

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI METODE PENILAIAN KINERJA PADA CV. FLOS DESIGN AND DECORATION SURABAYA

Oleh :

EKA WARDANI

ABSTRACT

CV. Flos Design and Decoration Surabaya is a company in the service industry engaged in wedding decoration. As a company engaged in the service sector, of course, many competitors are increasingly tight and continue to increase. Implementation of a system becomes important so that the performance of all components can be controlled. This study aims to determine the application of responsibility accounting, how to assess the performance of CV. Flos Design and Decoration if judged by the application of Accountability Accounting. Data collection methods used in this study were observation, interviews and documentation. The data analysis method used is a qualitative descriptive method. The results showed that the performance of the revenue center manager had an unfavorable difference. While the performance of cost center managers there is a favorable difference. The manager of the revenue center should evaluate the income so that the company's profit for the next year will increase.

Keywords: accounting responsibility, responsibility center, and performance assessment.

ABSTRAK

CV. Flos Design and Decoration Surabaya merupakan perusahaan di bidang industri jasa yang bergerak di wedding decoration. Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa tentunya banyak pesaing yang kian ketat dan terus meningkat. Penerapan sebuah sistem menjadi penting sehingga kinerja semua komponen dapat dikendalikan. Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban, bagaimana penilaian kinerja CV. Flos Design and Decoration jika dinilai dengan penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja manajer pusat pendapatan ada selisih tidak menguntungkan. Sedangkan kinerja manajer pusat biaya ada selisih yang menguntungkan. Sebaiknya manajer pusat pendapatan melakukan evaluasi terhadap pendapatan sehingga laba perusahaan tahun selanjutnya akan meningkat.

Kata Kunci : Akuntansi PertanggungJawaban, Pusat Pertanggungjawaban, dan Penilaian Kinerja.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Di Indonesia terdapat banyak usaha di bidang industry jasa yang berskala kecil maupun besar, salah satunya yaitu Wedding Decoration. Setiap pendirian bisnis tentu mempunyai tujuan yang hendak dicapai, baik itu tujuan jangka pendek berupa laba dan tujuan jangka panjang berupa kelangsungan hidup perusahaan. Dengan demikian kinerja menjadi unsur penting karena merupakan salah satu faktor yang mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Baik atau buruknya kinerja manajemen akan terlihat melalui penilaian kinerja dari suatu usaha. Salah satu sistem yang dapat dipergunakan sebagai dasar penilaian kinerja perusahaan yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban perusahaan dibagi menjadi berbagai unit kegiatan yang disebut pusat pertanggungjawaban (responsibility center). Untuk melakukan penilaian kinerja terhadap suatu perusahaan terlebih dahulu yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Dalam penentuan daerah pertanggungjawaban harus melihat tipe pusat pertanggungjawaban yang dapat dibagi menjadi 4 (empat) macam yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi (S. Munawir, 2006). Dalam penelitian ini peneliti hanya membahas mengenai pusat pendapatan dan pusat biaya.

Pada CV. Flos Design and Decoration merupakan usaha dibidang industri kreatif yang bergerak dibidang jasa yaitu Wedding Decoration. Usaha yang didirikan sejak 2016 ini dimiliki oleh Alexanders Ongky. Dalam perkembangannya hingga saat ini Wedding Decoration sudah memiliki kantor dan gudang di Jl. Kyai Abdul Karim No.48a Surabaya. Menghadapi tantangan eksternal berupa persaingan bisnis yang tinggi, lingkungan usaha yang semakin dinamis dan sulit diprediksi akan tetapi perusahaan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja manajemen setiap tahunnya. Sejalan dengan tantangan bisnis tersebut CV. Flos Design and Decoration sangat perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sebagai alat penilaian kinerja manajemen.

Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dan pusat biaya pada CV. Flos Design and Decoration dapat dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Pada pusat pendapatan, apabila anggaran lebih kecil dibandingkan dengan realisasi, maka kinerja manajer pusat pendapatan CV. Flos Design and Decoration dapat dikatakan baik. Sebaliknya, pada pusat biaya, apabila anggaran lebih besar dibandingkan dengan realisasi, maka kinerja manajer pusat biaya CV. Flos Design and Decoration dapat dikatakan baik.

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian untuk mengetahui penilaian kinerja CV. Flos Design and Decoration jika dinilai dengan penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi Manajemen (management accounting) menurut Bambang Suropto (2013:1) adalah proses mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengomunikasikan kejadian ekonomi yang digunakan oleh manajemen untuk melakukan perencanaan, pengendalian, pengambilan keputusan, dan penilaian kinerja dalam organisasi.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang bertujuan mengumpulkan serta melaporkan akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, baik berupa rencana maupun realisasinya (Aliu, 2013). Adapun manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah Hansen dan Mowen (dalam Anwar 2013:8-9) :

- a) Sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b) Sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.
- c) Sebagai pemotivasi manajer

Menurut Salman dan Farid (2017:109) bahwa syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban ada lima, yaitu:

- a. Struktur Organisasi, dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi serta pembagian tugas yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen.
- b. Anggaran, dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran, karna anggaran merupakan gambaran rencana kerja manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar penilaian kinerjanya.
- c. Penggolongan Biaya terbagi menjadi dua yaitu biaya terkendai dan biaya tidak terkendai.
- d. Sistem Akuntansi, Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- e. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban, Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi hasil pelaksanaan kegiatan, berupa anggaran yang direncanakan serta realisasinya sehingga akan terlihat dengan jelas apabila ada penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, diidentifikasi dengan pihak yang bertanggungjawab.

Pusat Pertanggungjawaban

Salman dan Farid (2017:111) mendefinisikan pusat pertanggung jawaban merupakan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban :

1. Pusat Biaya (cost center), manajernya hanya bertanggungjawab terhadap pengeluaran.
2. Pusat pendapatan (revenue center), manajernya hanya bertanggungjawab atas penjualan atau perolehan pendapatan. Prestasi manajer diukur berdasarkan jumlah penjualan atau pendapatan yang dicapai dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan.
3. Pusat Laba (profit center), bertanggungjawab terhadap laba, yaitu dalam pusat pertanggungjawaban kinerja menejernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban. Besar laba yang diperoleh yaitu dengan membandingkan biaya sebagai input dan pendapatan sebagai output.
4. Pusat Investasi (investment center), suatu pusat pertanggungjawaban yang dinilai atas dasar pendapatan, biaya, dan sekaligus investasi pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Prestasi pusat investasi diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dengan investasi yang bersangkutan. Adapun ukuran yang sering dipakai pada pusat investasi ini adalah Return Of Investmen (ROI).

Hubungan Pusat Pertanggungjawaban Dengan Struktur Organisasi

Perusahaan yang memiliki beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya memilih salah satu dari dua pendekatan pengambilan keputusan untuk mengelola kegiatan mereka yang rumit dan beragam diantaranya:

- a. Sentralisasi, keputusan berada pada manajer puncak.
- b. Desentralisasi, pengambilan keputusan juga memberikan kesempatan pada jenjang yang lebih rendah.

Penilaian Kinerja

Menurut Ingkiriwang (2013:15), kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Setiap perusahaan menginginkan kinerja yang baik, untuk mengetahui baik buruknya kinerja tersebut maka diperlukan adanya penilaian kinerja. Menurut Mulyadi (2016:56) penilaian kinerja adalah penentuan secara periode efektivitas operasional suatu organisasi.

a. Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada luar pihak perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu dengan cara menghasilkan kuantitas produk dan jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Biasanya pusat pendapatan dimasukkan ke pusat laba untuk

menghitung beberapa laba yang didapatkan perusahaan. Pengukuran kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pendapatan.

b. Kinerja Pusat Biaya

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pada pusat biaya ini adalah biaya. Sama seperti pendapatan, biaya juga dimasukkan pada pusat laba untuk menghitung berapa laba yang diperoleh oleh perusahaan.

Penelitian Terdahulu

Epi Ida Manullang, (2015) dalam skripsi dengan judul: Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT Perkebunan Nusantara III (persero) PKS Rambutan Tebing Tinggi menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban biaya produksi perusahaan tersebut telah memadai dilihat dari aspek perencanaan, aspek pengendalian, aspek pelaporan dan penilaian kinerja.

Phitrina Sitorus, (2015) dalam skripsi dengan judul: Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT Hutahaean, Laguboti Sudah diterapkan dengan memadai dari aspek-aspek pertanggungjawaban yaitu, berdasarkan fungsi manajer dalam membuat perencanaan, fungsi manajer dalam membuat pengendalian, dan fungsi manajer dalam membuat pelaporan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi, orientasi industri, atau lainnya dalam metode penilaian pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. Flos Design and Decoration, di jalan Kyai Abdul Karim No. 48a Surabaya. Waktu yang dibutuhkan selama dua bulan pada bulan November-Desember 2021.

Jenis data

Jenis data yang digunakan yaitu data kuantitatif dan kualitatif.

Sumber data

Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah:

- a) Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu informasi dari pihak-pihak yang terkait. Data primer yang digunakan penulis merupakan hasil wawancara berupa tanya jawab dan hasil observasi terhadap suatu benda (fisik).
- b) Data Sekunder yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dari informasi bahan tertulis atau dokumen yang digunakan oleh perusahaan tersebut serta unit-unit yang terkait dengan objek penelitian. Data sekunder yang digunakan adalah Dokumen sejarah berdirinya CV. Flos Design and Decoration, struktur organisasi, dan laporan keuangan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data adalah studi pustaka, teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Metode Analisa

Teknik analisis yang dalam penelitian ini yaitu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat pendapatan dan pusat biaya. Dan membandingkan dengan teori-teori yang ada.

1. Pusat Pendapatan, diukur kinerjanya dengan membandingkan pendapatan sesungguhnya dengan pendapatan menurut anggaran, pada tingkat output yang dihasilkan. Sehingga selisih pendapatan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Selisih Pendapatan} = \text{Pendapatan Sesungguhnya} - \text{Pendapatan yang dianggarkan.}$$

(Slamet Sugiri dan Sulastiningsih, 2004).

2. Pusat Biaya, diukur kinerjanya dengan membandingkan biaya terkendalikan sesungguhnya dengan biaya terkendalikan menurut anggaran, pada tingkat output yang dihasilkan. Sehingga selisih biaya dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Selisih Biaya} = \text{Biaya Sesungguhnya} - \text{Biaya yang dianggarkan.}$$

(Slamet Sugiri dan Sulastiningsih, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya dan Pusat Pendapatan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat ukur kinerja manajer pusat biaya pada perusahaan adalah dengan menggunakan indikator anggaran biaya. Dan manajer pusat pendapatan pada perusahaan adalah dengan menggunakan indikator anggaran pendapatan jasa. Dalam hal ini, yang diperlakukan sebagai manajer pusat biaya pada perusahaan adalah Divisi Produksi dan Divisi Keuangan. Dan sebagai manajer pusat pendapatan pada perusahaan adalah Divisi Pemasaran. Divisi Keuangan menyusun anggaran biaya dan pendapatan dengan melihat realisasi tahun sebelumnya, kemudian anggaran dibahas di dalam rapat tim anggaran dan rapat direksi untuk dikoreksi sehingga layak untuk disahkan oleh Direktur Utama.

Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada CV. Flos Design and Decoration dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran pendapatan jasa dan realisasinya yang dapat dilihat pada daftar anggaran pendapatan jasa yang digunakan sebagai laporan pelaksanaan kinerja. Jika anggaran pendapatan jasa yang ditargetkan lebih besar dari realisasinya, dapat disimpulkan bahwa target biaya yang dibebankan kepada manajer pusat biaya tidak tercapai, begitu pula sebaliknya.

Kinerja Manajer Pusat Pendapatan

Kinerja manajer pusat pendapatan dapat dilakukan dengan cara membandingkan anggaran perusahaan dengan realisasi yang terjadi. Apabila realisasi lebih besar daripada anggaran, maka kinerja manajer pusat pendapatan dapat dikatakan baik.

Tabel 1

Anggaran dan Realisasi Pendapatan Jasa Flos Design and Decoration Tahun 2021

| Bulan | Anggaran (Rupiah) | Realisasi (Rupiah) | Selisih |
|----------|-------------------|--------------------|---------------|
| Januari | 500.000.000 | 861.950.000 | 361.950.000 |
| Februari | 500.000.000 | 318.500.000 | (181.500.000) |
| Maret | 500.000.000 | 236.200.000 | (263.800.000) |
| April | 500.000.000 | 224.000.000 | (276.000.000) |
| Mei | 150.000.000 | 224.505.000 | 74.505.000 |
| Juni | 500.000.000 | 668.675.000 | 168.675.000 |

| | | | |
|-----------|---------------|---------------|---------------|
| Juli | 500.000.000 | 322.500.000 | (177.500.000) |
| Agustus | 150.000.000 | 102.000.000 | (48.000.000) |
| September | 500.000.000 | 744.130.000 | 244.130.000 |
| Oktober | 500.000.000 | 685.775.000 | 185.775.000 |
| November | 500.000.000 | 488.800.000 | (11.200.000) |
| Desember | 500.000.000 | 515.800.000 | 15.800.000 |
| Total | 5.300.000.000 | 5.392.835.000 | 92.835.000 |

Sumber: Data primer yang diolah.

Di bulan lainnya, realisasi anggaran pendapatan pada tahun 2021 telah melebihi anggaran yang ditetapkan dan realisasi anggaran terbesar berada pada bulan januari, yaitu sebesar Rp 861.950.000;- Realisasi anggaran terkecil berada pada bulan april karena pada bulan tersebut perusahaan tidak dapat memenuhi target yang dianggarkan yaitu sebesar Rp 224.000.000;-.

Selisih antara anggaran pendaptan jasa perusahaan dengan realisasi pendapatan jasa tahun 2021 yaitu 92.835.000 dimana selisih ini merupakan selisih tidak menguntungkan. Karena realisasi pendapatan jasa perusahaan lebih kecil daripada anggaran pendapatan jasa perusahaan.

Kinerja Manajer Pusat Biaya

Kinerja manajer pusat biaya dapat dilakukan dengan cara membandingkan anggaran perusahaan dengan realisasi yang terjadi. Apabila anggaran lebih besar daripada realisasi, maka kinerja manajer pusat biaya dapat dikatakan tidak baik.

Tabel 2
Realisasi dan Anggaran Biaya Tahun 2021
(Dalam Jutaan Rupiah)

| Keterangan | 31-Des 2011 | | |
|------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| | Anggaran | Realisasi | Selisih |
| Biaya : | | | |
| Biaya Produksi | 1.050.000.000 | 802.925.250 | 247.074.750 |
| Biaya Tenaga Kerja Langsung | 650.000.000 | 550.000.000 | 100.000.000 |
| Biaya Operasional | 50.000.000 | 74.700.000 | (24.700.000) |
| Biaya Komisi Pendapatan jasa | 53.000.000 | 53.928.350 | (928.350) |
| Biaya Sewa Gedung | 1.500.000.000 | 1.000.000.000 | 500.000.000 |
| Biaya Pemeliharaan Kendaraan | 5.000.000 | 4.500.000 | 500.000 |
| Total Biaya | 3.308.000.000 | 2.486.053.600 | 821.946.400 |

| | | | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Biaya Administrasi dan Umum : | | | |
| Biaya Gaji Karyawan | 600.000.000 | 780.000.000 | (180.000.000) |
| Biaya Perlengkapan Kantor | 5.000.000 | 6.000.000 | (1.000.000) |
| Biaya Telepon dan Listrik | 8.000.000 | 8.400.000 | (400.000) |
| Biaya Administrasi Bank | 200.000 | 180.000 | 20.000 |
| Total Biaya Administrasi dan Umum | 613.200.000 | 794.580.000 | (181.380.000) |
| Total Biaya-biaya | 3.921.200.000 | 3.280.633.600 | 640.566.400 |

Sumber: Data primer yang diolah.

Dari data di atas terlihat anggaran dan realisasi biaya-biaya pada tahun 2021 terjadi selisih menguntungkan sebesar Rp.640.566.400;-

Selisih antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp.247.074.750;- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan, karena realisasi biaya perusahaan lebih kecil daripada anggaran biaya perusahaan. Pada biaya tenaga kerja langsung, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.100.000.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan, karena realisasi biaya perusahaan lebih kecil daripada anggaran pendapatan perusahaan. Selisih antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya pada tahun 2021 yaitu sebesar Rp.24.700.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang tidak menguntungkan. Pada biaya komisi pendapatan jasa, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.928.350;- dimana selisih ini merupakan selisih yang tidak menguntungkan. Pada biaya sewa gedung, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.500.000.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan. Pada biaya pemeliharaan kendaraan, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.500.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan.

Pada biaya Administrasi dan umum ada biaya gaji karyawan, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.180.000.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang tidak menguntungkan. Pada perlengkapan kantor, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.1.000.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang tidak menguntungkan. Pada biaya telepon dan listrik, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.400.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang tidak menguntungkan. Pada biaya administrasi bank, selisih antara anggaran biaya perusahaan dengan realisasi biaya perusahaan tahun 2021 yaitu sebesar Rp.20.000;- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan.

Pembahasan

CV. Flos Design and Decoration telah menerapkan sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada masing-masing karyawan yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan, serta adanya pembagian tugas secara tertulis yang menjelaskan tugas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Kinerja manajer pusat pendapatan CV. Flos Design and Decoration tahun 2021 adalah baik, karena pada pusat pendapatan selisih antara anggaran dan realisasi memiliki banyak selisih yang menguntungkan walaupun ada juga selisih yang merugikan. Hal ini dikarenakan divisi pemasaran tidak optimal dalam target pendapatan jasa, sehingga pendapatan masih ada yang tidak menguntungkan bagi perusahaan.

Kinerja manajer pusat biaya CV. Flos Design and Decoration tahun 2021 adalah baik, karena pada pusat biaya selisih antara anggaran dan realisasi memiliki banyak selisih yang menguntungkan walaupun ada juga selisih yang merugikan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis menarik kesimpulan:

1. Struktur organisasi CV. Flos Design and Decoration secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari atasan hingga bawahan. Hal ini terlihat dari struktur organisasi dan penjelasannya yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dari setiap unit organisasi tersebut.
2. Penilaian kinerja manajer dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya dan pusat pendapatan diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.
3. Kinerja manajer pusat pendapatan CV. Flos Design and Decoration tahun 2021 dapat dikatakan baik dan telah melakukan tanggungjawabnya dengan benar karena realisasi pendapatan lebih besar daripada anggaran pendapatan.
4. Kinerja manajer pusat biaya CV. Flos Design and Decoration tahun 2021 dapat dikatakan baik melakukan tanggungjawabnya dengan benar karena realisasi biaya lebih kecil daripada anggaran biaya.

Saran

Selain dari kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, adapun saran yang penulis berikan sebagai bahan masukan bagi perusahaan yaitu berkaitan dengan pemberian reward dan punishment, sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan ataupun bonus atau prestasi yang dicapai oleh manajer agar manajer lebih termotivasi. Begitu juga apabila manajer tidak dapat mencapai target, sebaiknya punishment yang diberikan tidak hanya berupa teguran saja melainkan penurunan jabatan. Hal ini dimaksudkan agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliu, Sicylia. 2013. *Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja*. Jurnal EMBA. Vol.1 No.3
- Farid, & S. (2017). *Akuntansi Manajemen : Alat Pengukuran dan Pengambilan keputusan Manajemen*. Jakarta: Penerbit : Indeks.
- Ingkiriwang. (2013). *Pengaruh Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajer pada Perusahaan Jasa Dealer Kendaraan Bermotor* . Manado: Penerbit : Universitas Sam Ratulangi.
- Manullang, Epi Ida. (2015). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) PKS Rambutan Tebing Tinggi*. Sumatera Utara.
- Mowen, & H. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Penerbit : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Informasi Akuntansi*. Jakarta: Penerbit : Salemba Empat.
- S. Munawir (2006). *Akuntansi Keuangan dan Manajemen (Edisi Pertama)*. Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Sitorus, Phitrina. (2015). *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. Hutahaean*. Riau.
- Suripto, B. B. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.