitas adalah “hubungan yang bersifat sebab akibat” dengan menggunakan pendekatan survei. Sedangkan untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penyusunan skripsi ini digunakan teknik penelitian lapangan dengan bantuan instrumen kuesioner yang dikembangkan menjadi pertanyaan umum dan khusus dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dan penulis juga melakukan wawancara untuk mendapatkan data primer. Penulis juga melakukan penelitian kepustakaan untuk mendapatkan data sekunder sebagai landasan teoritis yang dipakai untuk dasar pertimbangan dengan kenyataan yang ada selama dilakukannya penelitian. Untuk mengetahui hubungan antar variabel maka dapat menggunakan Korelasi Rank Spearman.

Dari hasil perhitungan statistik didapat bahwa angka koefisien korelasi spearman sebesar 0,947 yang berarti adanya hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan kinerja manajer pusat investasi. Sedangkan kinerja manajer pusat investasi dipengaruhi oleh penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai pada perusahaan bengkel di Bandung sebesar 90% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Berdasarkan pengujian hipotesis didapat  $t$  hitung sebesar 5,12 lebih besar dari  $t$  tabel (3,182), maka hipotesis yang diajukan oleh penulis dapat diterima.

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang telah memimpin dan memberkati penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Widyatama.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, serta saran-saran dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Papa, Mama yang telah memberi dukungan dan semangat serta doa selama penulis menyusun skripsi ini.
2. Ko'Hendra, Ko'Sandra, Ko'Akhiong, Ko'Rio yang telah memberi dukungan dan semangat serta doa selama penulis menyusun skripsi ini.
3. Ci'Alan, Ci'Afa, Ci'Riska, Ci'Lusi, Aso Yenny, Aso Afong yang telah memberi dukungan dan semangat serta doa selama penulis menyusun skripsi ini.
4. Bapak H. Nuryaman, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu Dini Verdania Latif, S.E., M.Si., Ak, selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Prof. Dr. Hj. Koesbandijah Abdoel Kadir, M.Si., Ak, selaku Ketua Badan Pengurus Yayasan Widyatama.
7. Bapak Prof. Dr. Hiro Tugiman, Ak., QIA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
8. Bapak Bachtiar Asikin, S.E., M.M., Ak, selaku Ketua Program Studi Akuntansi S1 dan D3 Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.
9. Bapak R.Wedi Rusmawan Kusumah, S.E., M.Si., Ak, selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama.

10. Seluruh Staf Dosen Universitas Widyatama yang telah memberikan bekal pengetahuan yang sangat berharga bagi penulis.
11. Seluruh Staf Perpustakaan Universitas Widyatama yang telah membantu penulis selama ini.
12. Sahabatku Ipi, Lili, Lisye, Lusi, Vera, Susi, Sinta, Michella, Evi, Kevin, Yosef, Ko'Billy, Ko'Hengky, Yucko, Budi, Yenny, Ricky, Agnes, Elly, Vera, Lusi'03, Fika, Irma.
13. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan dan memperluas wawasan.

Bandung, September 2005

Penulis,

Diana Putri

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	3
1.4 Kegunaan Hasil Penelitian .....	3
1.5 Rerangka Pemikiran .....	4
1.6 Metode Penelitian .....	6
1.6.1 Teknik Pengumpulan Data .....	7
1.6.2 Operasionalisasi Variabel .....	7
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
2.1.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	9
2.1.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	9
2.2 Pusat Pertanggungjawaban .....	10
2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban .....	10
2.2.2 Tipe Pusat Pertanggungjawaban .....	10
2.2.3 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban .....	11
2.3 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16

2.3.1 Struktur Organisasi .....	16
2.3.2 Anggaran .....	18
2.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali .....	20
2.3.4 Klasifikasi dan Kode perkiraan .....	21
2.3.5 Laporan Pertanggungjawaban .....	24
2.4 Penilaian Kinerja .....	27
2.4.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	27
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	27
2.4.3 Ukuran Kinerja .....	27
2.4.4 Tahap-tahap Penilaian Kinerja .....	29
2.5 Kinerja Manajer Pusat Investasi .....	34
2.5.1 ROI ( <i>Return On Investment</i> ) .....	34
2.5.2 Manfaat ROI sebagai Pengukur Kinerja .....	35
2.5.3 Kelemahan ROI sebagai Pengukur Kinerja .....	35
2.5.4 <i>Residual Income</i> .....	36
2.5.5 Biaya Modal ( <i>Cost Of Capital</i> ) .....	37
2.6 Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi .....	38

### **BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

3.1 Objek Penelitian .....	39
3.2 Sejarah Singkat Perkembangan Bengkel-bengkel di Bandung ..	39
3.3 Metode Penelitian .....	41
3.3.1 Teknik Pengumpulan Data .....	42
3.3.2 Penentuan Responden .....	43
3.3.3 Operasionalisasi Variabel .....	43
3.3.4 Teknik Pengumpulan Instrumen .....	44
3.3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	46
3.3.5.1 Pengujian Validitas Instrumen .....	46
3.3.5.2 Pengujian Reliabilitas Instrumen .....	47



4.2.4 Kinerja Manajer Pusat Investasi .....	70
4.2.4.1 ROI .....	70
4.2.5 Analisis Pengujian Hipotesis .....	71
4.3 Pembahasan .....	77
4.3.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Yang Memadai .....	77
4.3.2 Kinerja Manajer Pusat Investasi .....	80
4.4 Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi .....	80
4.5 Kelemahan Penelitian .....	81

## **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Simpulan .....	82
5.2 Saran .....	86

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

### Tabel

3.1	Variabel, Indikator, Skala Pengukuran dan Instrumen .....	47
4.1	Uji Validitas .....	54
4.2	Uji Reliabilitas Data untuk Item Ganjil .....	55
4.3	Uji Reliabilitas Data untuk Item Genap .....	55
4.4	Data Perhitungan Korelasi .....	56
4.5	Telah Diterapkannya Akuntansi Pertanggungjawaban .....	57
4.6	Struktur Organisasi .....	58
4.7	Struktur Organisasi Telah Memuat Secara Jelas Garis Wewenang dan Tanggung Jawab untuk Tiap Tingkatan Manajemen .....	58
4.8	Para Pelaksana Telah Memahami dengan Baik Wewenang dan Tanggung Jawab Masing-masing Tingkatan Manajemen .....	59
4.9	Perusahaan Telah Menyusun Anggaran Biaya .....	60
4.10	Anggaran Biaya Disusun untuk Jangka Waktu tertentu .....	60
4.11	Perusahaan Telah Membentuk Bagian-bagian atau Departemen .....	61
4.12	Anggaran Disusun oleh Masing-masing Bagian atau Departemen .....	61
4.13	Terdapatnya Sistem Akuntansi Biaya dan Pendapatan .....	62
4.14	Adanya Pemisahan Antara Biaya dan Pendapatan Terkendali dan Biaya dan Pendapatan Tidak Terkendali .....	62
4.15	Pencatatan Transaksi Menggunakan Kode Rekening.....	63
4.16	Kode Rekening Mencerminkan Kewenangan Pusat Pertanggungjawaban .....	63
4.17	Terdapatnya Sistem Pelaporan Informasi Akuntansi .....	64
4.18	Dalam Sistem Pelaporan Informasi Akuntansi terdapat Pemisahan Antara yang Masih Rencana dengan yang Sebenarnya Terjadi.....	64
4.19	Dalam Pelaksanaan Sistem Pelaporan Akuntansi Digunakan Rekening yang Sama Antara Rekening Di Anggaran dan Realisasi .....	65
4.20	Isi dan Bentuk Laporan harus Diperhatikan agar Laporan tersebut Sesuai dengan Tujuan .....	65

4.21	Terdapatnya Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	66
4.22	Telah ditetapkannya Standar yang Menjadi Tolok Ukur Kinerja Manajer yang Bertanggungjawab atas Pusat Pertanggungjawaban .....	66
4.23	Perbandingan Kinerja Sesungguhnya dengan Anggaran yang telah Disusun Sebelumnya Dapat Digunakan untuk Mengukur Kinerja Manajer Pusat Laba .....	67
4.24	Manajer Secara Individual diberi Penghargaan Apabila Hasil Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi Sesuai Dengan Standar Yang Ditetapkan .....	68
4.25	Manajer Secara Individual diberi Hukuman Apabila Hasil Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi Tidak Sesuai dengan Standar yang Ditetapkan .....	68
4.27	Peningkatan ROI .....	70
4.29	Hasil Jawaban Kuesioner Variabel X .....	72
4.30	Hasil Jawaban Kuesioner Variabel Y .....	73
4.31	Perhitungan Rangking dan Selisih Rangking .....	73

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Posisi Angka Dalam Kode Rekening .....	23
Gambar 2.2	Format Umum Laporan Pertanggungjawaban .....	26
Gambar 2.3	Model Aspek dalam Perilaku Individu menurut Porter-Lawler dan Peran Informasi sebagai Pemotivasi .....	38

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Surat Pernyataan
- Lampiran 2 Surat Permohonan Pengisian Kuesioner
- Lampiran 3 Surat Survey
- Lampiran 4 Kuesioner Variabel Independen
- Lampiran 5 Kuesioner Variabel Dependen
- Lampiran 6 Tabel 4.26 Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Yang Memadai
- Lampiran 7 Tabel 4.28 Analisis Kinerja Manajer Pusat Investasi
- Lampiran 8 Perhitungan Validitas
- Lampiran 9 Tabel Distribusi t
- Lampiran 10 Tabel Koefisien Korelasi Rank Spearman
- Lampiran 11 Tabel Angka Kritis
- Lampiran 12 Kartu Bimbingan Skripsi

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Jumlah perusahaan bengkel dikota Bandung ini cukup banyak, biasanya bengkel adalah usaha keluarga. Bengkel itu termasuk perusahaan jasa karena belum menerapkan secara jelas sistem akuntansi pertanggungjawaban. Biasanya bengkel menjual barang-barang spareparts dan menjual jasa. Dengan banyaknya perusahaan bengkel di Bandung, sehingga cenderung meningkatkan persaingan yang ketat bagi setiap perusahaan bengkel yang ingin mengembangkan eksistensinya. Oleh karena itu untuk mengatasi masalah yang timbul dalam persaingan bisnis, maka setiap perusahaan bengkel harus memberikan pelayanan yang baik kepada setiap konsumen agar usahanya bisa berjalan dengan lancar dan juga setiap perusahaan bengkel harus mampu menciptakan pengendalian manajemen yang berorientasi pada operasi yang efektif dan efisien.

Operasi yang efektif dan efisien pada setiap perusahaan bengkel dapat terwujud dengan mempekerjakan sumber daya manusia yang berkualitas, teliti dan memiliki keahlian yang memadai. Untuk dapat mengetahui apakah sumber daya manusia tersebut mampu melakukan tugasnya, dilakukan suatu penilaian kinerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Cara yang dapat dilakukan untuk menilai kinerja adalah dengan menggunakan informasi akuntansi sebagai salah satu dasar penilaian kinerja. Informasi akuntansi yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu didalam organisasi. Tipe informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik semacam itu disebut informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan aktiva, biaya, dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban didalam organisasi. Tujuannya yaitu agar ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan aktiva, biaya, dan pendapatan yang dianggarkan.

Pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau aktiva pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Kinerja pusat investasi setiap perusahaan bengkel diperoleh melalui ratio antara laba dengan investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembalikan investasi (*return on investment*). Laba dihasilkan dari selisih antara pendapatan dengan biaya. Dapat pula manajer pusat investasi diukur prestasinya dengan menggunakan *residual income*.

Dengan adanya biaya yang direalisasikan dan biaya yang dianggarkan dan pendapatan yang direalisasikan dan pendapatan yang dianggarkan, maka dapat diketahui besarnya perbedaan antara laba sebenarnya yang diperoleh pada unit organisasi dengan laba yang telah dianggarkan, sehingga kinerja manajer masing-masing departemen dapat dinilai atau dievaluasi. Bagian yang mendapat paling

banyak perhatian adalah departemen pusat investasi, keberhasilan diukur terutama dari laba yang dihasilkan.

Atas dasar uraian diatas, mengingat pentingnya pengendalian kinerja manajer pusat investasi yang berorientasi pada operasi yang efisien dan efektif, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dimuka, maka penulis mengidentifikasi pokok-pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada beberapa unit usaha bengkel di Bandung telah memadai.
2. Apakah terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja bengkel pada beberapa unit usaha bengkel di Bandung.

## **1.3 Maksud Dan Tujuan Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan jawaban atas masalah yang diteliti. Dengan data yang diperoleh dari survei pada setiap perusahaan bengkel di Bandung, penulis melakukan penelitian bertujuan untuk :

1. Mengetahui kememadain penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada beberapa unit usaha bengkel di Bandung.
2. Mengetahui hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja bengkel pada beberapa unit usaha bengkel di Bandung.

## **1.4 Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan mengenai hubungan penerapan akuntansi pertanggung jawaban terutama bila dihubungkan dengan fungsinya dalam mengetahui kinerja manajer pusat investasi.

2. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan perbandingan yang dapat menambah wawasan pengetahuan.
3. Bagi pihak Universitas Widyatama, sebagai bahan dokumentasi guna melengkapi bahan yang dibutuhkan dalam penyediaan bahan studi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

### **1.5 Rerangka Pemikiran**

Pada perusahaan-perusahaan yang berorientasi pada laba, tujuan utamanya adalah memperoleh laba seoptimal mungkin yang dapat terus berlanjut dalam jangka panjang. Dalam usaha untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan, perusahaan perlu mempekerjakan sumber daya manusia yang berkualitas, teliti, dan memiliki keahlian yang memadai agar operasi perusahaan dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif. Untuk dapat mengetahui apakah operasi perusahaan dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif dilakukan penilaian prestasi kerja. Prestasi kerja dapat diukur dengan menggunakan informasi akuntansi. Informasi akuntansi yang dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja bagian-bagian yang ada dalam suatu perusahaan adalah informasi akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu didalam organisasi atau perusahaan. Tipe informasi akuntansi manajemen yang memiliki karakteristik semacam ini disebut informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian akuntansi pertanggung jawaban, antara lain dikemukakan: Mulyadi (2001;218) mendefinisikan Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai berikut : “Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi”. Sedangkan Hansen dan Mowen (2000;63) mendefinisikan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai berikut : “Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban”.

Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik sebagai berikut : 1) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, 2) Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban, 3) Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, 4) Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi : pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau aktiva pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi

pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai perannya dalam anggaran, setiap manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan dan memungkinkan pelaksanaan peran, kepada setiap manajer yang diberi peran dialokasikan berbagai sumber daya harus diukur dengan satuan uang. Dengan demikian pelaksanaan peran berarti konsumsi berbagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang pula. Informasi akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan hipotesis (1) **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang diterapkan memadai jika terpenuhinya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban”**. (2) **“Terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja bengkel”**.

## 1.6 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kausalitas. Menurut Dr. Sugiyono (2003;30), metode kausalitas adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi).

Sedangkan penelitiannya dengan menggunakan pendekatan survei. Definisi survei menurut Moh. Nasir, Ph.D. (1999;65) adalah sebagai berikut :

“Survei adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah”.

### **1.6.1 Teknik Pengumpulan Data**

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian, adalah :

#### **1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)**

Studi atau penelitian yang dilakukan penulis untuk mendapatkan data primer.

Pengumpulan data primer dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara, yaitu pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan personel bengkel yang bersangkutan.
- b. Kuesioner, yaitu daftar pertanyaan secara tertulis yang dijawab oleh pihak yang berwenang.

#### **2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)**

Ditempuh dengan mempelajari buku-buku, catatan perkuliahan, artikel maupun berbagai bentuk literatur lainnya. Semua ini dijadikan sumber data sekunder yang relevan dengan topik yang dibahas.

### **1.6.2 Operasionalisasi Variabel**

Berdasarkan hipotesis, maka variabel dapat dioperasikan menjadi dua yaitu :

1. Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lain. Pada penelitian ini variabel bebas berupa penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang memadai.
2. Variabel terikat adalah yang dipengaruhi oleh variabel lain, berupa kinerja manajer pusat investasi.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data yang menunjang tersusunnya skripsi ini penulis melakukan survei pada perusahaan bengkel di Bandung. Penelitian ini dilakukan pada bulan April 2005 sampai dengan selesai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Suatu unit organisasi pada umumnya mempunyai pimpinan yang menjalankan wewenangnya dengan bijaksana dan bertanggung jawab atas aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada unit yang dipimpinnya. Dalam perusahaan yang masih kecil dan sederhana, manajer dapat mengambil keputusan dan mengawasi pelaksanaan dari keputusan itu sendiri. Tetapi sejalan dengan berkembangnya perusahaan dan bertambah kompleksnya masalah yang timbul, maka pengendalian secara langsung akan sukar dilakukan apabila dilaksanakan hanya oleh pimpinan sendiri. Situasi ini mengakibatkan pimpinan mendelegasikan Sebagian wewenangnya kepada anggota organisasi lainnya untuk dapat mengambil tindakan-tindakan atau keputusan-keputusan yang diperlukan dan berkenaan dengan masalah-masalah yang dihadapi oleh unit organisasi yang berada dibawah tanggung jawabnya. Oleh karena itu, akuntansi pertanggungjawaban muncul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Slamet Sugiri (1994;199) adalah sebagai berikut :

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan untuk individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.”**

Menurut Mulyadi (2001;218) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah:

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau**

**kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan.”**

Menurut Hansen dan Mowen (2000;63) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.”**

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan, dalam hal ini departemen laba. Sehubungan dengan hal tersebut, manajer pusat laba berusaha agar hasil (laba) yang diperoleh departemennya dapat mencapai apa yang telah dianggarkan sebelumnya.

### **2.1.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

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

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Pemotivasi manajer.

### **2.1.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (2001;191), yaitu :

1. Adanya identifikasi pusat petanggungjawaban.

2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

## **2.2 Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001;422) adalah :

**“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab.”**

Menurut Supriyono (2001;14) definisi pusat pertanggungjawaban adalah :

**“Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unitnya.”**

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2000;62)

**“Pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan-pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu.”**

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

### **2.2.2 Tipe Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Kombinasi hubungan masukan dan keluaran mengakibatkan empat golongan pusat pertanggungjawaban berikut ini :

1. Pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar biayanya merupakan biaya variabel teknik (*engineered variable cost*). Masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban memiliki hubungan erat dan nyata.
2. Pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar biayanya merupakan biaya (*committed fixed cost*). Masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban memiliki hubungan nyata dan tidak erat.
3. Pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar biayanya merupakan biaya (*discretionary variable cost*). Masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban memiliki hubungan artificial dan erat.
4. Pusat pertanggungjawaban yang Sebagian besar biayanya merupakan (*discretionary fixed cost*). Masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban memiliki hubungan artificial dan tidak erat.

Berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya dan hubungan diantara keduanya, pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi empat macam, yaitu : Pusat biaya, Pusat pendapatan, Pusat laba, dan Pusat investasi.

### **2.2.3 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi diserahi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Sebagai contoh, akuntan kepala memikul tanggung jawab atas biaya departemen akuntansi. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang dimana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas

atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya. Pusat biaya bisa relatif kecil, seperti sebuah sel pabrikasi, kantor eksekutif puncak, atau departemen hukum. Pusat biaya bisa pula sangat besar, seperti pabrik atau keseluruhan bidang administratif untuk sebuah perusahaan besar. Departemen akuntansi dari sebuah perusahaan eceran dapat didirikan sebagai suatu pusat biaya kecil yang terpisah atau sebagai bagian dari pusat biaya besar yang merupakan keseluruhan fungsi administratif perusahaan. Pusat-pusat biaya besar dapat terdiri atas pusat-pusat biaya yang lebih kecil. Sebuah pusat biaya besar seperti pabrik perakitan dapat dibagi lebih jauh kedalam banyak pusat biaya seperti departemen perakitan mesin, departemen pengecatan, departemen penyempurnaan, dan departemen pengujian.

Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya diluar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah asset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut.

Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Sebagai contoh, anggaplah seorang manajer departemen pemasaran mempunyai anggaran tetap

untuk periklanan. Manajer dievaluasi berdasarkan jumlah penjualan yang dihasilkan dari anggaran tetap periklanan. Manajer pusat biaya umumnya mempunyai wewenang untuk mengubah bauran masukan sebatas jumlah biaya unit masih dalam koridor anggaran.

Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasilkan suatu kuantitas keluaran tertentu. Sebagai contoh, manajer departemen percetakan logam diminta menghasilkan 2000 unit logam cetakan perhari dari suatu spesifikasi dan mutu tertentu. Manajer ini dievaluasi atas pemenuhan jadwal produksi dan pengurangan biaya 2000 unit logam cetakan tanpa mengurangi mutunya. Tidak satupun dari kedua jenis pusat biaya tersebut yang mempunyai hak-hak keputusan untuk menetapkan harga logam cetakan atau skala operasi percetakan. Kedua jenis pusat biaya itu dievaluasi berdasarkan pemenuhan sasaran keluaran dan wewenang anggaran. Dalam kedua jenis pusat biaya tadi, manajer pusat biaya mempunyai hak-hak keputusan untuk mengubah bagaimana masukan-masukan dikombinasikan untuk menghasilkan keluaran. Pada kedua jenis pengelolaan pusat biaya tersebut, manajer pusat biaya bisa saja tergoda untuk memangkas biaya-biaya (atau meningkatkan pengeluaran) dan mengurangi mutu. Oleh karena itu, mutu produk yang diproduksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

Pengidentifikasi sebuah pusat pertanggungjawaban sebagai sebuah pusat biaya tidak berarti bahwa manajernya hanya bertanggung jawab atas pengendalian biaya belaka. Seorang manajer bagian pembelian bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan memilih pemasok bahan baku dan karena itu bertanggung jawab pula atas mutu bahan baku dan komponen yang dikirimkan oleh pemasok.

Berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dibagi lebih lanjut menjadi pusat biaya teknik dan biaya kebijakan. Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Karena hubungan antara masukan dan keluaran yang erat dan nyata ini, maka dapat dihitung ratio antara masukan dan keluaran, yang merupakan ukuran efisiensi pusat biaya teknik. Contoh pusat biaya teknik adalah departemen

produksi. Manajer pusat biaya teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan dan mengembangkan efisiensinya. Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Contoh pusat biaya kebijakan adalah departemen akuntansi, departemen pemasaran, departemen personalia, dan departemen hubungan masyarakat. Karena pada umumnya biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan pusat biaya kebijakan, pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur prestasinya berdasarkan efisiensinya karena tidak adanya hubungan yang nyata antara masukan dan keluaran atau karena seringkali keluaran pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur secara kuantitatif. Proses pengendalian dalam pusat biaya kebijakan dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya ini merupakan batas antara pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan. Anggaran biaya ini bukan merupakan tolok ukur efisiensi, namun untuk memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contoh pusat pendapatan adalah departemen pemasaran. Departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi didepartemennya, karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh departemen tersebut.

Pusat laba (*profit center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan maupun keluarannya

diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya. Dalam akuntansi keuangan, pendapatan hanya diakui dan dicatat pada saat pendapatan tersebut direalisasikan melalui transaksi penjualan barang atau jasa kepada pihak luar perusahaan. Untuk pengukuran kinerja manajer pusat laba, pendapatan yang digunakan sebagai komponen perhitungan laba. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

Dalam kenyataan, pusat laba tidak diukur kinerjanya dengan laba saja tanpa menghubungkan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba, kinerja pusat laba tidak akan tercermin dari ukuran kinerja tersebut. Oleh karena itu, pusat laba dan pusat investasi pada dasarnya adalah sama. Kedua tipe pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya dari kemampuannya dalam menghasilkan laba dari investasi yang ditanamkan dalam pusat pertanggungjawaban tersebut.

Pusat investasi (*investment center*) adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembalikan investasi (*Return On Investment* disingkat ROI ), yang rumus perhitungannya adalah :

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba}}{\text{Investasi}} \\ &= \frac{\text{Pendapatan} - \text{Biaya}}{\text{Investasi}} \end{aligned}$$

Dapat pula manajer pusat investasi diukur prestasinya dengan menggunakan residual income, yang merupakan  $\text{RI} = \text{Laba} - \text{Beban modal}$  (*capital charge* ), atau produktivitas yang merupakan ratio antara keluaran dengan masukan .

### **2.3 Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (1991;381) untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu :

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

#### **2.3.1 Struktur Organisasi**

Dalam membahas sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam perusahaan, oleh karena itu setiap manajer didalam organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berada dibawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada dibawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas kebawah. Dalam hubungannya dengan

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

1. Struktur organisasi fungsional

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

2. Struktur organisasi divisional

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

Kadang-kadang struktur organisasi fungsional disebut juga sebagai organisasi sentralisasi karena perusahaan dibagi atas beberapa fungsi penjualan, produksi, pembelian, keuangan, dan sebagainya. Dalam pihak, organisasi divisional sering disebut juga sebagai organisasi desentralisasi, karena perusahaan mempunyai beberapa divisi produk dimana masing-masing produk memerlukan cara tersendiri untuk beroperasi. Analogi seperti ini tidak seluruhnya benar, karena dikotomi antara sentralisasi dan desentralisasi lebih mengacu pada sejauh mana kebebasan didelegasikan untuk mengambil keputusan, sedangkan pemisahan antara fungsional dan divisional lebih

ditekankan pada sejauh mana masing-masing manajer mampu melaksanakan fungsinya.

### 2.3.2 Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Definisi anggaran menurut Mulyadi (2001;488)

**“Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar atau satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.”**

Menurut M. Munandar (2000;1) anggaran didefinisikan sebagai berikut :

**“Business budget atau budget adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan), moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.”**

Menurut Ellen Christina (2001;1) anggaran didefinisikan sebagai berikut:

**“Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga rencana keuangan.”**

Menurut Mulyadi (2001;490) suatu anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dengan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen, artinya para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.
4. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Menurut Anthony, dan kawan-kawan yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana (1993;46) Berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

#### 1. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi kedalam dua macam, yaitu :

- 1) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*). Dalam pusat tanggung jawab, dimana keluaran dapat diukur.
- 2) Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskretoner (*discretionary expenses*) dipusat tanggung jawab, dimana keluaran tidak dapat diukur.

#### 2. Anggaran pendapatan (*Revenue Budgets*)

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu :

- 1) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.
- 2) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

#### 3. Anggaran laba

Bila manajer mempunyai atas pendapatan maupun biaya, anggaran biaya dan pendapatan dapat digabungkan kedalam suatu anggaran laba.

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

1. Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.

2. Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
3. Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi.
4. Untuk ikut mengendalikan, setidaknya-tidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

Fungsi anggaran menurut Mulyadi (2001;502) :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajer menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasanya bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

### **2.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali**

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada dibawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada dibawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Mulyadi (2001;166) menyatakan biaya terkendali adalah :

**“Biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu.”**

Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak secara langsung dipengaruhi oleh manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Bila jangka waktu operasinya cukup panjang, maka semua biaya yang terjadi dapat dikendalikan oleh seseorang dalam struktur organisasi. Sebaliknya jika jangka waktu operasi relatif pendek, maka sangat sedikit biaya yang dapat dikendalikan. Biaya ini timbul sebagai akibat dari kebijakan yang dibuat diluar batas tanggung jawab manajer yang bersangkutan. Dengan kata lain, biaya terkendali merupakan tanggung jawab dari fungsi yang lebih tinggi.

Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggung jawab seseorang.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001;168) adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

#### **2.3.4 Klasifikasi dan Kode Perkiraan**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada dineraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingannya didalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan.

Untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggung jawaban, tiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode (disebut kode organisasi ) dengan struktur kode mengacu pada jenjang organisasi.

Pemberian kode dapat memudahkan proses pencarian perkiraan yang dibutuhkan, pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan data akuntansi. Untuk dapat segera mengetahui dan membedakan perkiraan-perkiraan dalam proses pencarian, maka kode yang digunakan harus disusun secara konsisten. Ada beberapa cara yang digunakan dalam proses pengkodean antara lain dengan menggunakan angka, huruf, atau dengan kombinasi keduanya.

Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara :

1. Berdasarkan metode kode kelompok (*group code method*)

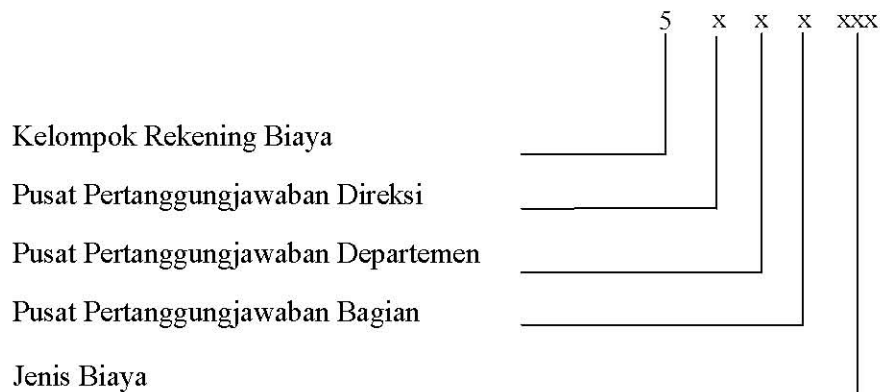
Kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut :

- a. Posisi masing-masing angka mempunyai arti, dimana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.

- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing-masing angka mewakili jenis rekening .

Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok. Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuan angka, sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1  
Arti posisi Angka Dalam Kode Rekening



**Sumber :** Mulyadi (2001;202)

## 2. Kode block (*block code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Jadi disini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

Contoh :

<u>Golongan Perkiraan</u>	<u>Nomor Rekening</u>
- Aktiva ( <i>Assets</i> )	100-199
- Utang ( <i>Liabilities</i> )	200-299
- Modal ( <i>Capital Funds</i> )	300-399
- Pendapatan ( <i>Income</i> )	400-499
- Biaya ( <i>Expenses</i> )	500-599, dan seterusnya

**Sumber :** Mulyadi, Drs Akt, 1993, Akuntansi manajemen : konsep, manfaat, dan rekayasa, edisi ke-2 hlm 198

### 3. Stelsel Rekening Desimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan, kelompok, dan jenis rekening yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok golongan maupun jenis perkiraan diberi nomor kode mulai dari 0 sampai 9.

#### 2.3.5 Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Didalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

Isi laporan pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Laporan pertanggungjawaban harus mencantumkan semua biaya yang sesungguhnya dikeluarkan disertai dengan jumlah biaya yang dianggarkan. Selisih anggaran merupakan prestasi manajer. Selisih anggaran dapat menguntungkan atau merugikan, oleh karena itu diperlukan perhatian dari manajer.

Agar tujuan manajer pusat manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang

dikemukakan Wilson dan Campbell yang dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendera ( 1995;549) adalah :

1. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “pertanggungjawaban”.
3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Disamping lima prinsip diatas, menurut Wilson dan Campbell yang dialihbahasakan oleh Tjintjin Fenix Tjendera (1995;549) ada berbagai faktor lain yang dapat membantu untuk membuat tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik :

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandangan pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditonjolkan dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggung jawab sehingga ia tidak perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut untuk memperoleh informasi yang diinginkan.

Menurut Mulyadi (2001;194) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggung jawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk-bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan pertanggung jawaban biaya berisi informasi berikut :

1. Nomor kode akuntansi biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi biaya bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

Gambar 2.2

Format umum laporan pertanggungjawaban Bagian atau departemen atau direktur Laporan pertanggungjawaban biaya bulan mei 2002
---

Kode Rekening	Jenis biaya / Pusat biaya	Bulan ini	S/d bulan ini
		Realisasi anggaran penyimpangan	Realisasi anggaran penyimpangan

Sumber : Mulyadi (2001;415)

## 2.4 Penilaian Kinerja

### 2.4.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Definisi penilain kinerja menurut Mulyadi ( 2001;415) adalah :

**“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”**

### 2.4.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.

Menurut Mulyadi ( 2001;416) penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### 2.4.3 Ukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001;434) terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur secara kuantitatif :

1. Ukuran kriteria tunggal (*single criteria*)

Ukuran kriteria tunggal adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Jika kriteria tunggal digunakan untuk mengukur kinerja, orang akan cenderung memusatkan usahanya kepada kriteria tersebut dengan akibat diabaikannya kriteria yang lain, yang kemungkinan sama pentingnya dalam menentukan sukses atau tidaknya perusahaan atau bagiannya. Sebagai contoh, manajer produksi yang diukur kinerjanya dari tercapainya target kuantitas produk yang dihasilkan dalam jangka waktu tertentu kemungkinan mengabaikan pertimbangan penting lain mengenai mutu, biaya pemeliharaan equipment, dan sumber daya manusia.

2. Ukuran kriteria beragam (*multiple criteria*)

Ukuran kriteria beragam adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga seorang manajer diukur kinerjanya dengan beragam kriteria. Tujuan penggunaan kriteria beragam ini adalah agar manajer yang diukur kinerjanya mengarahkan usahanya kepada berbagai kinerja. Sebagai contoh, manajer divisi suatu perusahaan diukur kinerjanya dengan berbagai kriteria : (1) Profitabilitas, (2) Pangsa pasar, (3) Produktivitas, (4) Pengembangan karyawan, (5) Tanggung jawab masyarakat, (6) Keseimbangan antara sasaran jangka pendek dan sasaran jangka panjang.

Karena dalam ukuran kriteria beragam tidak ditentukan bobot tiap-tiap kinerja untuk menentukan kinerja keseluruhan manajer yang diukur kinerjanya, maka manajer akan cenderung mengerahkan usaha, perhatian, dan sumber daya organisasinya kepada kegiatan yang menurut persepsinya menjanjikan perbaikan terbesar kinerjanya secara keseluruhan. Jika menurut persepsi manajer divisi, manajemen puncak menitikberatkan evaluasi kinerja bawah terhadap profitabilitas dan pangsa pasar, maka seluruh usaha, perhatian, dan sumber daya cenderung akan dikerahkan ke kegiatan yang akan menyebabkan kinerja di ketiga bidang tersebut menonjol. Tanpa ada penentuan bobot resmi tiap aspek kinerja yang dinilai didalam menilai kinerja

menyeluruh manajer, akan mendorong manajer yang diukur kinerjanya menggunakan pertimbangan dan persepsinya masing-masing didalam memberikan bobot terhadap beragam kriteria yang digunakan.

### 3. Ukuran kriteria gabungan (*composite criteria*)

Ukuran kriteria gabungan adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer. Karena disadari bahwa beberapa tujuan lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan yang lain, beberapa perusahaan memberikan bobot angka tertentu kepada beragam kriteria kinerja untuk mendapatkan ukuran tunggal kinerja manajer, setelah memperhitungkan bobot beragam kriteria kinerja masing-masing.

#### **2.4.4 Tahap-Tahap Penilaian Kinerja**

Menurut Mulyadi (2001;420) penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama,yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci, yaitu :

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.  
Jika orang akan diminta untuk bertanggung jawab atas sesuatu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Dalam daerah pertanggungjawaban tersebut, ia diberi wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan berbagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Jika seorang diminta untuk mempertanggungjawabkan suatu kegiatan yang ia tidak memiliki wewenang untuk mengendalikan kegiatan tersebut, ia akan mengalami kecemasan dan keputusasaan. Motivasi orang tersebut untuk melaksanakan kegiatan akan hilang dan perilaku yang tidak semestinya akan timbul. Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai

kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang harus diukur kinerjanya. Dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah diukur kinerjanya. Tiga hal yang harus diperhatikan dalam penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab:

1. Kriteria penetapan tanggung jawab untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Batas tanggung jawab harus teliti dan adil. Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensi dan efektivitasnya dalam pemenuhan tugas khusus tertentu. Kriteria penilaian kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer.
2. Tipe pusat pertanggungjawaban. Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab. Pusat pertanggungjawaban dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.
3. Karakteristik pusat pertanggungjawaban berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi empat tipe yaitu pusat biaya, pendapatan, laba, investasi. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai

masukannya, karena ia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan.

2. Penetapan kriteria kinerja bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran manajer secara individual. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk penilaian kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja.

Dalam mempertimbangkan kriteria kinerja manajer, berbagai faktor berikut perlu dipertimbangkan :

1. Dapat diukur atau tidaknya kriteria.
2. Rentang waktu sumber daya dan biaya.
3. Bobot yang diperhitungkan atas kriteria.
4. Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.

3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Setelah seorang manajer ditetapkan bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenangnya (tahap pertama ) dan ditetapkan pula kriteria kinerja dalam menjalankan bagian atau dalam melaksanakan aktivitasnya ( tahap kedua), langkah berikutnya dalam penilaian kinerja adalah melakukan pengukuran hasil sesungguhnya bagian atau aktivitas yang menjadi daerah wewenang manajer tersebut. Meskipun pengukuran kinerja tampaknya objektif, bersifat repetitif, dan merupakan kegiatan yang rutin, namun pengukuran kinerja itu sendiri memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya dalam melindungi

kepentingan diri manajer tersebut. Perilaku yang semestinya yang seringkali muncul dalam pengukuran kinerja adalah:

1. Perataan (*smoothing*)

Perataan meliputi semua kegiatan yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi arus data, dengan cara mempercepat atau menunda pesan yang disampaikan kepada manajer atasannya. Perataan dilakukan dengan cara mengirim pesan dalam periode sekarang mengenai peristiwa yang akan terjadi periode yang akan datang atau menunda pengiriman pesan mengenai peristiwa sekarang sampai dengan periode yang akan datang.

2. Pencondongan (*biasing*)

Pencondongan merupakan metode manipulasi data yang digunakan oleh manajer dengan memilih pesan diantara berbagai rangkaian pesan yang mungkin dihasilkan, yang kemungkinan menghasilkan gambaran yang paling menguntungkan bagi kinerja manajer tersebut. Jika dimungkinkan untuk memilih, manajer cenderung akan memilih metode akuntansi yang memberikan gambaran yang paling baik bagi kinerjanya.

3. Permainan (*gaming*)

Manipulasi hasil kinerja dapat pula dilaksanakan dengan memanfaatkan berbagai aspek hubungan antara atasan dengan bawahannya. Permainan adalah perilaku pengirim pesan yang bertindak untuk menyebabkan pesan yang diinginkan yang seharusnya dikirimkan. Permainan dapat dicegah dengan mengukur kinerja manajer tidak dengan kriteria tunggal, namun dengan menggunakan kriteria beragam atau kriteria gabungan.

4. Penonjolan dan tindakan melanggar aturan (*focusing and illegal act*)

Penonjolan terjadi dengan cara menonjolkan pesan yang menguntungkan diri pengirim pesan dan menyembunyikan pesan yang tidak menguntungkan bagi dirinya. Perilaku penonjolan ini sering terjadi jika perusahaan menggunakan kriteria beragam untuk pengukuran kinerja.

Setelah tahap persiapan dilalui, penilaian kinerja masuk pada tahap penilaian itu sendiri.

Tahap penilaian terdiri dari tahap rinci, yaitu :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam penilaian, hasil pengukuran kinerja secara periodik kemudian dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpanbalikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggung jawab untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas kerjanya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dan yang akan ditetapkan dalam standar. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang cepat. Penyimpangan yang menguntungkan juga memerlukan perhatian yang sama dari manajemen karena mengandung informasi yang banyak manfaatnya. Penyimpangan tersebut dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memberikan penghargaan terhadap kinerja yang luar biasa dan untuk menunjukkan realistik tidaknya sasaran yang ditetapkan. Penyimpangan yang menguntungkan dapat pula menjelaskan ketidakefisienan dibidang lain.
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan. Tahap akhir penilaian kinerja adalah tindakan koreksi untuk menegakkan perilaku yang diinginkan dan mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan. Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu didalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku tidak seperti yang diinginkan bukan merupakan penilaian kinerja. Perilaku merupakan tindakan orang untuk memproduksi hasil. Hasil merupakan

petunjuk efektivitas kinerja. Organisasi harus melakukan penilaian atas keduanya, perilaku dan hasil yang dicapai dari perilaku tersebut.

Hasil dimasa yang akan datang dapat dipengaruhi oleh penegakan perilaku yang diinginkan dan dengan mengubah atau mencegah perilaku yang tidak diinginkan melalui sistem penghargaan yang didasarkan atas kinerjanya. Agar secara efektif, memotivasi orang, penghargaan harus dirasakan memiliki hubungan yang erat dengan pencapaian sasaran organisasi perilaku yang berorientasi kepada tugas. Sistem akuntansi memiliki fungsi yang penting dalam penilaian kinerja manajer dengan cara menyediakan data kuantitatif untuk menentukan bagaimana, kepada siap dan untuk apa penghargaan didistribusikan atau tidak didistribusikan. Sistem akuntansi juga dapat menunjukkan bidang yang didalamnya perlu diadakan perubahan perilaku untuk penyehatan dan pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang.

## 2.5 Kinerja Manajer Pusat Investasi

### 2.5.1 *Return On Investment* atau ROI

Menurut Mulyadi (2001;440) Kembalikan investasi (*return on investment* atau ROI) merupakan perbandingan laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Formula untuk menghitung *return on investment* adalah sebagai berikut :

1. 
$$ROI = \frac{Laba}{Investasi}$$
2. 
$$ROI = \frac{Pendapatan}{Investasi} * \frac{Laba}{Pendapatan}$$

Dalam formula (1), untuk pengukuran kinerja pusat laba, laba yang akan diperoleh suatu pusat laba dalam jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun) dibagi dengan investasi yang akan digunakan untuk mendapatkan laba tersebut.

Dalam formula (2), baik investasi maupun laba dihubungkan dengan pendapatan. Investasi yang dihubungkan dengan pendapatan menunjukkan tingkat perputaran investasi (*investment turnover*) dalam periode tertentu. Tingkat perputaran investasi menunjukkan produktivitas penggunaan investasi dalam

menghasilkan pendapatan. Laba dibagi dengan pendapatan menunjukkan profit margin yang merupakan persentase laba yang dapat diperoleh dari setiap rupiah pendapatan. Profit margin menunjukkan produktivitas pendapatan dalam menghasilkan laba. Jika misalnya profit margin dihitung sebesar 10%, hal ini berarti setiap rupiah pendapatan yang diperoleh pusat laba akan menghasilkan laba sebesar 10%.

Dalam menggunakan kembalikan investasi sebagai ukuran kinerja, diperlukan kebijakan manajemen yang bersangkutan dengan :

1. Penentuan komponen yang digunakan untuk menghitung laba.
  - a. Komponen pendapatan
  - b. Komponen biaya
2. Penentuan aktiva yang diperhitungkan ke dalam *investment base*.
3. Pengukuran nilai aktiva yang diperhitungkan ke dalam *investment base*.

### **2.5.2 Manfaat ROI sebagai Pengukur Kinerja**

Kembali investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba memiliki tiga manfaat berikut :

1. Kembali investasi mendorong manajer pusat laba menaruh perhatian yang seksama terhadap hubungan antara pendapatan penjualan, biaya, dan investasi.
2. Kembali investasi mendorong manajer pusat laba melaksanakan efisiensi biaya.
3. Kembali investasi mencegah manajer pusat laba melakukan investasi yang berlebihan didalam pusat laba yang dipimpinnya.

### **2.5.3 Kelemahan ROI sebagai Pengukur Kinerja**

Menurut Mulyadi (2001;450) Kembali investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba memiliki dua kelemahan :

1. Kembali investasi tidak mendorong manajer pusat laba untuk melakukan investasi dalam proyek, yang akan berakibat menurunkan

kembalian investasi pusat laba, meskipun proyek tersebut menaikkan profitabilitas perusahaan sebagai keseluruhan.

2. Kembalian investasi mengakibatkan manajer pusat laba memusatkan perhatiannya kepada sasaran jangka pendek dengan mengorbankan sasaran jangka panjang. Jika manajer suatu pusat laba mendapatkan informasi mengenai kembalian investasi yang dianggarkan diperkirakan tidak akan dapat dicapai, ia dapat salah dalam mengambil langkah untuk mencapai target kembalian investasinya dengan cara : mengurangi biaya pemeliharaan mesin dan equipment, mengganti bahan baku dengan bahan baku yang bermutu lebih rendah, mengurangi biaya promosi, mengurangi karyawan kunci yang berupah tinggi. Semua langkah tersebut akan dapat menaikkan kembalian investasi pusat laba yang dipimpinya, namun semua langkah tersebut akan berdampak negatif terhadap operasi jangka panjang pusat laba tersebut.
3. Kembalian investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba sangat dipengaruhi oleh metode depresiasi aktiva tetap. Karena biasanya perhitungan kembalian investasi didasarkan atas laba bersih menurut akuntansi (yang biasanya depresiasi diperhitungkan sebagai biaya dengan menggunakan metode garis lurus), maka kinerja manajer pusat laba tidak dapat dicerminkan dengan cermat melalui ukuran kinerja kembalian investasi.

#### ***2.5.4 Residual Income***

*Residual income* dihitung dengan mengurangi laba yang diperoleh pusat laba dengan biaya modal/  $RI = \text{Laba} - \text{Beban modal}$  (*capital charge*). Tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal ditetapkan oleh kantor pusat. Biasanya tarif tersebut lebih tinggi dari tarif yang dipakai untuk investasi yang pembelanjannya berasal dari utang jangka panjang, karena dana yang diinvestasikan ke dalam pusat laba merupakan campuran modal dari pinjaman dan modal sendiri. Biasanya tarif yang digunakan untuk menghitung beban modal

pusat laba lebih rendah dibandingkan dengan taksiran *cost of capital* perusahaan sehingga *residual income* pusat-pusat laba perusahaan akan lebih besar dari nol.

Menurut Mulyadi (2001;461) *Residual income* memiliki keunggulan dibandingkan dengan kembalian investasi sebagai pengukur kinerja pusat laba.

1. Penggunaan *residual income* sebagai pengukur kinerja pusat laba mengakibatkan semua pusat laba memiliki sasaran laba yang sama untuk investasi yang sebanding.
2. *Residual income* dapat menggunakan tarif beban modal yang berbeda untuk aktiva yang memiliki risiko yang berbeda. Manajer pusat laba umumnya hanya memusatkan investasinya ke dalam aktiva bertujuan khusus (*special-purpose asset*)

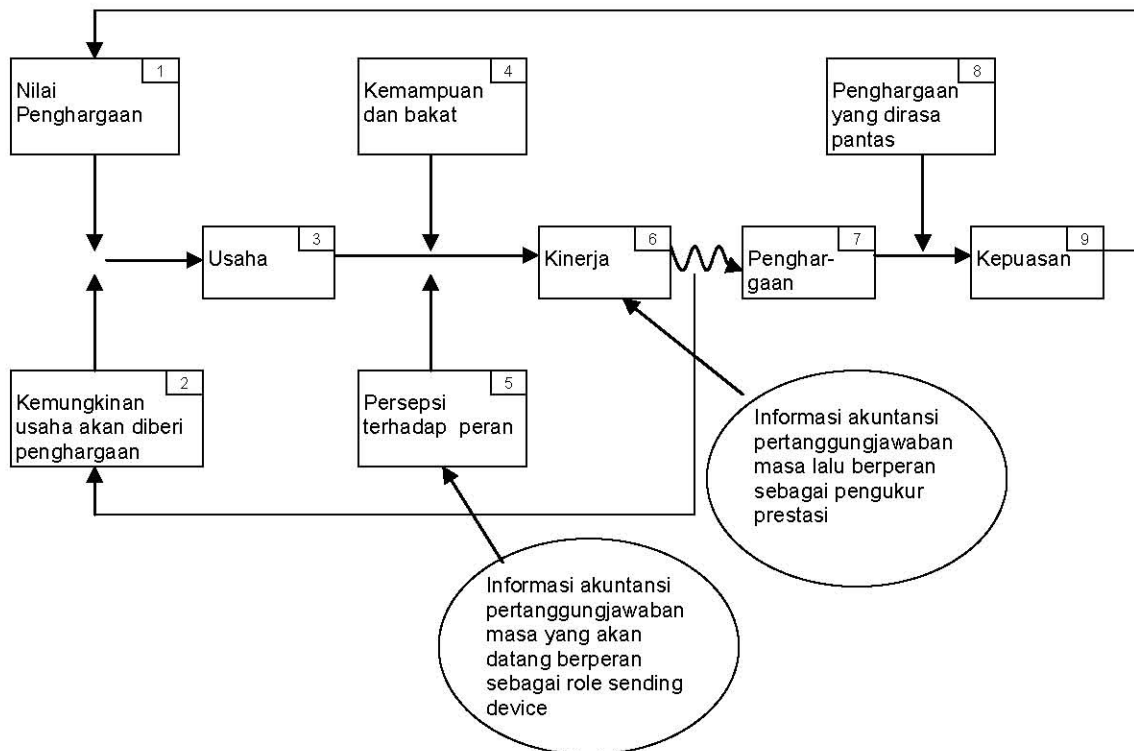
## **2.6 Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dalam model porter-lawler pada gambar 2.3, manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai perannya dalam anggaran, setiap manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan dan memungkinkan pelaksanaan peran, kepada setiap manajer yang diberi peran dialokasikan berbagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang. Dengan demikian pelaksanaan peran berarti konsumsi berbagai sumber daya yang harus diukur

dengan satuan uang pula. Informasi akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi.



**Gambar 2.3**

Model Aspek dalam perilaku individu menurut porter – Lawler dan peran informasi sebagai pemotivasi

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Dalam penulisan skripsi ini, yang menjadi objek penelitian adalah hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi pada perusahaan bengkel yang beralokasi di daerah Bandung. Berikut ini merupakan perusahaan bengkel di Bandung yang dijadikan objek penelitian adalah :

1. Bengkel Yonk Jaya Motor
2. Bengkel Cahaya Motor
3. Bengkel Sanjaya Motor
4. Bengkel Mitra Motor
5. Bengkel Cibabat Motor
6. Bengkel Sanggar Motor 1
7. Bengkel Sanggar Motor 2

#### **3.2 Sejarah Singkat Perkembangan Perusahaan Bengkel di Bandung**

Bahwa pertumbuhan usaha perbengkelan tidaklah dapat terlepas dari pertumbuhan dan perkembangan otomotif. Di Bandung banyak yang memilih usaha otomotif, dimana setiap jalan pasti ada yang menjalankan usaha bengkel, sehingga perkembangan bengkel di Bandung cukup pesat. Berikut merupakan perkembangan bengkel-bengkel di Bandung.

Bengkel Yonk Jaya Motor pada awalnya merupakan bengkel yang sangat kecil yang beralokasi di jalan A.Yani No.640B Bandung didirikan pada tahun 1987 oleh seorang Ny. Yenni, waktu itu bengkel tersebut masih kecil. Pada tahun 1995, bengkel tersebut mendapat banyak piala dari balapan motor. Bengkel tersebut bukan cuma menjual barang-barang spareparts saja tapi juga ada memperbaiki motor dan turun mesin. Pada tahun 2000, bengkel Yonk Jaya Motor mengalami kemajuan dan diperluas menjadi bengkel yang lebih besar lagi dan

dikenal ama pelanggan. Pegawai yang bekerja dibengkel tersebut sebanyak 10 orang.

Pada tahun 1990 didirikan bengkel Cahaya Motor oleh seorang Tuan Hendra Yanto yang terletak di jalan Raya Sukamiskin No.189 Bandung. Pada tahun 1997 bengkel Cahaya Motor kemudian dipegang oleh seorang saudaranya yaitu Tuan Rio Andrenus dan Ny. Suryati. Bengkel tersebut menyatu dengan rumah dan juga termasuk bengkel yang banyak pelanggannya. Pada tahun 2001 bengkel tersebut mengalami kemajuan dan juga memperluas bangunan bengkel khusus untuk barang variasi, bukan cuma menjual barang-barang spareparts biasa saja. Pegawai yang bekerja dibengkel tersebut sebanyak 6 orang.

Pada tahun 2002 didirikan bengkel Sanjaya Motor oleh seorang Ny.Afa. Nama bengkel Sanjaya Motor diambil dari nama seorang anaknya. Pada saat itu bengkel tersebut masih kecil dan barang-barang yang dijual juga masih sedikit. Bengkel Sanjaya Motor bukan cuma menjual barang spareparts saja tapi ada juga memperbaiki motor. Waktu itu pegawai yang bekerja cuma 3 orang. Pada tahun 2005, bengkel tersebut mengalami perkembangan dengan memperluas bangunan bengkel menjadi lebih besar dan pegawai yang bekerja juga bertambah menjadi 6 orang.

Bengkel Mitra Motor merupakan salah satu bengkel yang baru didirikan pada tahun 2004 oleh seorang Tuan Afang dan Ny.Lusiana. Bengkel Mitra Motor termasuk bengkel yang cukup besar walaupun baru didirikan dan barang-barang yang dijual juga cukup banyak. Pegawai yang bekerja dibengkel tersebut cuma 4 orang dan pegawai yang diperlukan adalah yang mempunyai keahlian dan berkualitas.

Bengkel Cibabat Motor pertama kali dibuka dikota Bandung yaitu pada bulan April 1997. Bengkel Cibabat Motor terletak dijalan Raya Cibabat No. 329 Bandung. Bengkel tersebut didirikan oleh seorang Tuan Khioenfat. Pada waktu itu bengkel Cibabat Motor cuma hanya menjual spareparts saja dan bengkelnya juga masih kecil. Pada tahun 2003, bengkel tersebut dibangun lagi menjadi bengkel yang lebih besar dan bukan cuma menjual barang-barang saja tapi ada juga memperbaiki motor dan turun mesin. Kemudian semakin berganti tahun bengkel

Cibabat Motor mengalami perkembangan dengan memperbanyak barang. Pegawai yang bekerja dibengkel tersebut sebanyak 6 orang.

Bengkel Sanggar Motor 1 didirikan pada tahun 1993 oleh seorang Tuan Sandra Yanto. Pada waktu itu bengkel tersebut masih kecil, barang yang dijual juga masih sedikit. Pada tahun 1998 bengkel Sanggar Motor 1 mendapat suatu penghargaan dari PT. oli Top 1. Bengkel Sanggar Motor 1 bukan cuma menjual barang-barang saja tapi ada juga memperbaiki motor dan turun mesin. Pada tahun 2001 bengkel tersebut mengalami kemajuan dengan memperbanyak barang spareparts. Pegawai yang bekerja dibengkel tersebut sebanyak 7 orang.

Pada tahun 2004 didirikan bengkel Sanggar Motor 2 oleh seorang Tuan Sandra Yanto dan Ny. Marini yang terletak di jalan Gatot Subroto No.321A tapi dipegang oleh istrinya Ny. Marini. Bengkel Sanggar Motor 2 cukup besar dan barang-barang yang dijual juga cukup banyak. Pegawai yang bekerja dibengkel tersebut sebanyak 4 orang.

Berdasarkan data potensi otomotif kota Bandung. Jumlah bengkel yang dibahas adalah tujuh bengkel yang terdiri dari : Bengkel Yonk Jaya Motor, Bengkel Cahaya Motor, Bengkel Sanjaya Motor, Bengkel Mitra Motor, Bengkel Cibabat Motor, Bengkel Sanggar Motor 1, Bengkel Sanggar Motor 2.

### **3.3 Metode Penelitian**

Dalam menyusun skripsi ini, dibutuhkan data dan informasi yang sesuai dengan sifat permasalahannya, agar data dan informasi yang diperoleh cukup lengkap untuk digunakan sebagai dasar dalam membahas masalah yang ada. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kausalitas dengan menggunakan pendekatan survei.

Menurut Dr. Sugiyono (2003;30), metode kausalitas adalah : hubungan yang bersifat sebab akibat. Jadi disini ada variabel independen (variabel yang mempengaruhi) dan dependen (dipengaruhi).

Sedangkan penelitiannya dengan menggunakan pendekatan survei menurut Moh. Nasir, Ph.D. (1999;65) adalah sebagai berikut:

**“Survei adalah penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual, baik tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah”.**

### 3.3.1 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilaksanakan dengan menggunakan teknik-teknik pengumpulan data sebagai berikut :

#### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam pengumpulan data di lapangan, penulis menganalisis secara langsung pada objek yang sedang diteliti dengan maksud untuk memperoleh data primer tentang sesuatu yang berhubungan dengan masalah kememadaiannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi pada perusahaan bengkel di Bandung. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian lapangan ini antara lain:

##### 1) Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab dengan personel bengkel yang bersangkutan.

##### 2) Daftar pertanyaan (Kuesioner)

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data melalui pertanyaan-pertanyaan yang berbentuk lembar isian berisi pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan oleh penulis dengan dengan mempertimbangkan masalah yang sedang diteliti dan akan dijawab oleh pihak-pihak yang berhubungan dengan permasalahan.

#### 2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan ini bertujuan memperoleh data sekunder. Penelitian ini merupakan penelitian atas buku-buku, saduran, *text book*, serta bahan-bahan lainnya yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti agar dapat memperoleh data yang bersifat teoritis yang berguna sebagai dasar perbandingan serta pendukung pembahasan dalam skripsi ini.

Dengan menerapkan kedua teknik pengumpulan data tersebut, penulis dapat memperoleh perbandingan antar teori dengan praktik sebenarnya di lapangan untuk mendukung pengujian hipotesis yang telah diajukan untuk menarik kesimpulan.

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis yaitu sebagai berikut :

1. Data primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dengan cara melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Data primer umumnya berupa data kualitatif dan digunakan untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya. Data primer diperoleh dengan mengadakan penelitian dan kuesioner.

2. Data sekunder

Merupakan data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer. Data sekunder dapat diperoleh melalui media lain yang bersumber pada buku-buku perpustakaan atau data-data perusahaan.

### **3.3.2 Penentuan Responden**

Dalam penentuan ini, responden yang dipilih adalah bagian akunting, yaitu untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan cukup memadai dengan kinerja manajer pusat investasi.

### **3.3.3 Operasionalisasi Variabel**

Berdasarkan Hipotesis yaitu : (1) “Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban yang diterapkan memadai jika terpenuhinya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban”. (2) “Terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja bengkel”. maka terdapat dua variabel yang akan dianalisis hubungannya, yaitu :

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi variabel lainnya (variabel yang tidak tergantung pada variabel lain). Variabel bebas berfungsi menerangkan variabel lainnya. Pada penelitian ini variabel bebas berupa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai.

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat merupakan variabel yang saling berhubungan dengan data yang berada pada variabel lain atau variabel yang tergantung pada variabel lain. Variabel terikat berfungsi diterangkan oleh variabel lainnya. Variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain, berupa kinerja manajer pusat investasi.

### 3.3.4 Teknik Pengembangan Instrumen

Instrumen adalah alat untuk menghimpun data. Adapun data yang dikumpulkan ada dua jenis yaitu : data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara, dan kuesioner yang merupakan hasil dari penelitian laporan. Data sekunder diperoleh dari data kepustakaan dan merupakan hasil penelitian kepustakaan.

Data yang diperoleh dari kuesioner variabel independen dan variabel dependen yang diberikan kepada responden. Adapun kuesioner yang akan digunakan penulis dalam pengumpulan data terdiri atas dua bagian yaitu :

1. Pertanyaan Umum

Pertanyaan umum dibuat dalam bentuk pertanyaan terbuka, menyangkut identitas responden diantaranya : nama, jabatan, pendidikan terakhir, tahun berdirinya perusahaan, rating perusahaan, yang kemungkinan jawabannya tidak ditentukan terlebih dahulu dan responden bebas menentukan jawabannya.

2. Pertanyaan Khusus

Pertanyaan khusus adalah pertanyaan yang berhubungan dengan kememadai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi dalam bentuk pertanyaan tertutup, yaitu menggunakan variasi jawaban yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Setiap

item dari kuesioner tersebut memiliki lima jawaban dengan masing-masing nilai yang berbeda, dan untuk menentukan nilai atau skor kuesioner, penulis menggunakan Skala Likert. Hal ini sesuai dengan pernyataan Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (1995:111), bahwa : “Salah satu cara yang paling sering digunakan dalam menentukan skor adalah dengan menggunakan “skala likert”. Cara pengukuran adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pernyataan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban-jawaban “sangat setuju”, “setuju”, “ragu-ragu”, “tidak setuju”, “sangat tidak setuju”. Jawaban-jawaban ini diberi skor 1 sampai 5”.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka penulis menetapkan nilai-nilai jawaban sebagai berikut:

- ❖ Sangat setuju = 5
- ❖ Setuju = 4
- ❖ Ragu-ragu = 3
- ❖ Tidak setuju = 2
- ❖ Sangat tidak setuju = 1

Variabel y penulis menggunakan *rating scale*. Hal ini sesuai dengan pernyataan Prof. Dr. Sugiyono (2004:92), bahwa *rating scale* yang digunakan adalah data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Cara pengukuran adalah dengan menghadapkan seorang responden dengan menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan dan kemudian diminta untuk memilih jawaban-jawaban yang telah disediakan “naik sangat besar”, “naik besar”, “naik sedikit”, “stabil”, “turun sedikit”, “turun besar”, “turun sangat besar”. Jawaban-jawaban ini diberi skor “1 sampai 7”.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka penulis menetapkan nilai-nilai jawaban sebagai berikut :

- ❖ Naik Sangat Besar = 7
- ❖ Naik Besar = 6
- ❖ Naik Sedikit = 5
- ❖ Stabil = 4

- ❖ Turun Sedikit = 3
- ❖ Turun Besar = 2
- ❖ Turun Sangat Besar = 1

### 3.3.5 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Perlu dibedakan antara hasil penelitian yang valid dan reliabel dengan instrumen yang valid dan reliabel. Hasil penelitian yang valid bila terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Selanjutnya hasil penelitian yang reliabel, bila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda.

#### 3.3.5.1 Pengujian Validitas Instrumen

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Menurut Sugiyono (2004;109) mendefinisikan valid sebagai berikut : **“Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur”**. Dengan demikian untuk mengukur sesuatu harus digunakan instrumen atau alat ukur yang tepat.

Pengujian validitas tiap butir menggunakan analisis item, yaitu mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Dalam hal analisis item ini, Masrun (1979) menyatakan : “Teknik korelasi yang menentukan validitas item ini sampai sekarang merupakan teknik yang paling banyak digunakan”. Selanjutnya dalam memberikan interpretasi terhadap koefisien korelasi, Masrun menyatakan “ item yang mempunyai korelasi positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula”. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi syarat adalah kalau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  pada taraf signifikan 0,05 dan  $dk = n - 2$ . Jadi kalau  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dalam instrumen tersebut dinyatakan valid.

Korelasi yang digunakan adalah korelasi Product Moment yang rumusnya:

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dimana : X adalah skor setiap item pernyataan.

Y adalah skor seluruh item pernyataan.

XY adalah skor pernyataan dikalikan skor total.

### 3.3.5.2 Pengujian Reliabilitas Instrumen

Menurut Sugiyono (2004;110) mendefinisikan instrumen yang reliabel sebagai berikut: “Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”. Dengan demikian suatu instrumen dikatakan reliabel bila digunakan untuk mengukur berkali-kali menghasilkan data yang sama (konsisten).

Pengujian reliabilitas instrumen dilaksanakan dengan internal consistency dengan teknik belah dua (split half) yang dianalisis dengan rumus Spearman Brown untuk keperluan itu maka butir-butir instrumen dibelah menjadi dua kelompok, yaitu kelompok ganjil dan kelompok genap. Selanjutnya skor data tiap kelompok disusun sendiri. Selanjutnya skor total antara kelompok ganjil dan kelompok genap dicari korelasinya. Koefisien korelasi ini selanjutnya dimasukkan ke rumus Spearman Brown:

$$r_i = \frac{2.r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan :

ri = Reliabilitas Internal seluruh instrumen.

rb = Korelasi Product Moment antara belahan pertama dan kedua.

### 3.3.6 Indikator Variabel Independen, Sub Indikator, Skala pengukuran dan Instrumen

Skala adalah prosedur pemberian angka/symbol lain pada sejumlah ciri suatu objek agar dapat menyatakan karakteristik angka pada ciri tersebut. Sedangkan pengukuran merupakan pemberian angka-angka terhadap benda atau peristiwa dengan kaidah tertentu dan menunjukkan bahwa kaidah yang berbeda menghendaki skala dan pengukuran yang berbeda pula.

**Tabel 3.1**  
**Variabel, Indikator, Sub Indikator, Skala Pengukuran dan Instrumen**

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala Pengukuran	Instrumen
<b>Variabel</b> Independen: Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban yang memadai	a) Syarat-syarat akuntansi Pertanggungjawaban	1. Struktur organisasi.	Ordinal	Kuesioner
		2. Penyusunan anggaran.	Ordinal	Kuesioner
		3. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.	Ordinal	Kuesioner
		4. Pengklasifikasian kode-kode rekening.	Ordinal	Kuesioner
		5. Laporan pertanggungjawaban.	Ordinal	Kuesioner
	b) Terdapatnya karakteristik akuntansi pertanggungjawaban	1. Adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban.	Ordinal	Kuesioner
		2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.	Ordinal	Kuesioner
		3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.	Ordinal	Kuesioner
		4. Manajer secara individual diberi penghargaan/hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.	Ordinal	Kuesioner
<b>Variabel</b> Dependen kinerja manajer pusat investasi	Return on Investment	ROI	Ordinal	Kuesioner

### 3.3.7 Rancangan Pengujian Hipotesis

Rancangan pengujian hipotesis dalam penelitian ini meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

1. Penetapan Hipotesis Nol.
2. Pemilihan tes statistik dan perhitungannya.
3. Penetapan tingkat signifikansi.

#### 3.3.7.1 Penetapan Hipotesis

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan ada tidaknya hubungan antara variabel X dan variabel Y, dimana hipotesis nol ( $H_0$ ) yaitu suatu hipotesis tentang tidak adanya hubungan, umumnya diformulasikan

untuk ditolak. Sedangkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) merupakan hipotesis yang diajukan peneliti dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis tersebut dijabarkan sebagai berikut:

$H_0 = 0$  (Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi).

$H_a \neq 0$  (Terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan kinerja manajer pusat investasi).

### 3.3.7.2 Pemilihan Tes Statistik dan Perhitungannya

Untuk menguji hipotesis akan digunakan tes statistik non parametrik, karena teknik ini sesuai untuk digunakan dalam penelitian ilmu sosial dan skor yang digunakan bukan skor yang digunakan eksak dalam pengertian keangkaan, melainkan semata-mata merupakan jenjang-jenjang (rank).

Berdasarkan ukuran variabel yang dapat dirangking dan jenis skala yang ordinal atau skala urutan yang digunakan jika objek dalam satu kategori dalam suatu skala tidak saja berbeda dalam kategori lain dalam skala itu, tetapi juga bahwa objek-objek itu berada dalam suatu jenis hubungan tertentu dengan kategori-kategori tersebut.

Hubungan yang biasanya terdapat antara kelas-kelas adalah lebih tinggi, lebih lengkap, lebih sulit, lebih baik dan seterusnya. Hubungan semacam itu dapat dinyatakan dengan tanda  $>$ , yang pada umumnya berarti lebih besar dari pada.

Sehubungan dengan skala tertentu, tanda itu dapat dipakai untuk menunjukkan bahwa sesuatu lebih tinggi dari pada, lebih baik dari pada, dan seterusnya. Makna yang khusus bergantung pada sifat hubungan yang menentukan skala itu.

Sugiyono (2004;282) mengemukakan bahwa : **“Korelasi Spearmen digunakan untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama”**.

Berdasarkan uraian diatas, hipotesis akan diuji dengan menggunakan Uji Rank Spearmen dengan rumus berikut :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{N^3 - N}$$

Keterangan :

- $r_s$  = Koefisien korelasi Rank Spearmen
- $di$  = Selisih rangking data variabel X dan Y ( $X_i - Y_i$ )
- $N$  = Banyaknya sampel

Harga  $r_s$  bergerak antara -1 sampai +1

- ❖ Jika  $r_s = + 1$  berarti terdapat korelasi sempurna antara variabel X dan variabel Y.
- ❖ Jika  $r_s = -1$  berarti terdapat penilaian yang bertentangan antara variabel X dan variabel Y.

Setelah dimasukkan dalam persamaan korelasi Rank Spearmen, maka diperoleh koefisien korelasi ( $r_s$ ). Apabila  $r_s$  hitung  $> r_s$  tabel, maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mempunyai hubungan dengan kinerja manajer pusat investasi atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima. Sebaliknya apabila  $r_s$  hitung  $< r_s$  tabel, maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai tidak memiliki hubungan dengan kinerja manajer pusat investasi atau hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak.

Apabila terdapat dua bagian atau lebih yang mempunyai nilai sama pada variabel yang sama, berarti terdapat rangking yang sama. Apabila angka tersebut sama besar, maka harus digunakan suatu faktor koreksi dalam perhitungan  $r_s$  adalah sebagai berikut :

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Keterangan:

- T : Faktor koreksi
- t : Jumlah variabel yang memiliki pangkat yang sama.

Sesuai faktor koreksi tersebut diatas, maka rumusan  $r_s$  menurut Anto Dajan (1994;351) dapat dihitung sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum di^2}{\sqrt{\sum X^2 \cdot \sum Y^2}}$$

Diminta :

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum Ty$$

Keterangan :

$T_x$  = Jumlah rangking yang sama dalam variabel X

$T_y$  = Jumlah rangking yang sama dalam variabel Y

Untuk lebih menyakinkan lagi maka pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji t. Pengujian uji t menurut Anto Dajan (1994;353) dapat dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{rs\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rs^2}}$$

Dimana : n = jumlah sampel

rs = nilai koefisien korelasi

Apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar daripada nilai  $t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih kecil daripada nilai  $t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak dan apabila nilai  $t_{hitung}$  lebih besar atau sama dengan nilai  $t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima.

Untuk melihat seberapa besar variabel X (penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai) dapat memberikan hubungan terhadap variabel Y (kinerja manajer pusat investasi), maka digunakan Koefisien Determinasi (KD) dengan rumus sebagai berikut :

$$KD = (r_s)^2 * 100\%$$

### **3.3.7.3 Penetapan Tingkat Signifikansi atau Taraf Nyata ( $\alpha$ )**

Selama pengujian dilakukan, maka terlebih dahulu harus ditentukan taraf signifikansi atau taraf nyata. Hal ini dilakukan untuk membuat suatu rencana pengujian agar dapat diketahui batas-batas untuk menentukan pilihan antara  $H_0$  dan  $H_a$ . Taraf nyata yang dipilih adalah  $\alpha = 5\%$  (0,05). Angka ini dipilih karena dapat mewakili hubungan antara variabel yang diteliti dan merupakan suatu signifikansi yang sudah sering digunakan dalam penelitian bidang sosial.

**KUESIONER**  
**HUBUNGAN PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**  
**DENGAN KINERJA MANAJER PUSAT INVESTASI**

**A. Pertanyaan Umum**

Keterangan :  Diisi dengan memberikan tanda (✓) sesuai dengan jawaban yang saudara anggap benar.

Nama : .....

Jabatan : .....

Pendidikan terakhir :  SLTA/ Sederajat  
 DIII/ Akademi  
 S1  
 S2  
 .....

Tahun berdirinya perusahaan : .....

Rating perusahaan : .....

**B. Pertanyaan Khusus :**

1. Daftar pertanyaan diisi dengan cara memberi tanda checklist (✓) pada salah satu alternatif jawaban.
2. Pengisian dibenarkan hanya untuk satu alternatif jawaban yang paling benar.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

R = Ragu-ragu

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

Bila ada pembatalan jawaban dari jawaban semula, maka jawaban semula cukup diberi tanda silang (x) kemudian berikan tanda checklist (✓) pada jawaban pengganti.

3. Untuk mengisi kuesioner atas variabel dependen penulis menggunakan rating skala.

Maksud penulis menggunakan rating skala : Penulis ingin mengetahui tentang ROI tahun 2005, kira-kira perusahaan Bapak/Ibu mengalami kenaikan atau penurunan. Maka penulis berharap agar Bapak/Ibu bersedia mengisi kuesioner yang telah disediakan.

Petunjuk Pengisian :

- a. Daftar pertanyaan diisi dengan cara memberi tanda checklist ( $\checkmark$ ) pada salah satu jawaban.
- b. Pengisian dibenarkan untuk satu alternatif jawaban yang paling benar.
- c. Alternatif yang telah disediakan antara lain :

NSB = Perusahaan mengalami kenaikan ROI sangat besar.

NB = Perusahaan mengalami kenaikan ROI besar.

NS = Perusahaan mengalami kenaikan ROI sedikit.

S = Perusahaan mengalami ROI stabil

TS = Perusahaan mengalami penurunan ROI sedikit.

TB = Perusahaan mengalami penurunan ROI besar.

TSB = Perusahaan mengalami penurunan ROI sangat besar.

Jika :

NSB =  $>67\%$  maka perusahaan Bapak/Ibu mengalami kenaikan ROI sangat besar.

NB =  $34\% - 66\%$  maka perusahaan Bapak/Ibu mengalami kenaikan ROI besar.

NS =  $0 - 33\%$  maka perusahaan Bapak/Ibu mengalami kenaikan ROI sedikit.

S =  $0$  maka perusahaan Bapak/Ibu tidak mengalami kenaikan atau penurunan ROI.

TS =  $0 - 33\%$  maka perusahaan Bapak/Ibu mengalami penurunan ROI sedikit.

TB =  $34\% - 66\%$  maka perusahaan Bapak/Ibu mengalami penurunan ROI besar.

TSB =  $67\%$  maka perusahaan Bapak/Ibu mengalami penurunan ROI sangat besar.

## LAMPIRAN

Tabel 4.26

## Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang memadai

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
	<b>Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban</b>					
1.	Perusahaan saudara telah memiliki struktur organisasi.	4	1	-	-	-
2.	Struktur organisasi tersebut telah memuat secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen.	4	1	-	-	-
3.	Dalam pelaksanaan, para pelaksana telah memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen.	3	2	-	-	-
4.	Perusahaan saudara telah menyusun anggaran biaya.	5	-	-	-	-
5.	Anggaran biaya tersebut disusun untuk jangka waktu tertentu.	4	1	-	-	-
6.	Perusahaan saudara telah dibentuk bagian-bagian atau departemen.	3	2	-	-	-
7.	Setiap bagian atau departemen telah menyusun anggarannya masing-masing.	5	-	-	-	-
8.	Perusahaan saudara telah menerapkan sistem akuntansi biaya dan pendapatan.	4	1	-	-	-
9.	Sistem akuntansi biaya dan pendapatan saudara telah memisahkan biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh manajer tertentu.	4	1	-	-	-

10.	Dalam pencatatan transaksi di perusahaan saudara telah menggunakan kode rekening.	3	2	-	-	-
11.	Kode rekening yang digunakan dalam perusahaan saudara telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban.	4	1	-	-	-
12.	Perusahaan saudara telah memiliki sistem pelaporan informasi akuntansi.	5	-	-	-	-
13.	Sistem pelaporan tersebut telah memisahkan antara perencanaan (anggaran) dengan realisasinya.	1	4	-	-	-
14.	Dalam pelaksanaan sistem pelaporan akuntansi digunakan rekening yang sama antara rekening yang terdapat dalam anggaran dengan rekening yang sebenarnya terjadi.	3	2	-	-	-
15.	Perusahaan saudara telah memperhatikan isi dan bentuk laporan agar laporan tersebut sesuai dengan tujuan.	3	2	-	-	-
	<b>Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban</b>					
16.	Dalam perusahaan telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban.	5	-	-	-	-
17.	Perusahaan telah menetapkan standar yang menjadi tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban.	5	-	-	-	-
18.	Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba.	3	2	-	-	-

19.	Manajer secara individual diberi penghargaan apabila hasil perbandingan antara anggaran dengan realisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan.	5	-	-	-	-
20.	Manajer secara individual diberi hukuman apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.	-	-	-	2	3
Tot	100	73	22	0	2	3
	100%	73%	22%	0	2%	3%

**KUESIONER ATAS VARIABEL INDEPENDEN**  
**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN YANG**  
**MEMADAI**

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
	<b>Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban</b>					
1.	Perusahaan saudara telah memiliki struktur organisasi.					
2.	Struktur organisasi tersebut telah memuat secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen.					
3.	Dalam pelaksanaan, para pelaksana telah memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen.					
4.	Perusahaan saudara telah menyusun anggaran biaya.					
5.	Anggaran biaya tersebut disusun untuk jangka waktu tertentu.					
6.	Perusahaan saudara telah dibentuk bagian-bagian atau departemen.					
7.	Setiap bagian atau departemen telah menyusun anggarannya masing-masing.					
8.	Perusahaan saudara telah menerapkan sistem akuntansi biaya dan pendapatan.					
9.	Sistem akuntansi biaya dan pendapatan saudara telah memisahkan biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh manajer tertentu.					
10.	Dalam pencatatan transaksi dip perusahaan saudara telah menggunakan kode rekening.					

11.	Kode rekening yang digunakan dalam perusahaan telah mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban.					
12.	Perusahaan saudara telah memiliki sistem pelaporan informasi akuntansi.					
13.	Sistem pelaporan tersebut telah memisahkan antara perencanaan (anggaran) dengan realisasinya.					
14.	Dalam pelaksanaan sistem pelaporan akuntansi digunakan rekening yang sama antara rekening yang terdapat dalam anggaran dengan rekening yang sebenarnya terjadi.					
15.	Perusahaan saudara telah memperhatikan isi dan bentuk laporan agar laporan tersebut sesuai dengan tujuan.					
	<b>Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban</b>					
16.	Dalam perusahaan telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban.					
17.	Perusahaan telah menetapkan standar yang menjadi tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.					
18.	Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba.					
19.	Manajer secara individual diberi penghargaan apabila hasil perbandingan antara anggaran dengan realisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan.					

20.	Manajer secara individual diberi hukuman apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.					
-----	--	--	--	--	--	--

**KUESIONER ATAS VARIABEL DEPENDEN  
KINERJA MANAJER PUSAT INVESTASI atau  
ROI PERUSAHAAN**

Alternatif yang telah disediakan antara lain :

NSB = Perusahaan mengalami kenaikan ROI sangat besar.

NB = Perusahaan mengalami kenaikan ROI besar.

NS = Perusahaan mengalami kenaikan ROI sedikit.

S = Perusahaan mengalami ROI stabil.

TS = Perusahaan mengalami penurunan ROI sedikit.

TB = Perusahaan mengalami penurunan ROI besar

TSB = Perusahaan mengalami penurunan ROI sangat besar.

<b>Responden</b>	<b>NSB</b>	<b>NB</b>	<b>NS</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>	<b>TB</b>	<b>TSB</b>
A							
B							
C							
D							
E							

## LAMPIRAN

Tabel 4.28

## Analisis Kinerja Manajer Pusat Investasi

<b>Responden</b>	<b>NSB</b>	<b>NB</b>	<b>NS</b>	<b>S</b>	<b>TS</b>	<b>TB</b>	<b>TSB</b>
A	-	6	-	-	-	-	-
B	7	-	-	-	-	-	-
C	-	6	-	-	-	-	-
D	-	-	5	-	-	-	-
E	-	-	-	-	3	-	-
<b>JUMLAH</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>		<b>3</b>		
Total = 27							
100%	26%	44,4%	18,5%		11,1%		

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Dasar Analisis Penelitian

Dalam memperoleh bukti mengenai hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi, maka penulis melakukan survei pada beberapa bengkel di Bandung. Penyebaran kuesioner ini dilakukan mulai tanggal 23 Mei 2005 dan tanggal pengumpulan kuesioner terakhir adalah 23 Juni 2005. Adapun jumlah kuesioner yang disebar sebanyak 7 eksamplar untuk 7 bengkel di Bandung. Kuesioner yang dapat dikumpulkan adalah sebanyak 5 eksamplar yang diperoleh dari 5 bengkel di Bandung. Dengan demikian, tingkat pengembaliannya adalah sebesar 71%.

Pernyataan yang dirancang dalam kuesioner (disajikan dalam lampiran 1), terutama ditujukan untuk memperoleh masukan guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Pernyataan tersebut adalah pernyataan 1 sampai 20 untuk variabel independen, sedangkan pernyataan 21 untuk variabel dependen.

#### 4.2 Hasil Penelitian

##### 4.2.1 Analisis Pengujian Validitas

Pengujian validitas (kesahihan) dilakukan untuk mengukur pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Suatu pernyataan dikatakan valid jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa saja yang hendak diukur.

Seperti telah dijelaskan dalam Bab III, pengujian dilakukan pada 5 bengkel di Bandung. Terdapat 21 item pernyataan, dimana seluruh item pernyataan dinyatakan valid dengan syarat  $r_{hitung} > r_{tabel}$  ( $df = 5; 0,05$ ) = 0,878.

Rincian pengujian validitas dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut :

**Tabel 4.1**  
**Uji Validitas**  
**r tabel (df = 5; 0,05) = 0,878**  
**“ Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja**  
**Manajer Pusat Investasi”.**

No	r Hitung	r Kritis	Keputusan
r <sub>1</sub> Y	0,996	0,878	Valid
r <sub>2</sub> Y	0,996	0,878	Valid
r <sub>3</sub> Y	0,993	0,878	Valid
r <sub>4</sub> Y	1	0,878	Valid
r <sub>5</sub> Y	0,996	0,878	Valid
r <sub>6</sub> Y	0,995	0,878	Valid
r <sub>7</sub> Y	1	0,878	Valid
r <sub>8</sub> Y	0,997	0,878	Valid
r <sub>9</sub> Y	0,995	0,878	Valid
r <sub>10</sub> Y	0,994	0,878	Valid
r <sub>11</sub> Y	0,994	0,878	Valid
r <sub>12</sub> Y	1	0,878	Valid
r <sub>13</sub> Y	0,996	0,878	Valid
r <sub>14</sub> Y	0,993	0,878	Valid
r <sub>15</sub> Y	0,996	0,878	Valid
r <sub>16</sub> Y	1	0,878	Valid
r <sub>17</sub> Y	1	0,878	Valid
r <sub>18</sub> Y	0,996	0,878	Valid
r <sub>19</sub> Y	1	0,878	Valid
r <sub>20</sub> Y	0,948	0,878	Valid
r <sub>21</sub> Y	0,975	0,878	Valid

Berdasarkan tabel 4.1 tersebut menunjukkan tingkat validitas dari instrumen yang digunakan cukup bagus. Nilai r semua item pernyataan diatas, lebih besar dari 0,878. Dengan demikian seluruh item pernyataan atau sebesar 21 item pernyataan dinyatakan valid.

#### **4.2.2 Analisis Pengujian Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas (keandalan) dilakukan setelah pengujian validitas dan hanya dilakukan terhadap pernyataan-pernyataan yang valid saja. Berdasarkan hasil pengujian terdapat 21 pernyataan yang valid, pernyataan tersebut yang dapat diuji reliabilitasnya. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan teknik belah dua. Dalam teknik belah dua, pernyataan dibagi kedalam 2 bagian yaitu belahan I

( ganjil ) dan belahan II ( genap ).

**Tabel 4.2**  
**Uji Reliabilitas**  
**Data untuk Item ganjil**

<b>Responden Item</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1	5	5	4	5	5
3	5	4	5	4	5
5	5	5	4	5	5
7	5	5	5	5	5
9	4	5	5	5	5
11	4	5	5	4	5
13	5	4	4	4	4
15	5	5	5	4	4
17	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5
21	6	7	6	5	3
<b>Skor Total</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>53</b>	<b>51</b>	<b>51</b>

Tabel 4.2 di atas menunjukkan skor dari pernyataan – pernyataan untuk nomor ganjil. Kemudian skor untuk setiap item pernyataan nomor ganjil tersebut dijumlahkan.

**Tabel 4.3**  
**Uji Reliabilitas**  
**Data untuk Item genap**

<b>Responden Item</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
2	5	5	4	5	5
4	5	5	5	5	5
6	5	5	4	5	4
8	5	5	5	5	4
10	4	5	4	5	5
12	5	5	5	5	5
14	5	4	5	4	5
16	5	5	5	5	5
18	5	5	5	4	4
20	1	2	2	1	1
<b>Skor Total</b>	<b>45</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>44</b>	<b>43</b>

Tabel 4.3 di atas menunjukkan skor untuk setiap pernyataan dengan nomor genap. Kemudian skor untuk setiap item pernyataan tersebut dijumlahkan, sehingga akan diperoleh skor total. Setelah diperoleh skor total untuk data ganjil dan data genap, Kemudian dicari korelasi antara item pernyataan ganjil dan pernyataan genap. Berikut merupakan rincian perhitungan korelasi antara item pernyataan ganjil dan item pernyataan genap.

**Tabel 4.4**  
**Data Perhitungan Korelasi**

<b>Responden</b>	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Y<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
A	54	45	2916	2025	2430
B	55	46	3025	2116	2530
C	53	44	2809	1936	2332
D	51	44	2601	1936	2244
E	51	43	2601	1849	2193
<b>Jumlah</b>	<b>264</b>	<b>222</b>	<b>13952</b>	<b>9862</b>	<b>11729</b>

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dimana :

$r_{xy}$  = Korelasi antara skor item ganjil dan skor item genap

X = Skor total setiap responden untuk data ganjil

Y = Skor total setiap responden untuk data genap

Selanjutnya berdasarkan tabel 4.4, maka diperoleh :

$$r_{xy} = \frac{11729}{\sqrt{(13952)(9862)}}$$

$$r_{xy} = \frac{11729}{\sqrt{137594624}}$$

$$r_{xy} = 0,9999$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh koefisien korelasi antara skor kelompok ganjil dan skor kelompok genap sebesar 0,9999. Selanjutnya untuk menguji reliabilitas instrumen digunakan rumus *Spearmem Brown* :

$$r_i = \frac{2.r_b}{1+r_b}$$

$$r_i = \frac{2(0,9999)}{1+0,9999}$$

$$r_i = 0,9999$$

Reliabilitas yang diperoleh dari perhitungan di atas sebesar 0,9999. Dengan demikian instrumen yang digunakan dalam penelitian reliabel sebesar 99,99%.

#### **4.2.3 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Telah Memadai Pada Beberapa Unit Usaha Bengkel di Bandung**

Dibawah ini penulis akan menggunakan hasil-hasil penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan memperhatikan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

**Tabel 4.5**  
**Telah diterapkannya Akuntansi Pertanggungjawaban**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 80% responden sangat setuju dengan pernyataan tersebut, hal ini berarti akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada perusahaan bengkel di Bandung, dan 20% setuju bahwa mereka telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada perusahaan bengkel di Bandung.

### 4.2.3.1 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

#### 4.2.3.1.1 Struktur Organisasi

**Tabel 4.6**  
**Struktur Organisasi**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 80% responden sangat setuju dengan pernyataan bahwa telah memiliki struktur organisasi pada perusahaan tempat mereka bekerja dan 20% responden menjawab setuju bahwa telah memiliki struktur organisasi. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa telah memiliki struktur organisasi pada perusahaan tempat mereka bekerja.

**Tabel 4.7**  
**Struktur organisasi telah memuat secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 80% responden sangat setuju dengan pernyataan bahwa dalam perusahaan mereka memiliki struktur organisasi yang memuat secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen dan 20% menjawab setuju bahwa perusahaan mereka

memiliki struktur organisasi yang memuat secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa dalam perusahaan mereka memiliki struktur organisasi yang memuat secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen.

**Tabel 4.8**  
**Para pelaksana telah memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	3	60
Setuju	2	40
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 60% responden sangat setuju dengan pernyataan bahwa para pelaksana dalam perusahaan telah memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen dan 40% menjawab setuju bahwa para pelaksana dalam perusahaan telah memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa para pelaksana dalam perusahaan telah memahami dengan baik wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen.

#### 4.2.3.1.2 Anggaran

**Tabel 4.9**  
**Perusahaan telah menyusun anggaran biaya**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	100
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa seluruh responden sangat setuju bahwa perusahaan mereka telah menyusun anggaran biaya. Dimana anggaran Biaya merupakan salah satu alat perencanaan dan pengendalian yang digunakan oleh perusahaan bengkel. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa perusahaan mereka telah menyusun anggaran biaya.

**Tabel 4.10**  
**Anggaran biaya disusun untuk jangka waktu tertentu**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 80% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan telah menyusun anggaran biaya untuk jangka waktu tertentu dan 20% responden menjawab setuju bahwa perusahaan telah menyusun anggaran biaya untuk jangka waktu tertentu. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa perusahaan telah menyusun anggaran biaya untuk jangka waktu tertentu.

**Tabel 4.11**  
**Perusahaan telah membentuk bagian-bagian atau departemennya**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	3	60
Setuju	2	40
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 60% responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan telah membentuk bagian-bagian atau departemen dan 40% menyatakan setuju bahwa perusahaan dimana mereka bekerja telah membentuk bagian-bagian atau departemennya. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa perusahaan telah membentuk bagian-bagian atau departemen.

**Tabel 4.12**  
**Anggaran disusun oleh masing-masing bagian atau departemen**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	100
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa seluruh responden menyatakan sangat setuju bahwa anggaran disusun oleh masing-masing bagian atau departemen. Hal ini menunjukkan bahwa setiap bagian dalam perusahaan membuat perencanaan keuangan untuk masa yang akan datang. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa anggaran disusun oleh masing-masing bagian atau departemen.

#### 4.2.3.1.3 Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali

**Tabel 4.13**  
**Terdapatnya Sistem Akuntansi Biaya dan Pendapatan**

Jawaban	Jumlah	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa 80% responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam perusahaan tempat mereka bekerja telah terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan dan 20% menyatakan setuju bahwa dalam perusahaan tempat mereka bekerja telah terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa dalam perusahaan tempat mereka bekerja telah terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan.

**Tabel 4.14**  
**Adanya pemisahan antara biaya dan pendapatan terkendali dan biaya dan pendapatan tidak terkendali**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa 80% responden menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa adanya pemisahan antara biaya dan pendapatan terkendali dan biaya dan pendapatan tidak terkendali dan 20% responden menyatakan setuju bahwa adanya biaya dan pendapatan terkendali dan biaya dan pendapatan tidak terkendali. Ini menunjukkan adanya biaya dan pendapatan yang secara langsung dipengaruhi oleh manajer pusat

pertanggungjawaban dan adanya biaya dan pendapatan yang secara tidak langsung dapat dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa adanya pemisahan antara biaya dan pendapatan terkendali dan biaya dan pendapatan tidak terkendali.

#### 4.2.3.1.4 Klasifikasi Kode Rekening

**Tabel 4.15**  
**Pencatatan transaksi menggunakan kode rekening**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	3	60
Setuju	2	40
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa 60% responden menyatakan sangat setuju bahwa pencatatan transaksi menggunakan kode rekening dalam perusahaan tempat mereka bekerja dan 40% responden menyatakan setuju bahwa pencatatan transaksi menggunakan kode rekening dalam tempat mereka bekerja. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa pencatatan transaksi menggunakan kode rekening dalam perusahaan tempat mereka bekerja.

**Tabel 4.16**  
**Kode rekening mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	4	80
Setuju	1	20
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 80% responden menyatakan sangat setuju bahwa kode rekening yang digunakan perusahaan mereka

mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan 20% responden menyatakan setuju bahwa kode rekening yang digunakan perusahaan mereka mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa kode rekening yang digunakan perusahaan mereka mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban.

#### 4.2.3.1.5 Laporan Pertanggungjawaban

**Tabel 4.17**  
**Terdapatnya sistem pelaporan informasi akuntansi**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	100
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa seluruh responden menyatakan sangat setuju bahwa perusahaan mereka telah memiliki sistem pelaporan informasi akuntansi. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa perusahaan mereka telah memiliki sistem pelaporan informasi akuntansi.

**Tabel 4.18**  
**Dalam sistem pelaporan informasi akuntansi terdapat pemisahan antara yang masih rencana dengan yang sebenarnya terjadi**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	1	20
Setuju	4	80
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa 20% responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam sistem pelaporan informasi akuntansi terdapat pemisahan antara yang masih rencana dengan yang sebenarnya terjadi dan 80%

responden menyatakan setuju bahwa dalam sistem pelaporan informasi akuntansi terdapat pemisahan antara yang masih rencana dengan yang sebenarnya terjadi. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa dalam sistem pelaporan informasi akuntansi terdapat pemisahan antara yang masih rencana dengan yang sebenarnya terjadi.

**Tabel 4.19**  
**Dalam pelaksanaan sistem pelaporan akuntansi digunakan rekening yang sama antara rekening di anggaran dan realisasi**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	3	60
Setuju	2	40
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 60% responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam pelaksanaan sistem pelaporan akuntansi digunakan rekening yang sama antara rekening di anggaran dan realisasi dan 40% responden menyatakan setuju bahwa dalam pelaksanaan sistem pelaporan akuntansi digunakan rekening yang sama antara rekening di anggaran dan realisasi. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa dalam pelaksanaan sistem pelaporan akuntansi digunakan rekening yang sama antara rekening di anggaran dan realisasi.

**Tabel 4.20**  
**Isi dan bentuk laporan harus diperhatikan agar laporan tersebut sesuai dengan tujuan**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	3	60
Setuju	2	40
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa 60% responden menyatakan sangat setuju bahwa isi dan bentuk laporan harus diperhatikan agar laporan tersebut sesuai dengan tujuan dan 40% responden menyatakan setuju bahwa isi dan bentuk laporan harus diperhatikan agar laporan tersebut sesuai dengan tujuan. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa isi dan bentuk laporan harus diperhatikan agar laporan tersebut sesuai dengan tujuan.

#### **4.2.3.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **4.2.3.2.1 Identifikasi Pusat-pusat Pertanggungjawaban**

**Tabel 4.21**  
**Terdapatnya Pusat-pusat Pertanggungjawaban**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	100
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa seluruh responden menyatakan sangat setuju bahwa dalam perusahaan mereka telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa dalam perusahaan mereka telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban.

##### **4.2.3.2.2 Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer**

**Tabel 4.22**  
**Telah ditetapkannya standar yang menjadi tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	100
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Standar adalah ukuran yang digunakan manajer untuk dijadikan patokan bagi pengambilan keputusan yang tepat. Pada perusahaan bengkel di Bandung telah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Hal ini didukung dengan pernyataan seluruh responden yang menyatakan sangat setuju bahwa dalam perusahaan mereka telah menetapkan standar yang menjadi tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa dalam perusahaan mereka telah menetapkan standar yang menjadi tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.

#### **4.2.3.2.3 Kinerja Manajer Diukur dengan Membandingkan Realisasi dengan Anggaran**

Melalui Laporan anggaran dan realisasi yang dibuat oleh manajer pusat laba dapat memberikan informasi pada atasan mengenai keadaan yang terjadi pada pusat laba sehingga bila penyimpangan yang terjadi maka dapat dicari penyebabnya dan segera diambil tindakan perbaikan.

**Tabel 4.23**

**Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	3	60
Setuju	2	40
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner diketahui bahwa 60% responden menyatakan sangat setuju bahwa perbandingan kinerja sesungguhnya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba dan 40% responden menyatakan setuju bahwa perbandingan kinerja sesungguhnya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan

untuk mengukur kinerja pusat laba. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa perbandingan kinerja sesungguhnya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba.

#### 4.2.3.2.4 Manajer Secara Individual Diberi Penghargaan atau Hukuman

**Tabel 4.24**

**Manajer secara individual diberi penghargaan apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	5	100
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa seluruh responden menyatakan sangat setuju bahwa manajer secara individual diberi penghargaan apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa manajer secara individual diberi penghargaan apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan.

**Tabel 4.25**

**Manajer secara individual diberi hukuman apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan**

Jawaban	Jumlah Responden	Persentase
Sangat Setuju	-	-
Setuju	-	-
Ragu-ragu	-	-
Tidak Setuju	2	40
Sangat Tidak Setuju	3	60
Total	5	100

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui bahwa 40% responden menyatakan tidak setuju bahwa pada perusahaan tempat mereka bekerja manajer secara individual diberi hukuman apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan dan 60% responden menyatakan sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa manajer secara individual diberi hukuman apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang tidak menyetujui bahwa pada perusahaan tempat mereka bekerja manajer secara individual diberi hukuman apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Dari tabel 4.26 ( lampiran ) mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, maka ada beberapa hal yang dapat diketahui:

- Secara kumulatif terdapat sekitar 95% yang menyetujui pernyataan-pernyataan tentang telah terpenuhinya syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban dimana 73% diantaranya menyatakan sangat setuju dan 22% yang menyatakan setuju. Ini semua mengidentifikasi bahwa perusahaan bengkel telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara memadai.
- Walaupun secara keseluruhan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah memadai, tetapi masih ada sekitar 2% tidak setuju, 3% sangat tidak setuju dan serta yang lainnya ragu-ragu. Ketidak setujuan tersebut ditujukan pada pemberian hukuman kepada manajer secara individual apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.

#### 4.2.4 Kinerja Manajer Pusat Investasi

##### 4.2.4.1 ROI

**Tabel 4.27**  
**Peningkatan ROI**

Responden	NSB	NB	NS	S	TS	TB	TSB
A		√					
B	√						
C		√					
D			√				
E					√		
Total	1	2	1		1		

Berdasarkan kuesioner dapat diketahui posisi suatu perusahaan diantaranya Bengkel Sanjaya Motor berada diposisi (NB), Bengkel Yonk Jaya Motor berada diposisi (NSB), Bengkel Cahaya Motor berada diposisi (NB), Bengkel Sanggar Motor 1 berada diposisi (NS), Bengkel Mitra Motor berada diposisi (TS).

Dari tabel 4.28 (lampiran) mengenai analisis kinerja manajer pusat investasi , maka ada beberapa hal yang dapat diperoleh bahwa :

- Secara keseluruhan, terdapat 22,2% Bengkel Sanjaya Motor mengalami kenaikan ROI besar, 26% Bengkel Yonk Jaya Motor mengalam kenaikan ROI sangat besar, 22,2% Bengkel Cahaya Motor mengalami kenaikan ROI besar, 18,5% Bengkel Sanggar Motor 1 mengalami kenaikan ROI sedikit dan 11,1% Bengkel Mitra Motor mengalami penurunan ROI sedikit, maka terdapat 44,4% Bengkel Sanjaya Motor dan Bengkel Cahaya Motor mengalami kenaikan ROI besar. Maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan mereka telah menggunakan ROI untuk menilai kinerja manajer pusat investasi pada perusahaan bengkel dengan indikator kinerja manajer pusat investasi yaitu : ROI.

- Dilihat dari pernyataan yang diperoleh maka menunjukkan bahwa belum sepenuhnya kinerja manajer pusat investasi ditandai dengan peningkatan ROI yang diharapkan oleh suatu perusahaan.

#### 4.2.5 Analisis Pengujian Hipotesis

Analisis ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisa dan mengevaluasi mengenai hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi. Untuk itu perlu dilakukan pengujian hipotesis yang dikemukakan sebelumnya yaitu : (1) “Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan memadai jika terpenuhinya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban”. (2) “Terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja bengkel”.

Langkah-langkah untuk menguji hipotesis yaitu :

##### 1. Penetapan Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini terdiri dari hipotesis nol ( $H_0$ ) dengan hipotesis alternatif ( $H_a$ ), yang ada pada penelitian ini adalah:

- $H_0 = 0$  (Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi).
- $H_a \neq 0$  (Terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan kinerja manajer pusat investasi).

##### 2. Pemilihan tes statistik dan perhitungannya

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan dilakukan pengujian statistik dengan cara menghitung koefisien korelasi Rank Spearman antara variabel X dan variabel Y.

Variabel X (Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang memadai) yaitu variabel independen yang diterapkan pada perusahaan bengkel di Bandung. Penulis dapatkan hasil wawancara dan berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan 1 (satu) untuk setiap bengkel di Bandung. Adapun hasil kuesioner

Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang memadai tersaji pada tabel 4.29 di bawah ini:

**Tabel 4.29 Hasil Kuesioner (Jawaban)**

**Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Yang Memadai (Variabel X)**

<b>Responden Item</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
1.	5	5	4	5	5
2.	5	5	4	5	5
3.	5	4	5	4	5
4.	5	5	5	5	5
5.	5	5	4	5	5
6.	5	5	4	5	4
7.	5	5	5	5	5
8.	5	5	5	5	4
9.	4	5	5	5	5
10.	4	5	5	5	4
11.	4	5	5	4	5
12.	5	5	5	5	5
13.	5	4	4	4	4
14.	5	4	5	4	5
15.	5	5	5	4	4
16.	5	5	5	5	5
17.	5	5	5	5	5
18.	5	5	5	4	4
19.	5	5	5	5	5
20.	1	2	2	1	1
<b>Jumlah</b>	<b>93</b>	<b>94</b>	<b>92</b>	<b>90</b>	<b>90</b>
<b>Total</b>					<b>459</b>

Variabel Y (Kinerja Manajer Pusat Investasi) yaitu variabel dependen pada perusahaan bengkel di Bandung dapat diketahui dari hasil wawancara dan berdasarkan hasil kuesioner yang diserahkan untuk 1 (satu) responden pada 5 (lima) bengkel di Bandung. Adapun hasil kuesioner kinerja manajer pusat investasi tersebut tersaji pada tabel 4.30 di bawah ini:

**Tabel 4.30 Hasil Kuesioner (Jawaban)**  
**Kinerja Manajer Pusat Investasi (Variabel Y)**

Responden Item	A	B	C	D	E
1.	6	7	6	5	3
Jumlah	6	7	6	5	3
Total					<b>27</b>

Untuk mengetahui Koefisien Korelasi Rank Spearman maka digunakan rumus:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{N^3 - N}$$

Keterangan :

- $r_s$  = Koefisien Korelasi Rank Spearman
- $di$  = Selisih rangking data variabel X dan Y (  $X_i - Y_i$  )
- $N$  = Banyaknya Sampel

Sebelum memakai rumus diatas terlebih dahulu harus ditentukan rangking dari skor perhitungan kuesioner masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.29 dan 4.30 Sedangkan rangking atas skor perhitungan masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 4.31.

**Tabel 4.31**  
**Perhitungan Rangking dan Selisih Rangking**

Responden	X	Y	Rank X	Rank Y	Di	Di <sup>2</sup>
A	93	6	2	2,5	-0,5	0,25
B	94	7	1	1	0	0
C	92	6	3	2,5	0,5	0,25
D	90	5	4,5	5	-0,5	0,25
E	90	3	4,5	4	0,5	0,25
Jumlah						1

Berdasarkan data yang diperlihatkan pada tabel 4.29 di atas maka dapat kita ketahui Koefisien Korelasi Rank Spearman dengan memasukkan data-data tersebut ke dalam rumus :

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum di^2}{N^3 - N}$$

$$r_s = 1 - \frac{6(1)}{5^3 - 5}$$

$$r_s = 1 - \frac{6}{120}$$

$$r_s = 1 - 0,05$$

$$r_s = 0,95$$

Koefisien Korelasi Rank Spearmen antara variabel X dan variabel Y yang didapat dari hasil perhitungan diatas adalah 0,95.

Dari tabel 4.29 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa responden yang mempunyai skor yang sama baik untuk variabel X dan variabel Y. Oleh karena itu harus dikoreksi dengan menggunakan faktor koreksi t, yaitu :

$$T = \frac{t^3 - t}{12}$$

Sehubungan terdapatnya angka yang sama pada berbagai rangking, maka faktor koreksi harus dijumlahkan sehingga :

#### Variabel X

X	T	T <sup>3</sup>	T <sup>3</sup> - t	(t <sup>3</sup> - t) / 12
90	2	8	6	0,5

#### Variabel Y

X	T	T <sup>3</sup>	T <sup>3</sup> - t	(t <sup>3</sup> - t) / 12
6	2	8	6	0,5

Kemudian penjumlahan faktor koreksi tersebut dimasukkan kedalam rumus :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Tx \quad \text{dan,} \quad \sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Ty$$

maka :

$$\sum x^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum \left[ \frac{t^3 - t}{12} \right]$$

$$\sum x^2 = \frac{5^3 - 5}{12} - \sum \left[ \frac{2^3 - 2}{12} \right]$$

$$\sum x^2 = \frac{125 - 5}{12} - \sum \left[ \frac{6}{12} \right]$$

$$\sum x^2 = 10 - 0,5$$

$$\sum x^2 = 9,5$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum Tx$$

$$\sum y^2 = \frac{n^3 - n}{12} - \sum \left[ \frac{t^3 - t}{12} \right]$$

$$\sum y^2 = \frac{125 - 5}{12} - \sum \left[ \frac{6}{12} \right]$$

$$\sum y^2 = 10 - 0,5$$

$$\sum y^2 = 9,5$$

Langkah selanjutnya adalah menghitung nilai koefisien Rank Spearman Karena terdapat angka kembar dari variabel X dan variabel Y, maka rumus  $r_s$  yang digunakan:

$$r_s = \frac{\sum X^2 + \sum Y^2 - \sum di^2}{\sqrt{\sum X^2 \cdot Y^2}}$$

$$r_s = \frac{9,5 + 9,5 - 1}{\sqrt{(9,5)(9,5)}}$$

$$r_s = \frac{18}{\sqrt{90,25}}$$

$$r_s = \frac{18}{19}$$

$$r_s = 94,73$$

Berdasarkan faktor koreksi diatas, nilai  $r_s$  sebelumnya adalah 0,95 dan  $r_s$  yang menggunakan faktor koreksi yaitu 0,947, maka  $r_s$  yang digunakan yaitu 0,947.

Sedangkan harga kritis  $r_s$  Koefisien Korelasi Rank Spearman untuk  $N= 5$ ,  $\alpha= 0,05$  adalah sebesar 0,9. Dengan demikian berdasarkan hasil perhitungan tersebut diatas, dimana  $r_s \text{ hitung} > r_s \text{ tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau dapat dikatakan terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan kinerja manajer pusat investasi.

Untuk lebih menyakinkan bahwa kedua variabel tersebut berkorelasi atau tidak maka dilakukan uji t dan hasilnya dibandingkan dengan t tabel maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima atau tidak dapat ditolak.

Perhitungan uji t adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{rs\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rs^2}}$$

$$t = \frac{0,947\sqrt{3}}{\sqrt{1-(0,947)^2}}$$

$$t = \frac{1,64}{\sqrt{0,103191}}$$

$$t = \frac{1,64}{0,32}$$

$$t = 5,12$$

Untuk melihat seberapa besar variabel X (Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang memadai) memiliki hubungan dengan variabel Y (Kinerja Manajer Pusat Investasi), maka Koefisien Determinasi dari  $r_s = 0,95$  adl :

$$KD = r_s \times 100\%$$

$$KD = (0,947)^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,896809 \times 100\%$$

$$KD = 89,68 \approx 90\%$$

Hal ini berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sangat berpengaruh dengan kinerja manajer pusat investasi sebesar 90%.

### 3. Hasil Pengujian

Hasil pengujian dibuat sesuai dengan kriteria pengujian yang telah ditetapkan sebelumnya pada BAB III yaitu dengan membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikan  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n - 2$  adalah 3,182 (lihat lampiran). Ini berarti bahwa nilai  $t_{hitung}$  (5,12) >  $t_{tabel}$  (3,182), sehingga Hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan Hipotesis alternatif diterima atau tidak dapat ditolak. Hal ini bahwa “penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja manajer pusat investasi”.

Dari perhitungan diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperusahaan bengkel di Bandung memiliki hubungan dengan kinerja manajer pusat investasi sehingga hipotesis yang penulis tetapkan yaitu (1) “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban yang diterapkan memadai jika terpenuhinya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban” dan (2) “Terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja bengkel” dapat diterima.

## 4.3 Pembahasan

### 4.3.1 Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban yang Memadai

Dari tabel 4.26 (lampiran) mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, maka dapat diketahui :

- Secara keseluruhan terdapat sekitar 95% yang menyetujui pernyataan-pernyataan tentang telah terpenuhinya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban dimana 73% diantaranya menyatakan sangat setuju dan 22% yang menyatakan setuju bahwa perusahaan bengkel telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara memadai.

1) Terdapat syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut :

#### a. Struktur Organisasi

Pada lima bengkel di Bandung telah terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis wewenang dan

tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen, hal ini didasarkan pada hasil dari jawaban responden mengenai pernyataan yang diajukan adalah 73% menyatakan sangat setuju dan 27% menyatakan setuju.

b. Penyusunan Anggaran Biaya

Pada lima bengkel di Bandung telah menerapkan prosedur penyusunan anggaran biaya yang merupakan rencana kerja perusahaan, yang disusun dengan melibatkan tiap bagian atau departemen yang ada, disusun untuk jangka waktu tertentu, hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menjawab sangat setuju sebesar 85% dan setuju sebesar 15%.

c. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali

Pada lima bengkel di Bandung telah terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan yang memisahkan biaya dan pendapatan terkendali dan tidak terkendali, hal ini didasarkan dari pernyataan responden yang menyatakan sangat setuju 80% dan setuju sebesar 20%.

d. Klasifikasi Kode Rekening

Pada lima bengkel di Bandung telah mencantumkan kode rekening atau kode perkiraan, hal ini terlihat dari hasil jawaban pernyataan responden yang menjawab sangat setuju 70% dan sisanya menjawab setuju sebesar 30%.

e. Laporan Pertanggungjawaban

Pada lima bengkel di Bandung telah terdapat sistem pelaporan kepada manajer yang bertanggung jawab, hal ini terlihat dari jawaban responden atas pernyataan yang diajukan yaitu 60% menjawab sangat setuju dan sebesar 40% menjawab setuju.

2) Terdapatnya karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut :

a. Identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban

Pada lima bengkel di Bandung telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi, hal ini didasarkan dari hasil jawaban pernyataan yaitu seluruh responden menyatakan sangat setuju.

b. Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer

Pada lima bengkel di Bandung telah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, hal ini didasarkan dari hasil jawaban pernyataan yaitu seluruh responden menyatakan sangat setuju.

c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pada lima bengkel di Bandung terdapat perbandingan antara realisasi dan anggaran untuk mengukur prestasi pusat pertanggungjawaban, hal ini terlihat dari jawaban responden atas pernyataan yang diajukan yaitu 60% menjawab sangat setuju dan sebesar 40% menjawab setuju.

d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman.

○ Pada lima bengkel di Bandung telah memberikan penghargaan bila kinerjanya dinilai baik, salah satunya adalah apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini terlihat dari jawaban responden atas pernyataan yang diajukan yaitu sebesar 100% menjawab sangat setuju.

○ Sedangkan dengan pernyataan bahwa manajer secara individual diberi hukuman apabila perbandingan antar anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, hal ini terlihat dari jawaban responden atas

pernyataan yang diajukan yaitu sebesar 60% menjawab tidak setuju dan 40% menjawab sangat tidak setuju.

- Walaupun secara keseluruhan penerapan akuntansi pertanggung jawaban sudah memadai, tetapi masih ada sekitar 2% tidak setuju, 3% sangat tidak setuju dan serta yang lainnya ragu-ragu. Ketidak setujuan tersebut ditujukan pada pemberian hukuman kepada manajer secara individual apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan.

#### **4.3.2 Kinerja Manajer Pusat Investasi**

- Dari tabel 4.28 ( lampiran) mengenai kinerja manajer pusat investasi , secara keseluruhan terdapat 22,2% Bengkel Sanjaya Motor mengalami kenaikan ROI besar, 26% Bengkel Yonk Jaya Motor mengalami kenaikan ROI sangat besar, 22,2% Bengkel Cahaya Motor mengalami kenaikan ROI besar, 18,5% Bengkel Sanggar Motor 1 mengalami kenaikan ROI sedikit dan 11,1% Bengkel Mitra Motor mengalami penurunan ROI sedikit, maka terdapat 44,4% Bengkel Sanjaya Motor dan Bengkel Cahaya Motor mengalami kenaikan ROI besar.

#### **4.4 Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi**

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman/sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan analisis Korelasi Rank Spearman didapat nilai koefisien rs sebesar 0,947 artinya penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai memiliki hubungan dengan kinerja manajer pusat investasi sebesar 0,947. Perhitungan koefisien determinasi dalam persen, diperoleh hasil sebesar 90%

yang menunjukkan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sangat berpengaruh dengan kinerja manajer pusat investasi sebesar 90%. Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa  $r_s$  hitung  $>$   $r_s$  tabel yaitu  $0,947 > 0,9$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan pengujian hipotesis didapat  $t$  hitung sebesar  $5,12 >$   $t$  tabel ( $3,182$ ), maka ini menunjukkan bahwa : “ penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja manajer pusat investasi”. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa terdapatnya hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi.

#### **4.5 Kelemahan Penelitian**

Peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat beberapa kelemahan dalam penelitian ini antara lain :

1. Terbatasnya waktu yang disediakan bagi responden dalam menjawab kuesioner yang diajukan.
2. Tidak menutup kemungkinan bahwa data jawaban yang diberikan responden adalah bias.
3. Peneliti sulit mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan yang lebih banyak dan yang lebih spesifik karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki.
4. Hasil penelitian ini hanya merupakan gambaran dari hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pusat investasi di perusahaan bengkel di Bandung, sehingga tidak mewakili seluruh jenis bengkel yang ada di Bandung.

### Pengujian Validitas

#### Pernyataan 1

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	4	97	16	9409	388
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	24	486	116	47272	2333

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2333}{\sqrt{(116)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,996$$

#### Pernyataan 2

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	4	97	16	9409	388
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	24	486	116	47272	2333

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2333}{\sqrt{(116)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,996$$

pernyataan 3

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	4	101	16	10201	404
C	5	97	25	9409	485
D	4	95	16	9025	380
E	5	94	25	8836	470
n=5	23	486	107	47272	2234

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2234}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,993$$

Pernyataan 4

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	25	486	125	47272	2430

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2430}{\sqrt{(125)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 1$$

Pernyataan 5

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495

B	5	101	25	10201	505
C	4	97	16	9409	388
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	24	486	116	47272	2333

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2333}{\sqrt{(116)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,996$$

#### Pernyataan 6

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	4	97	16	9409	388
D	5	95	25	9025	475
E	4	94	16	8836	376
n=5	23	486	107	47272	2239

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2239}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,995$$

#### Pernyataan 7

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	25	486	125	47272	2430

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2430}{\sqrt{(125)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 1$$

**Pernyataan 8**

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	4	94	16	8836	376
n=5	24	486	116	47272	2336

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2336}{\sqrt{(116)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,997$$

**Pernyataan 9**

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	4	99	16	9801	396
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	24	486	116	47272	2331

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2331}{\sqrt{(116)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,995$$

**Pernyataan 10**

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	4	99	16	9801	396

B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	4	94	16	8836	376
n=5	23	486	107	47272	2237

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2237}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,994$$

#### Pernyataan 11

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	4	99	16	9801	396
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	4	95	16	9025	380
E	5	94	25	8836	470
n=5	23	486	107	47272	2236

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2236}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,994$$

#### Pernyataan 12

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	25	486	125	47272	2430

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2430}{\sqrt{(125)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 1$$

Pernyataan 13

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	4	101	16	10201	404
C	4	97	16	9409	388
D	4	95	16	9025	380
E	4	94	16	8836	376
n=5	21	486	89	47272	2043

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2043}{\sqrt{(89)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,996$$

Pernyataan 14

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	4	101	16	10201	404
C	5	97	25	9409	485
D	4	95	16	9025	380
E	5	94	25	8836	470
n=5	23	486	107	47272	2234

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2234}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,993$$

Pernyataan 15

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495

B	5	101	25	10201	505
C	5	97	16	9409	485
D	4	95	16	9025	380
E	4	94	16	8836	376
n=5	23	486	107	47272	2241

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2241}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,996$$

#### Pernyataan 16

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	25	486	125	47272	2430

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2430}{\sqrt{(125)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 1$$

#### Pernyataan 17

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	25	486	125	47272	2430

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2430}{\sqrt{(125)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 1$$

Pernyataan 18

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	4	95	16	9025	380
E	4	94	16	8836	376
n=5	23	486	107	47272	2241

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2241}{\sqrt{(107)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,996$$

Pernyataan 19

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	5	99	25	9801	495
B	5	101	25	10201	505
C	5	97	25	9409	485
D	5	95	25	9025	475
E	5	94	25	8836	470
n=5	25	486	125	47272	2430

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2430}{\sqrt{(125)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 1$$

Pernyataan 20

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
-----------	---	---	----------------	----------------	----

A	1	99	1	9801	99
B	2	101	4	10201	202
C	2	97	4	9409	194
D	1	95	1	9025	95
E	1	94	1	8836	94
n=5	7	486	11	47272	684

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{684}{\sqrt{(11)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,948$$

Pernyataan 21

Responden	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
A	6	99	36	9801	594
B	7	101	49	10201	707
C	6	97	36	9409	582
D	5	95	25	9025	475
E	3	94	9	8836	282
n=5	27	486	155	47272	2640

$$r_{xy} = \frac{\sum xy}{\sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{2640}{\sqrt{(155)(47272)}}$$

$$r_{xy} = 0,975$$

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada perusahaan bengkel di Bandung dengan didasari teori-teori yang dipelajari serta pembahasan yang dilakukan pada bab-bab sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan di perusahaan bengkel di Bandung telah memadai, hal ini dapat dilihat dari :

1. Terdapatnya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

a. Struktur Organisasi

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab. Hal ini terlihat dari responden yang menyatakan 73% sangat setuju dan 27% setuju dengan pernyataan-pernyataan mengenai struktur organisasi. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen.

b. Penyusunan Anggaran

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah menerapkan prosedur penyusunan anggaran biaya yang merupakan rencana kerja perusahaan, yang disusun dengan melibatkan tiap bagian atau departemen yang ada, disusun untuk jangka waktu tertentu. Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 85% dan 15% menyatakan setuju dengan pernyataan mengenai anggaran biaya. Dengan demikian maka terdapat 100% responden telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel

di Bandung telah menerapkan prosedur penyusunan anggaran biaya.

c. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan yang memisahkan biaya dan pendapatan terkendali dan tidak terkendali oleh setiap bagian atau unit kerja. Hal ini terlihat dari adanya pernyataan responden yang menjawab 80% sangat setuju dan 20% setuju dengan pernyataan-pernyataan mengenai pemisahan biaya dan pendapatan terkendali dan tidak terkendali. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat sistem akuntansi biaya dan pendapatan yang memisahkan biaya dan pendapatan terkendali dan tidak terkendali.

d. Klasifikasi Kode Rekening

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah mencantumkan kode rekening atau kode perkiraan yang berguna untuk mempermudah pencatatan atau penyusunan sistem pelaporan pendapatan dan biaya, dimana kode rekening yang digunakan mencantumkan pula kode bagian dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan 70% sangat setuju dan 30% setuju terhadap pernyataan-pernyataan mengenai kode rekening. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung telah mencantumkan kode rekening atau kode perkiraan.

e. Laporan Pertanggungjawaban.

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat sistem pelaporan kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban yang berkaitan dengan penelitian ini adalah laporan anggaran, realisasi anggaran, laporan laba rugi. Isi dan bentuk laporan itu harus diperhatikan agar laporan itu sesuai dengan tujuan Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan 60% sangat setuju dan 40% setuju dengan pernyataan mengenai laporan pertanggungjawaban.

Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat sistem pelaporan kepada manajer yang bertanggung jawab.

2. Terdapatnya karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang meliputi :

a. Identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang seluruhnya atau sebesar 100% menyatakan sangat setuju dengan pernyataan terdapatnya pusat-pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung telah terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban.

b. Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer

Pada perusahaan bengkel di Bandung telah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer pusat pertanggung jawaban, kinerja manajer pusat pertanggungjawaban diukur dengan menggunakan anggaran yang disusun berdasarkan biaya standar dengan cara membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya. Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 100% terhadap pernyataan mengenai telah ditetapkannya standar yang menjadi tolok ukur kinerja manajer. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung telah memiliki standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer pusat pertanggung jawaban.

c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pada perusahaan bengkel di Bandung terdapat perbandingan antara realisasi dan anggaran untuk mengukur prestasi pusat pertanggung jawaban. Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan

60% sangat setuju bahwa terdapatnya perbandingan realisasi laba dengan anggaran laba yang disusun sebelumnya yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat laba dan 40% setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel di Bandung terdapat perbandingan antara realisasi dan anggaran untuk mengukur prestasi pusat pertanggungjawaban.

- d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman
    - Pada perusahaan bengkel telah memberikan penghargaan bila kinerjanya dinilai baik, salah satunya adalah apabila hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, Hal ini terlihat dari pernyataan responden yang menyatakan sangat setuju sebesar 100% terhadap pernyataan mengenai manajer secara individual diberi penghargaan antara anggaran dengan realisasi sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang telah menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel telah memberikan penghargaan bila kinerjanya dinilai baik.
    - Sedangkan dengan pernyataan bahwa manajer secara individual diberi hukuman apabila perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, diketahui bahwa 40% responden tidak setuju dan 60% responden menjawab sangat tidak setuju. Dengan demikian maka terdapat 100% responden yang tidak menyetujui bahwa pada perusahaan bengkel telah memberikan hukuman bila kinerjanya tidak baik.
2. Terdapat kinerja manajer pusat investasi pada perusahaan bengkel di Bandung, hal ini dapat dilihat :
    - a. ROI
      - ❖ Dimana terlihat dari pernyataan positif dari responden bahwa terdapatnya peningkatan ROI perusahaan diantaranya 22,2% Bengkel Sanjaya Motor mengalami kenaikan ROI besar, 26%

Bengkel Yonk Jaya Motor mengalami kenaikan ROI sangat besar, 22,2% Bengkel Cahaya Motor mengalami kenaikan ROI besar, 18,5% Bengkel Sanggar Motor 1 mengalami kenaikan ROI sedikit, dan 11,1% Bengkel Mitra Motor mengalami penurunan ROI sedikit, maka terdapat 44,4% Bengkel Sanjaya Motor dan Bengkel Cahaya Motor mengalami kenaikan ROI besar. Dimana setiap perusahaan telah menggunakan ROI untuk menilai kinerja manajer pusat investasi.

3. Terdapatnya hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan kinerja manajer pusat investasi pada perusahaan bengkel di Bandung, hal ini terlihat dari :
  1. Berdasarkan analisis Korelasi Rank Spearman didapat nilai koefisien  $r_s$  sebesar 0,947 yang artinya penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai memiliki hubungan dengan kinerja manajer pusat investasi sebesar 0,947.
  2. Perhitungan koefisien determinasi dalam persen, diperoleh hasil sebesar 90% yang menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sangat berpengaruh dengan kinerja manajer pusat investasi sebesar 90%.
  3. Dari hasil pengujian hipotesis diperoleh bahwa  $r_s$  hitung  $>$   $r_s$  tabel yaitu  $0,947 > 0,9$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.

Dari hasil kesimpulan di atas dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sangat berpengaruh dengan kinerja manajer pusat investasi sebesar 90% sedangkan sisanya yaitu sebesar 10% adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis.

## 5.2 Saran

Setelah mengadakan penelitian dan pembahasan, maka penulis akan mencoba mengajukan saran perbaikan yang diharapkan dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan atau masukan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya,

yaitu :

1. Berdasarkan kesimpulan diatas, terdapat 40% responden tidak setuju dan 60% responden sangat tidak setuju jika manajer secara individual diberi hukuman apabila perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Oleh karena itu, sebaiknya pimpinan perusahaan memberikan hukuman atau sanksi hanya kepada manajer yang tidak baik atau kinerjanya menyimpang dari kriteria sehingga manajer tersebut termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.
2. Dikarenakan penelitian ini hanya dilakukan pada perusahaan bengkel di Bandung, untuk itu peneliti juga menyarankan agar diadakan penelitian lebih lanjut untuk jenis-jenis bengkel lainnya dan untuk bengkel dikota lainnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., John Dearden, and Norton M. Bedford. 1993, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi keenam, dialihbahasakan oleh Agus Maulana, Jakarta : Erlangga.
- Anto Dajan. 1994, *Pengantar Metode Statistik*, jilid kedua. Jakarta : LP3ES.
- Christina Ellen, Fuad M., Sugiarto, Sukarno Edy. 2001. *Anggaran Perusahaan : Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen dan Mowen, 2000, *Akuntansi Manajemen*, Edisi keempat, dialihbahasakan oleh Ancella A. Hermawan, Jakarta : Bagian Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. 1991. *Akuntansi Biaya*. Edisi kelima. Yogyakarta : Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi kedua. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi ketiga. Yogyakarta : STIE YKPN.
- Munandar M. 2000. *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi ketigabelas. Yogyakarta : BPFE Universitas Gajah Mada.
- Nasir, Moh, 1999. *Metode Penelitian*. Cetakan Keempat. Ghalia Indonesia.
- Singarimbun, Masri, Sofyan Effendi. 1995. *Metode Penelitian survai*. Edisi Revisi. Jakarta : LP3ES
- Slamet Sugiri. MBA. Akt. 1994. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kesatu. Yogyakarta : UUP-AMP YKPN.
- Slamet Sugiri. MBA. Akt. 2001. *Akuntansi Manajemen 2*. Edisi kesatu. Yogyakarta : BPFE Universitas Gajah Mada.
- Sugiyono. Prof. Drs. 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan kelima. Bandung : CV Alfabeta.
- Sugiyono. Prof. Drs. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan keenam. Bandung: CV Alfabeta.

- Supriyono, S.U. 1991. *Akuntansi Manajemen 3 : Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta : Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Supriyono, S.U. 2001. *Akuntansi Manajemen 2 : Struktur Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta : Bagian Penerbit BPFE.
- Warren, Fess, Reeve. 1996. *Accounting* 18<sup>th</sup> Edition. Cincinnati, Ohio : Western Publishing co
- Wilson, James D and Jhon B. Campbell dialihbahasakan oleh Tjintjin F. Tjendera. 1995. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*. Edisi ketiga. Jakarta : Erlangga.

## **Surat Permohonan Pengisian Kuesioner**

Kepada

Yth. Bapak/Ibu Pimpinan Bengkel

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyelesaian skripsi program Strata satu (S1) jurusan akuntansi pada Universitas Widyatama (UTAMA), saya bermaksud mengadakan penelitian mengenai “Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kinerja Manajer Pusat Investasi”.

Agar penelitian ini dapat terlaksana, saya mohon kesediaan dan keikhlasan Bapak/Ibu untuk membantu penelitian ini, yaitu dengan menjawab kuesioner yang saya lampirkan bersama surat ini, saya tetap merahasiakan identitas Bapak/Ibu sebagai sumber data. Kuesioner ini ditujukan untuk bagian Accounting.

Saya mengucapkan terima kasih kepada Bapak/Ibu atas kesediaannya mengisi kuesioner ini.

Hormat saya,

(Diana Putri)