

Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi pada PT INTI, Persero)

¹Sella Oktaviani, ²Rini Lestari, ³Yuni Rosdiana

^{1,2,3}*Prodi Akuntansi, Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*

e-mail: ¹sellaaoktaviani@gmail.com, ²unirini_unisba@yahoo.com,

³yuni_sjafar@yahoo.com

Abstract: The company is a group of people working together to achieve a goal that has been set. To achieve the goal that has defined, the company requires a good management. At a big company, the leader cannot control company's activity as a whole, thus the delegation of authority was undertaken with the establishment of various responsibility center. PT INTI (Persero) apply responsibility accounting as guidance in measuring and performance reporting on any responsibility center. The purpose of this research is to find out the implementation of responsibility accounting, knowing performance appraisal of cost center manager and to measure the impact of responsibility accounting towards the performance appraisal of cost center manager on PT INTI (Persero). The method used is a method of descriptive analysis and verification. Data source derived from primary and secondary data sources. Data collection techniques conducted by interview , questionnaire and documentation. Hypothesis testing of this study using simple linear regression analysis. The result of this research this shows that the implementation of responsibility accounting in PT INTI (Persero) considered good. This was seen from responsibility accounting implementation's requirements that has been applied on PT INTI (persero). As well as performance appraisal of cost center manager in PT INTI (persero) has been considered good too, this was seen from its dimension that consist of planning and assessment phase of performance appraisal of cost center manager which have implemented good. Lastly, the impact of the responsibility accounting implementation toward the performance appraisal of cost center manager on PT INTI (Persero) in the strong category.

Keywords : Responsibility Accounting, Performance Appraisal of Cost Center Manager, Responsibility Center.

Abstrak: Perusahaan merupakan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut perusahaan memerlukan sebuah manajemen yang baik. Pada perusahaan besar pimpinan perusahaan tidak dapat mengendalikan secara menyeluruh aktivitas perusahaan, dengan demikian dilakukanlah pendelegasian wewenang dengan dibentuknya berbagai pusat pertanggungjawaban. PT INTI (Persero) menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pedoman dalam mengukur dan melaporkan kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban, mengetahui penilaian kinerja manajer pusat biaya, serta untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero). Metode yang digunakan adalah metode analisis deskriptif dan verifikatif. Sumber data berasal dari sumber data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) dinilai baik. Hal ini terlihat pada syarat - syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang sudah diterapkan PT INTI (Persero). Begitu juga pada penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) telah baik, terlihat pada dimensinya yang terdiri dari tahap perencanaan dan tahap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) yang telah dilaksanakan dengan baik. Serta besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) berada pada kategori kuat.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya, Pusat Pertanggungjawaban.

A. Pendahuluan

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sebuah manajemen yang baik. Pada perusahaan yang berskala kecil dan sedikit aktivitas dan sederhana, pada umumnya pimpinan perusahaan dapat mengendalikan semua aktivitas dan permasalahan yang dihadapinya. Namun dengan bertambah besarnya perusahaan, maka pimpinan tidak mungkin dapat mengendalikan secara menyeluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan (Rizka, 2012).

Pengalokasian tugas dan wewenang kepada berbagai fungsi serta tingkatan manajemen harus dilakukan agar tujuan umum perusahaan dapat tercapai. Jika pemisahan fungsi organisasi telah terjadi maka kebutuhan untuk mendelegasikan berbagai wewenang kepada berbagai tingkatan organisasi merupakan suatu kebutuhan yang tidak terhindarkan, (Rudianto, 2013:176). Salah satu bentuk pendelegasian wewenang ini yaitu adalah dibentuknya berbagai wilayah tanggungjawab yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban. Salah satu pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manajer adalah pusat biaya.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya tentunya ikut berperan penting dalam peningkatan kinerja perusahaan, maka dari itu dibutuhkan kemampuan manajer untuk dapat mengambil keputusan penting dalam perencanaan jangka pendek maupun panjang perusahaan. Salah satu bentuk contoh perencanaan ini adalah anggaran. Dalam proses perencanaan atau anggaran biaya dan pelaksanaan atau realisasi biaya, pimpinan organisasi dapat menilai kinerja dari pimpinan suatu pusat pertanggungjawaban apakah mendapatkan penghargaan atau hukuman sesuai dengan prestasi. Dengan begitu manajer pusat biaya sebisa mungkin harus dapat meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya agar efektif dan efisien (Mandak, 2013:465).

Namun pada praktiknya, seringkali perbedaan anggaran dan realisasinya terlampaui jauh atau tidak efektif dan efisien yang mengindikasikan kinerja perusahaan khususnya kinerja manajer pusat biaya dinilai buruk. Hal ini terjadi di beberapa perusahaan diantaranya adalah pada PT PAL kinerja manajer pusat biaya buruk terlihat dari inefisiensi biaya produksi yang menyebabkan terjadinya pelampauan realisasi biaya produksi terhadap anggarannya sehingga kerugian bertahun - tahun pun tidak dapat dihindari, (Abubakar, 2013). Sedangkan pada PT Kimia Farma manajer pusat biaya mengeluarkan biaya representasi yang tidak mengikuti ketentuan yang berlaku sehingga menyebabkan masalah dan membuat kinerja pusat biayanya terlihat buruk, (Sitorus, 2012). Terakhir pada PT ANTAM, manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan biaya sehingga terjadi banyaknya pengeluaran biaya yang mendorong perusahaan melakukan efisiensi agar tidak kembali mengalami kerugian, (Badrujaman, 2015).

Tidak terkecuali pada PT INTI, khususnya pada tahun 2013 juga mengalami penurunan kinerjanya. Sampai akhir tahun tutup buku 2013 PT INTI tentunya telah dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik namun outputnya belum begitu maksimal karena faktor – faktor internal maupun eksternal. Salah satu target anggaran (RKAP) dari 2 proyek besar tidak tercapai, hal tersebut pun mengindikasikan adanya ketidakefisiensian dalam penggunaan biaya pada pusat biayanya (Laporan tahunan PT INTI).

Setiap perusahaan pada dasarnya telah mengidentifikasi bahwa tercapainya prestasi dan terciptanya suatu penilaian perusahaan mempunyai kaitan erat dengan penilaian kinerja manajernya. Untuk dapat melakukan penilaian kinerja manajer diperlukan suatu sistem yang menghubungkan informasi biaya, pendapatan, aktiva

dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Sistem tersebut dikenal dengan akuntansi pertanggungjawaban (Dirgantara, 2012).

Berdasarkan latar belakang diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero), serta untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero).

B. Landasan Teori

Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen&Mowen (2007:482) “*Responsibility accounting is a system that measures the results of each responsibility center according to the information managers need to operate their center*”. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:193), 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 bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aset, pendapatan dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset, pendapatan dan/atau biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Seperti dikemukakan Mulyadi (2001:174) manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: (1) Penyusunan Anggaran (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi masa yang akan datang). (2) Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi masa lalu). (3) Pemotivasi Manajer (jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi masa lalu)

Syarat - syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam penerapannya, Akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi syarat – syarat tertentu agar dapat terlaksana dengan baik. Berikut ini lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai menurut Mulyadi (2010) dalam Tumbuan (2013): (1)Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen. (2)Anggaran biaya yang disusun untuk tiap angkatan manajemen. (3)Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi. (4)Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan truktur organisasi. (5)Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*Responsibility Reporting*).

Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Salah satu manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah penilaian kinerja manajer. Penilaian kinerja berguna untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, dan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Dessler (2005), “*Performance Appraisal is evaluating an employee’s current and/or past performance relative to his or her performance standards*”. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:415), “Pengertian penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik

efektivitas operasional suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan”.

Tahap Penilaian Kinerja Manajer

Dalam penilaian kinerja manajer, harus dilakukan melalui tahap – tahap yang jelas agar dapat berjalan baik. Menurut Mulyadi (2001:420), Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

1. Tahap Persiapan merupakan seluruh fase perencanaan dan penilaian kinerja bagi para manajer yang membawahi suatu unit kerja tertentu. Fase ini sekaligus untuk pemberian informasi yang jelas kepada para manajer sebelum memulai aktivitasnya. Fase dimana dibuat suatu kesepakatan diantara para pelaksana perusahaan, tentang bagaimana mereka akan dinilai hasil kerjanya. Tahap ini terdiri dari tiga tahap rinci :

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

2. Tahap Penilaian, adalah seluruh fase pengukuran hasil kerja para manajer dengan membandingkannya dengan ukuran – ukuran yang telah disepakati. Tahap ini mencakup beberapa langkah pelaksanaan, yaitu :

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

C. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif dan verifikatif. Sumber data menggunakan sumber data primer yang berupa data hasil wawancara dan kuesioner serta sumber data sekunder yang berupa literatur, jurnal, dan lainnya. Data yang diperoleh pada penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data diantaranya wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada PT INTI (Persero) Bandung dan Sampel pada penelitian ini adalah para manajer dan staff yang berada pada pusat biaya yang terdiri dari divisi akuntansi, divisi keuangan, divisi *corporate plan*, divisi hukum dan kepatuhan, divisi satuan pengawasan intern, divisi perencanaan dan pengendalian, divisi pengadaan dan logistik, dan divisi *project 1* pada PT INTI. Jumlah sampel yang diambil sebesar 30 responden, dengan teknik pengambilan sampel *Nonprobability Sampling* dengan metode *purposive sampling*, Pengujian hipotesis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana, dan uji parsial (uji-t).

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan.

Hasil Penelitian

Analisis Hasil Penelitian

Analisis statistik yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Bentuk model persamaan regresi yang akan diuji diformulasikan sebagai berikut:

$$Y = a + bX + e$$

Dimana:

Y : Kinerja Manajerial a : konstanta
 X : *Total Quality Management* b : koefisien regresi
 e : variabel residu/error

Dengan menggunakan bantuan aplikasi program SPSS didapat hasil estimasi persamaan regresi linier sederhana sebagai berikut:

Tabel 1
Analisis Persamaan Regresi Linier Sederhana

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11,310	8,640		1,309	,201
	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	,788	,143	,721	5,514	,000

a. Dependent Variable: Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y)

Dari tabel di atas didapat nilai konstanta $a = 11,310$ dan nilai koefisien $b = 0,788$. Dengan demikian diperoleh model regresi sebagai berikut:

$$Y = 11,310 + 0,788 X$$

Nilai konstanta a memiliki arti bahwa ketika Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) bernilai 0 satuan, maka Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y) akan bernilai 11,310 satuan. Sedangkan koefisien regresi b memiliki arti bahwa pada setiap Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X) meningkat satu satuan, maka Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y) akan meningkat sebesar 0,788 satuan.

Analisis korelasi *Pearson Product Moment* digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh dari *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial, yang kemudian akan dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-t. Dengan bantuan aplikasi program SPSS didapat output hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 2
Analisis Korelasi *Pearson Product Moment*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,721 ^a	,521	,503	9,17486

a. Predictors: (Constant), Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)

Dari analisis di atas dapat diketahui bahwa nilai koefisien korelasi adalah sebesar 0,721. Berdasarkan tabel interpretasi koefisien korelasi, maka koefisien korelasi sebesar 0,721 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya. Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase pengaruh yang diberikan oleh variabel x terhadap variabel y . Dengan menggunakan rumus $KD = r^2 \times 100\%$ dimana r merupakan koefisien korelasi yang telah didapat melalui perhitungan sebelumnya, maka diperoleh:

$$\begin{aligned} KD &= (0,721)^2 \times 100\% \\ &= 0,521 = 52,1\% \end{aligned}$$

Artinya, pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya sebesar 52,1%, sedangkan 47,9% sisanya merupakan pengaruh dari variabel lainnya yang tidak diamati di dalam penelitian ini.

Analisis Pengujian Hipotesis

$H_0 : \beta = 0 \rightarrow$ Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

$H_1 : \beta \neq 0 \rightarrow$ Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

$$\alpha = 0,05$$

Kriteria pengujian: Tolak H_0 jika $|t_{hitung}| > t_{tabel}$, terima dalam hal lainnya.

Tabel 3
Pengujian Hipotesis Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,310	8,640		1,309	,201
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban (X)	,788	,143	,721	5,514	,000

a. Dependent Variable: Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Y)

Berdasarkan tabel di atas didapat nilai t_{hitung} sebesar 5,514. Dengan $\alpha = 5\%$ dan $dk = n-2 = 30 - 2 = 28$ diperoleh nilai t_{tabel} dari tabel distribusi t untuk uji-t dua pihak sebesar 2,048. Berdasarkan nilai hitung t_{hitung} dan nilai t_{tabel} dapat diketahui bahwa nilai t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} sisi positif ($5,514 > 2,048$). dengan demikian, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Artinya Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terbukti berpengaruh signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

Pembahasan

Penilaian atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) menggunakan syarat – syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan dan manajer pada pusat biaya di PT INTI (Persero) ini diperoleh skor 2271, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2040 sampai dengan 2520, dan berada di dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan dan manajer di PT INTI (Persero) telah menerapkan akuntansi pertanggungjawabandengan baik.

Penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) menggunakan dimensi tahap penilaian kinerja manajer yang terdiri dari tahap perencanaan dan tahap penilaian. Berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada karyawan dan manajer pada pusat biaya di PT INTI (Persero) ini diperoleh skor 2080, dimana total skor tersebut berada diantara rentang 2040 sampai dengan 2520, dan berada di dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) sudah baik.

Hasil pengujian hipotesis secara statistik menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terbukti berpengaruh signifikan terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi peranggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer

pusat biaya pada PT INTI memiliki hubungan yang kuat serta pengaruh yang signifikan, namun penilaian kinerja manajer pusat biaya tidak hanya tergantung oleh penerapan akuntansi pertanggung jawaban tetapi juga dapat dipengaruhi oleh faktor – faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

E. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) dinilai telah baik. Hal ini terlihat atas terpenuhinya syarat - syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diantaranya yaitu struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan laporan pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik pada PT INTI.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) dinilai baik. Hal ini terlihat pada dimensinya yang terdiri dari tahap perencanaan dan tahap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) yang telah dilaksanakan dengan baik.
3. Besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) termasuk pada kategori kuat.

F. Saran

1. Akuntansi pertanggungjawaban di PT INTI (Persero) sudah diterapkan dengan baik, namun pada dimensi laporan pertanggungjawaban terdapat kelemahan yaitu pada motivasi yang ditimbulkan dari laporan pertanggungjawaban, perusahaan disarankan untuk lebih memberikan umpan balik atas hasil yang dicapai laporan pertanggungjawaban dengan cara dimana ketika sasaran tercapai dengan baik maka diberikan penghargaan dan apabila terjadi perilaku menyimpang yang membuat sasaran tidak tercapai maka dikenakan sanksi yg tegas sehingga dapat lebih memotivasi baik manajer dan staff perusahaan untuk mencapai sasaran yang direncanakan.
2. Pelaksanaan penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT INTI (Persero) dinilai sudah baik. Perusahaan sudah menerapkan sistem pelaporan *budget* dan analisis varians. Laporan *budget* menunjukkan analisa perbandingan antara *budget* dengan realisasinya, sedangkan analisis varians adalah analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pengertian penyebab terjadinya suatu penyimpangan, dengan diterapkannya kedua hal tersebut maka dapat menunjukkan terjadinya penyimpangan antara budget dengan realisasinya dan menunjukkan faktor apakah yang menyebabkan penyimpangan tersebut. Namun masih terdapat kelemahan yaitu manajemen masih kurang efektif dalam menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan operasional dan berperilaku kinerja. Proses evaluasi merupakan cara yang tepat untuk mencari penyebab dan dapat menjadi cara pemecahan permasalahan yang ada, dengan demikian manajer disarankan untuk lebih sering melakukan evaluasi dimana manajer dan bawahannya harus dapat bekerja sama dalam penyelidikan hal - hal yang menjadi penyimpangan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara diselenggarakannya rapat untuk berbagai jenjang manajer yang dapat menjadi

forum pembicaraan pemecahan bersama mengenai masalah yang timbul akibat penyimpangan tersebut dengan demikian dapat dilakukan perencanaan upaya pencegahan atas penyimpangan tersebut sehingga tidak terjadi hal - hal yang dapat merugikan perusahaan. Kemudian perusahaan juga diharuskan melakukan tindakan yang jelas atas penyimpangan tersebut apabila sudah terlanjur terjadi misalnya seperti pemberian hukuman atau sanksi.

3. Peneliti yang akan mengembangkan penelitian ini hendaknya mengambil sampel atau populasi lebih luas lagi, tidak hanya di satu perusahaan namun di beberapa perusahaan sehingga permasalahan dapat digeneralisasi.

Daftar Pustaka

- Abubakar, Mustafa. 2008. "Terus Merugi, PT PAL akan PHK 900 Karyawan"
(http://www.hukumonline.com/berita/baca/It4b7a0c84b4_657/terus-merugi-pt-palakan-phk-900-karyawan).
- Alifya, Rizka. 2012. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT. Jawa Mentari Press*. Universitas Diponegoro Nasional "Veteran". Jawa Timur
- Badrujaman, Teddy. 2015. "Rugi Hampir 800M ANTAM Lakukan Efisiensi"
(<http://pelitaonline.com/news/2015/03/31/rugi-hampir-800m-antam-lakukan-efisiensi/>).
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resource Management*. Tenth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Dirgantara, Diga. 2012. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya*. Universitas Pasundan. Bandung.
- Hansen, D.R., and Mowen, M.M. 2007. *Management Accounting 8th Edition*. Thomson, South-Western.
- Mandak, Andre. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal.465-473.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. *Sistem Akuntansi Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudinto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategi*. Erlangga: Jakarta.
- Sitorus, Iskandar. 2012. "Tiga BUMN Farmasi Terindikasi Boros"
(<http://www.jpnn.com/read/2012/06/04/129449/Tiga-BUMN-Farmasi-Terindikasi-Boros>).
- Tumbuan, Rifky Ronald. 2013. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya*. Jurnal EMBA Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 314-325
<http://inti.co.id/index.php/who-we-are/laporan-tahunan>