

**ANALISIS KINERJA PUSAT-PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN
PADA PT. BALI REKA MAHESA CARGO DI DENPASAR**

Anak Agung Ngurah Gede Suindrawan
(Dosen STIMI “Handayani” Denpasar)

dan

I Nyoman Wirayudi Sanjaya
(Mahasiswa STIMI “Handayani” Denpasar)

***Abstract ;** In an effort to assess the company’s financial performance namely liability centers those are cost centers, revenue centers, profit centers and investment centers. The financial assessment is done by comparing the budget with a good realization of revenues, cost, and profit before taxes or by using financial ratios without correlating the income earned by the investments that are used to generate the profits as well as the sales volume achieved by the company. The Appraisals of performance have not been able to indicate efficient cost, how much earned income without having to pay attention the cost, how much the ability to generate profits when compared with the sales volume and how much the ability to generate profits when compared with the asset being used. How was the accountability centers performance observed based on the cost centers, revenue centers, profit centers and investment centers at PT. Reka Mahesa Cargo Bali in Denpasar from 2008 to 2010, which is analyzed by quantitative analysis; furthermore, analysis is used in this research consisted of: cost centers analysis, revenue centers analysis, profit centers analysis include Gross Profit Margin, Operating Profit Margin and Net Profit Margin, as well as investment center analysis that is Return on Investment, Residual Income and Return on Equity. Based on the study and discussion result obtained the conclusion that the cost centers performance at PT. Reka Mahesa Cargo Bali in Denpasar from 2008 to 2010 is not efficient. Revenue centers performance from 2008 to 2010 showed a favorable outcome. The results of the profit centers analysis based on Gross Profit Margin, Operating Profit Margin and Net Profit Margin is known the performance of PT. Reka Mahesa Cargo Bali in Denpasar from 2008 to 2010 showed a favorable outcome. The results of the center investment analysis based on the Return on Investment, Residual Income, and Return on Equity is known the performance of PT. Reka Mahesa Cargo Bali in Denpasar from 2008 to 2010 showed a favorable outcome. It is recommended to control the business cost in an effort to improve the efficiency in which economic resources can be used effectively, so that there is no waste of costs; as a result, the profits obtained would be more optimal.*

Key words: cost centers, revenue centers, profit centers.

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah.

Setiap perusahaan yang didirikan mempunyai satu tujuan, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pencapaian laba yang optimal perusahaan memerlukan berbagai upaya yang nyata. Pimpinan perusahaan harus dapat menciptakan suatu sistem yang tepat bagi organisasinya, salah satunya adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya informasi tersebut (Mulyadi, 2007). Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi yang akan datang dan bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian prestasi manajemen pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban perusahaan dibagi menjadi berbagai unit kegiatan yang disebut pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Akuntansi pertanggungjawaban secara otomatis akan berfungsi sebagai alat pemotivasi. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia berkeyakinan akan memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau berkeyakinan bahwa dengan kinerja yang bagus akan lebih memperoleh aktualisasi dari dalam perusahaan.

Dalam usaha 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).

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya hanya bertanggungjawab terhadap biaya, dan keberhasilannya manajernya diukur atas dasar masukan atau biaya yang terjadi. Pusat Biaya diukur prestasinya dengan mencari selisih biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya hanya bertanggungjawab terhadap penjualan atau pendapatan, dan prestasinya diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh tanpa harus memperhatikan biaya atau masukan yang terjadi. Pusat Pendapatan diukur prestasinya dengan mencari selisih pendapatan sesungguhnya dengan pendapatan yang dianggarkan (Slamet Sugiri dan Sulastiningsih, 2004).

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya harus bertanggungjawab terhadap pendapatan dengan biaya yang terjadi pada pusat laba tersebut, dan manajernya diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh. Dalam mengukur kinerja pusat laba perlu juga dibandingkan antara laba yang dihasilkan oleh perusahaan dengan volume penjualan yang ingin dicapai oleh perusahaan dengan mempergunakan rasio-rasio profitabilitas yaitu *Gross Profit Margin*, *Operating Profit Margin*, dan *Net Profit Margin* (Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005).

Gross Profit Margin dipergunakan untuk mengukur berapa besar laba kotor yang dihasilkan dibandingkan dengan total nilai penjualan bersih perusahaan. Semakin besar rasio ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menekankan kenaikan harga pokok penjualan pada persentase kenaikan penjualan. *Operating Profit Margin* biasanya disebut *pure profit* dalam arti bahwa profit yang dihasilkan benar-benar murni dari hasil operasi perusahaan sebelum diperhitungkan

dengan kewajiban lainnya seperti bunga pajak dan kewajiban lainnya. Rasio ini untuk mengukur kemampuan menghasilkan laba operasi dari sejumlah penjualan yang dicapai. Semakin tinggi rasio *operating profit margin* maka semakin baik operasi suatu perusahaan. Sedangkan *Net Profit Margin* adalah rasio laba bersih untuk mengukur besarnya laba bersih yang dicapai dari sejumlah penjualan tertentu. Rasio inilah yang umumnya digunakan, dibandingkan dengan dua rasio terdahulu karena laba yang dihasilkan merupakan laba bersih perusahaan (Faisal Abdullah, 2005).

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Prestasi manajer pusat investasi diukur atas dasar laba yang dihasilkan dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut, yang dalam hal ini dapat dipergunakan 2 (dua) alternatif, *Return On Investment* (ROI), *Residual Income* (RI) dan *Return On Equity* (Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005).

Return On Investment adalah pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan

aktiva yang tersedia didalam perusahaan. Semakin tinggi rasio, semakin baik keadaan perusahaan, baik tidaknya tingkat *Return On Investment* hanya dapat diketahui sesudah diperbandingkan dengan rasio rata-rata industri. *Residual Income* dihitung dengan mengurangi laba yang diperoleh pusat laba dengan biaya modal (*cost of capital*). Semakin besar *Residual Income* maka kinerja perusahaan semakin meningkat. *Return On Equity* merupakan rasio pengukuran terhadap penghasilan yang dicapai bagi pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan pada perusahaan. Semakin besar *Return On Equity* maka akan membawa keberhasilan bagi perusahaan yang mengakibatkan tingginya harga saham (Faisal Abdullah, 2005).

PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman. Menjelang awal periode tahun anggaran berikutnya, di masing-masing departemen yang ada dalam perusahaan menyusun anggaran baik anggaran pendapatan yang akan diperoleh maupun biaya yang akan dikeluarkan. Besarnya anggaran dan realisasi laporan laba rugi dan Neraca pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010 dapat dilihat pada Tabel 1 dan tabel 2 sebagai berikut :

Tabel 1

PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar
Anggaran dan Realisasi Laporan Laba Rugi
(Dalam Rupiah)

Keterangan	31-Des-08			31-Des-09			31-Des-10		
	Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
Pendapatan Usaha :									
Penjualan Ekspor	3.650.642.000	3.742.050.928	(91.408.928)	3.395.106.700	3.996.835.024	(601.728.324)	3.788.186.800	4.454.922.744	(666.735.944)
Penjualan Import	108.391.200	162.710.430	(54.319.230)	108.094.600	192.870.306	(84.775.706)	110.814.400	246.771.426	(135.957.026)
Total Penjualan Jasa	3.759.033.200	3.904.761.358	(145.728.158)	3.503.201.300	4.189.705.330	(686.504.030)	3.899.001.200	4.701.694.170	(802.692.970)
Pendapatan Administrasi	72.258.300	69.917.226	2.341.074	79.070.900	76.131.415	2.939.485	98.682.900	94.937.400	3.745.500
Pendapatan Lain-lain	114.561.000	110.811.005	3.749.995	120.418.700	114.827.280	5.591.420	138.351.100	134.714.760	3.636.340
Total Pendapatan Usaha	3.945.852.500	4.085.489.589	(139.637.089)	3.702.690.900	4.380.664.025	(677.973.125)	4.136.035.200	4.931.346.330	(795.311.130)
Biaya Departemen :									
Biaya Fumigasi	59.190.700	62.856.294	(3.665.594)	62.537.200	78.149.837	(15.612.637)	60.137.700	96.874.752	(36.737.052)
Biaya Packing	623.382.600	699.225.101	(75.842.501)	625.659.000	737.047.590	(111.388.590)	625.613.400	812.310.542	(186.697.142)
Biaya Trucking	239.614.200	255.222.426	(15.608.226)	245.254.800	276.234.578	(30.979.778)	250.371.000	322.248.341	(71.877.341)
Biaya Ocean Fright	1.400.294.700	1.160.790.900	239.503.800	1.190.150.000	1.315.338.945	(125.188.945)	1.505.190.700	1.529.543.103	(24.352.403)
Biaya BL Fee	23.820.500	26.064.581	(2.244.081)	24.385.600	37.142.742	(12.757.142)	24.142.200	46.346.268	(22.204.068)
Biaya PEB	11.910.900	10.632.630	1.278.270	17.978.800	15.384.674	2.594.126	12.554.800	21.915.053	(9.360.253)
Biaya Dokumen	4.830.000	3.910.099	919.901	5.118.900	7.178.856	(2.059.956)	5.985.000	10.976.191	(4.991.191)
Total Biaya Departemen	2.363.043.600	2.218.702.031	144.341.569	2.171.084.300	2.466.477.222	(295.392.922)	2.483.994.800	2.840.214.250	(356.219.450)
Laba Kotor Usaha	1.582.808.900	1.866.787.558	(283.978.658)	1.531.606.600	1.914.186.803	(382.580.203)	1.652.040.400	2.091.132.080	(439.091.680)
Biaya Usaha :									
Biaya Penjualan :									
Biaya Promosi	14.382.200	17.190.866	(2.808.666)	16.650.400	20.739.048	(4.088.648)	24.039.000	22.418.630	1.620.370
Biaya Komisi Penjualan	16.830.700	20.070.528	(3.239.828)	19.020.200	15.887.549	3.132.651	19.634.900	17.664.631	1.970.269
Biaya Transportasi	19.205.400	24.495.302	(5.289.902)	17.870.800	22.743.348	(4.872.548)	18.231.400	25.095.282	(6.863.882)
Biaya Telepon dan Listrik	23.751.000	30.197.239	(6.446.239)	22.710.700	28.410.754	(5.700.054)	24.650.300	26.270.904	(1.620.604)
Biaya Asuransi Gedung	7.230.500	7.850.825	(620.325)	7.380.000	7.990.734	(610.734)	7.230.700	8.441.774	(1.211.074)
Biaya Penyisihan Kerugian Piutang	66.017.500	75.336.390	(9.318.890)	69.775.800	82.716.570	(12.940.770)	72.199.400	89.895.402	(17.696.002)
Biaya Penyusutan Bangunan	19.195.800	19.303.798	(107.998)	16.779.000	18.338.609	(1.559.609)	16.398.900	17.421.678	(1.022.778)
Biaya Penyusutan Kendaraan	24.308.200	25.312.500	(1.004.300)	16.931.700	18.984.376	(2.052.676)	16.745.500	14.238.281	2.507.219
Biaya Pemeliharaan Kendaraan	14.574.900	17.190.499	(2.615.599)	13.983.800	20.189.234	(6.205.434)	14.271.000	22.994.966	(8.723.966)
Total Biaya Penjualan	205.496.200	236.947.947	(31.451.747)	201.102.400	236.000.222	(34.897.822)	213.401.100	244.441.548	(31.040.448)
Biaya Administrasi dan Umum :									
Biaya Gaji Karyawan	449.873.400	459.516.780	(9.643.380)	458.189.200	464.069.460	(5.880.260)	460.413.800	466.023.174	(5.609.374)
Biaya Perlengkapan Kantor	60.202.400	58.470.458	1.731.942	73.119.000	69.882.810	3.236.190	65.023.300	91.094.904	(26.071.604)
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	10.854.700	11.220.870	(366.170)	8.374.500	9.818.261	(1.443.761)	8.378.700	8.590.979	(212.279)
Biaya Telepon dan Listrik	14.382.800	14.593.032	(210.232)	12.161.700	17.104.650	(4.942.950)	13.275.400	16.584.818	(3.309.418)
Biaya Administrasi Bank	14.573.800	17.700.833	(3.127.033)	16.650.600	21.145.178	(4.494.578)	16.650.700	25.179.142	(8.528.442)
Biaya Lain-lain	29.967.200	35.091.006	(5.123.806)	29.474.400	39.554.958	(10.080.558)	33.888.600	43.082.980	(9.194.380)
Total Biaya Administrasi dan Umum	579.854.300	596.592.979	(16.738.679)	597.969.400	621.575.317	(23.605.917)	597.630.500	650.555.997	(52.925.497)
Total Biaya Usaha	785.350.500	833.540.926	(48.190.426)	799.071.800	857.575.539	(58.503.739)	811.031.600	894.997.545	(83.965.945)
Laba Bersih Usaha Sebelum Pajak	797.458.400	1.033.246.632	(235.788.232)	732.534.800	1.056.611.264	(324.076.464)	841.008.800	1.196.134.535	(355.125.735)
Pajak Penghasilan Usaha	107.656.884	139.488.295	(31.831.411)	98.892.198	142.642.521	(43.750.323)	113.536.188	161.478.162	(47.941.974)
Laba Bersih Setelah Pajak	689.801.516	893.758.337	(203.956.821)	633.642.602	913.968.743	(280.326.141)	727.472.612	1.034.656.373	(307.183.761)

Sumber : PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar.

Tabel 2

PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar
Anggaran dan Realisasi Neraca
(Dalam Rupiah)

Uraian	Per 31 Desember 2008			Per 31 Desember 2009			Per 31 Desember 2010		
	Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
Aktiva									
Aktiva Lancar									
Kas	1.578.511.500	1.981.108.715	(402.597.215)	1.589.711.832	1.967.241.930	(377.530.098)	2.107.589.400	2.418.224.982	(310.635.582)
Bank	615.254.800	597.772.564	17.482.236	707.098.800	563.670.826	143.427.974	770.862.500	635.810.791	135.051.709
Deposito	304.380.600	364.247.208	(59.866.608)	330.269.600	385.474.710	(55.205.110)	360.347.200	428.378.962	(68.031.762)
Piutang	423.912.300	469.872.270	(45.959.970)	449.911.700	486.807.389	(36.895.689)	488.139.000	534.230.790	(46.091.790)
Persediaan	1.002.395.400	966.220.631	36.174.769	1.038.317.200	977.033.378	61.283.822	1.112.073.600	1.070.859.112	41.214.488
Pembayaran Dimuka	634.360.200	751.851.152	(117.490.952)	680.682.900	800.740.255	(120.057.355)	726.231.400	858.830.966	(132.599.566)
Total Aktiva Lancar	4.558.814.800	5.131.072.540	(572.257.740)	4.795.992.032	5.180.968.488	(384.976.456)	5.565.243.100	5.946.335.603	(381.092.503)
Aktiva Tetap									
Bangunan	290.719.800	290.719.800	-	290.719.800	290.719.800	-	290.719.800	290.719.860	-
Mesin	261.990.500	298.248.928	(36.258.428)	309.984.900	303.578.922	6.405.978	352.112.200	341.727.102	10.385.098
Kendaraan	2.838.359.400	2.956.697.872	(118.338.472)	3.250.623.000	3.377.071.014	(126.448.014)	3.421.706.402	3.615.449.659	(193.743.257)
Peralatan	457.687.500	481.767.586	(24.080.086)	507.271.800	480.939.079	26.332.721	510.802.800	489.896.066	20.906.734
Akumulasi Depresiasi	(485.626.984)	(526.135.523)	40.508.539	(528.732.930)	(555.872.360)	27.139.430	(578.405.290)	(604.117.836)	25.712.546
Total Aktiva Tetap	3.363.130.216	3.501.298.663	(138.168.447)	3.829.866.570	3.896.436.455	(66.569.885)	3.996.935.912	4.133.674.851	(136.738.939)
Total Aktiva	7.921.945.016	8.632.371.203	(710.426.187)	8.625.858.602	9.077.404.943	(451.546.341)	9.562.179.012	10.080.010.454	(517.831.442)
Passiva									
Hutang Lancar									
Hutang Usaha	1.583.260.200	2.016.201.628	(432.941.428)	2.246.154.400	2.323.620.704	(77.466.304)	2.981.616.500	3.078.474.408	(96.857.908)
Hutang Pajak	218.673.900	236.120.356	(17.446.456)	239.451.200	257.554.158	(18.102.958)	269.178.700	318.946.250	(49.767.550)
Hutang Biaya	122.589.000	155.598.652	(33.009.652)	174.984.000	241.882.589	(66.898.589)	227.483.400	272.062.349	(44.578.949)
Total Hutang Lancar	1.924.523.100	2.407.920.636	(483.397.536)	2.660.589.600	2.823.057.451	(162.467.851)	3.478.278.600	3.669.483.007	(191.204.407)
Hutang Jangka Panjang									
Investasi	450.020.400	473.092.230	(23.071.830)	474.026.400	482.778.749	(8.752.349)	498.827.800	518.271.074	(19.443.274)
Total Hutang Jangka Panjang	450.020.400	473.092.230	(23.071.830)	474.026.400	482.778.749	(8.752.349)	498.827.800	518.271.074	(19.443.274)
Modal									
Modal Usaha	4.857.600.000	4.857.600.000	-	4.857.600.000	4.857.600.000	-	4.857.600.000	4.857.600.000	-
Laba Tahun Berjalan	689.801.516	893.758.337	(203.956.821)	633.642.602	913.968.743	(280.326.141)	727.472.612	1.034.656.373	(307.183.761)
Total Modal	5.547.401.516	5.751.358.337	(203.956.821)	5.491.242.602	5.771.568.743	(280.326.141)	5.585.072.612	5.892.256.373	(307.183.761)
Total Passiva	7.921.945.016	8.632.371.203	(710.426.187)	8.625.858.602	9.077.404.943	(451.546.341)	9.562.179.012	10.080.010.454	(517.831.442)

Sumber : PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar.

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat diketahui data yang diperlukan untuk menganalisis pusat biaya, pusat pendapatan dan pusat laba pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar tahun 2008. Berkaitan dengan pusat biaya, realisasi biaya departemen diketahui lebih rendah dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan dengan selisih sebesar Rp.144.341.569,-, sedangkan realisasi biaya usaha menunjukkan selisih yang lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.48.190.426,-.

Pusat pendapatan dilihat dari realisasi pendapatan menunjukkan selisih yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.139.637.089,-.

Pusat laba dilihat dari realisasi penjualan menunjukkan selisih yang relatif

lebih tinggi dibandingkan dengan perolehan penjualan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.145.728.158,-. Realisasi pencapaian laba kotor lebih tinggi sebesar Rp.283.978.658,- dari yang dianggarkan, realisasi pencapaian laba usaha lebih tinggi sebesar Rp.235.788.232,- dari yang dianggarkan dan realisasi pencapaian laba bersih setelah pajak lebih tinggi sebesar Rp.203.956.821,- dibandingkan dengan yang dianggarkan.

Pusat investasi dilihat dari total aktiva dan modal sendiri dapat dilihat berdasarkan neraca tahun 2008 pada tabel 2 di atas. Realisasi total aktiva adalah Rp.8.632.371.203,- lebih tinggi sebesar Rp.710.426.187,- dari yang dianggarkan yaitu Rp.7.921.945.016,-. Realisasi modal sendiri adalah Rp.5.751.358.337,- menunjukkan selisih yang lebih tinggi

sebesar Rp.203.956.821,- dibandingkan dengan modal sendiri yang dianggarkan yaitu Rp.5.547.401.516.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui data yang diperlukan untuk menganalisis pusat biaya, pusat pendapatan dan pusat laba pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar tahun 2009. Berkaitan dengan pusat biaya, realisasi biaya departemen lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.295.392.922,- dan realisasi biaya usaha juga menunjukkan selisih yang lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.58.503.739,-.

Pusat pendapatan dilihat dari realisasi pendapatan menunjukkan selisih yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.677.973.125,-.

Pusat laba dilihat dari realisasi penjualan menunjukkan selisih yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan perolehan penjualan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.686.504.030,-. Realisasi pencapaian laba kotor lebih tinggi sebesar Rp.382.580.203,- dari yang dianggarkan, realisasi pencapaian laba usaha lebih tinggi sebesar Rp.324.076.464,- dari yang dianggarkan dan realisasi pencapaian laba bersih setelah pajak lebih tinggi sebesar Rp.280.326.141,- dibandingkan dengan yang dianggarkan.

Pusat investasi dilihat dari total aktiva dan modal sendiri berdasarkan neraca tahun 2009 (Tabel 2). Realisasi total aktiva adalah Rp.9.077.404.943,- lebih tinggi sebesar Rp.451.546.341,- dari yang dianggarkan yaitu Rp.8.625.858.602,-. Realisasi modal sendiri adalah Rp.5.771.568.743,- menunjukkan selisih yang lebih tinggi sebesar Rp.280.326.141,- dibandingkan dengan modal sendiri yang dianggarkan yaitu Rp.5.491.242.602.

Berdasarkan Tabel 1 dapat diketahui data yang diperlukan untuk menganalisis pusat biaya, pusat pendapatan dan pusat laba pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di

Denpasar tahun 2010. Berkaitan dengan pusat biaya, realisasi biaya departemen lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.356.219.450 dan realisasi biaya usaha juga menunjukkan selisih yang lebih tinggi dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.83.965.945,-.

Pusat pendapatan dilihat dari realisasi pendapatan menunjukkan selisih yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.795.311.130,-.

Pusat laba dilihat dari realisasi penjualan menunjukkan selisih yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan perolehan penjualan yang dianggarkan yaitu sebesar Rp.802.692.970,-. Realisasi pencapaian laba kotor lebih tinggi sebesar Rp.439.091.680,- dari yang dianggarkan, realisasi pencapaian laba usaha lebih tinggi sebesar Rp.355.125.735,- dari yang dianggarkan dan realisasi pencapaian laba bersih setelah pajak lebih tinggi sebesar Rp.307.183.761,- dibandingkan dengan yang dianggarkan.

Pusat investasi dilihat dari total aktiva dan modal sendiri berdasarkan neraca tahun 2010 (Tabel 2). Realisasi total aktiva adalah Rp.10.080.010.454,- lebih tinggi sebesar Rp.517.831.442,- dari yang dianggarkan yaitu Rp.9.562.179.012,-. Realisasi modal sendiri adalah Rp.5.892.256.373,- menunjukkan selisih yang lebih tinggi sebesar Rp.307.183.761,- dibandingkan dengan modal sendiri yang dianggarkan yaitu Rp.5.585.072.612,-.

Selama ini penilaian kinerja keuangan yang dilakukan oleh pemilik terhadap kinerja keuangan pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar adalah dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi baik terhadap pendapatan, biaya, laba sebelum pajak ataupun dengan menggunakan rasio-rasio finansial tanpa menghubungkan antara laba yang diperoleh dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut maupun dengan volume penjualan yang dicapai oleh perusahaan. Sedangkan kinerja

non keuangan dinilai dari faktor manajemen mencakup 2 komponen yaitu manajemen umum dan manajemen risiko.

Laporan di atas dapat dijadikan dasar dalam menganalisis kinerja melalui pusat-pusat pertanggungjawaban. Seharusnya penilaian kinerja dapat menunjukkan efisiensi penggunaan biaya, seberapa besar pendapatan yang diperoleh tanpa harus memperhatikan biaya, seberapa besar kemampuan menghasilkan laba jika dibandingkan dengan volume penjualan dan seberapa besar kemampuan menghasilkan laba jika dibandingkan dengan aktiva yang digunakan. Oleh sebab itu maka perlu dilakukan analisis kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar.

B. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan pokok masalah adalah : Bagaimanakah kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dilihat dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010?

C. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah : Untuk menganalisis kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010.

D. Metode Penelitian.

1. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* yang beralamat di Jalan Suwung Batan Kendal No.38 Denpasar. Obyek dalam penelitian ini adalah laporan keuangan terdiri dari neraca dan laporan laba rugi dari tahun 2008 sampai tahun 2010.

2. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari :

- a. Data Kuantitatif, adalah data yang berupa angka-angka yang dapat diukur dengan satuan hitung, seperti laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.
- b. Data Kualitatif, adalah data yang tidak dapat diukur dengan satuan hitung dan tidak berupa angka-angka melainkan berupa uraian-uraian, meliputi sejarah berdirinya perusahaan dan aktivitas usaha.

3. Sumber Data

Menurut sumbernya, data yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari :

- a. Data Primer, adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya atau tempat penelitian yang dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti, seperti sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi dan deskripsi jabatan.
- b. Data Sekunder, adalah data penelitian yang diperoleh dari penelitian secara tidak langsung melalui pihak lain, seperti laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.

4. Teknik Pengumpulan Data

Memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan 2 (dua) teknik pengumpulan data, yaitu :

- a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun karyawan PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar meliputi sejarah perusahaan, penyusunan anggaran dan sistem pelaporan yang diterapkan perusahaan.

- b. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dan mencatat maupun menganalisis dokumen-dokumen atau laporan-laporan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, meliputi laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.

5. Definisi Operasional Variabel

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan dapat ditunjuk orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Pusat pertanggungjawaban yang dinilai berdasarkan kinerjanya, yaitu :

1. Pusat pendapatan : suatu pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai atas dasar pendapatan yang dicapai pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar di Denpasar, dari tahun 2008 sampai tahun 2010.
2. Pusat biaya : suatu pusat pertanggungjawaban yang kinerjanya dinilai atas dasar biaya terkendalikan yang dikeluarkan pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar, dari tahun 2008 sampai tahun 2010.
3. Pusat laba : suatu pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya dinilai atas dasar laba yang diperoleh untuk melakukan penilaian kinerja terhadap suatu pusat laba pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar, dari tahun 2008 sampai tahun 2010.
4. Pusat investasi : suatu pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang kinerja manajernya dinilai atas

dasar laba yang diperoleh dari hubungan dengan investasi yang digunakan pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar, dari tahun 2008 sampai tahun 2010.

6. Teknik Analisis Data

- a. Analisis Kuantitatif, Melakukan beberapa perhitungan terhadap data yang diperoleh untuk memecahkan masalah yang ada sesuai dengan tujuan penelitian untuk menganalisis kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

- 1). Pusat Biaya, diukur kinerjanya dengan membandingkan biaya terkendalikan sesungguhnya dengan biaya terkendalikan menurut anggaran. Sehingga selisih biaya dapat dihitung dengan rumus :

Selisih biaya =
Biaya sesungguhnya – Biaya yang dianggarkan

(Slamet Sugiri dan Sulastiningsih, 2004).

Kriteria :

- a) Kinerja pusat biaya dikatakan baik atau efisien, jika biaya sesungguhnya lebih kecil daripada biaya yang dianggarkan.
- b) Kinerja pusat biaya dikatakan tidak baik atau tidak efisien, jika biaya sesungguhnya lebih besar daripada biaya yang dianggarkan.

- 2). Pusat Pendapatan, diukur kinerjanya dengan membandingkan pendapatan sesungguhnya dengan pendapatan menurut anggaran, sehingga selisih pendapatan dapat dihitung dengan rumus:

Selisih pendapatan =
Pendapatan sesungguhnya – Pendapatan yang dianggarkan

(Slamet Sugiri dan Sulastiningsih, 2004).

Kriteria :

- a) Kinerja pusat pendapatan dikatakan baik atau menguntungkan, jika pendapatan sesungguhnya lebih besar daripada pendapatan yang dianggarkan.
- b) Kinerja pusat pendapatan dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan, jika pendapatan sesungguhnya lebih kecil daripada pendapatan yang dianggarkan.

3). Pusat Laba, Pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang dalam mengukur laba dimana laba tersebut merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, pusat ini meliputi :

- a) *Gross Profit Margi*, Adalah persentase dari laba kotor (*sales/cost of good sold*) dibandingkan dengan penjualan (*sales*). Dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (\text{Faisal Abdullah, 2005}).$$

Artinya : Semakin besar *Gross Profit Margin* semakin baik keadaan operasi perusahaan, karena hal ini menunjukkan bahwa *cost of good* relatif lebih rendah dibandingkan dengan *sales*. Demikian sebaliknya semakin rendah *Gross Profit Margin*, semakin kurang baik operasi perusahaan.

dalam anggaran lebih kecil dibandingkan dengan sesungguhnya.

- 2)) Kinerja pusat laba dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan jika *Gross Profit Margin* dalam anggaran lebih besar dibandingkan dengan sesungguhnya.

- b) *Operating Profit Margin*, Adalah laba operasi yang dihasilkan oleh perusahaan dengan mengabaikan kewajiban finansial bunga serta kewajiban kepada pemerintah berupa pembayaran pajak.

Dapat dirumuskan sebagai berikut :

Kriteria :

- 1)) Kinerja pusat laba dikatakan baik atau menguntungkan jika *Gross Profit Margin*

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (\text{Faisal Abdullah, 2005}).$$

Artinya : Semakin tinggi rasio *Operating Profit Margin* akan semakin baik pula operasi perusahaan.

Profit Margin dalam anggaran lebih besar dibandingkan dengan sesungguhnya.

- c) *Net Profit Margin*

Adalah rasio antara laba bersih (*net profit*) yaitu penjualan dikurangi seluruh *expense* termasuk pajak dibandingkan dengan pengeluaran.

Dapat dirumuskan sebagai berikut :

Kriteria :

- 1)) Kinerja pusat laba dikatakan baik atau menguntungkan jika *Operating Profit Margin* dalam anggaran lebih kecil dibandingkan dengan sesungguhnya.
- 2)) Kinerja pusat laba dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan jika *Operating*

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (\text{Faisal Abdullah, 2004})$$

Artinya : Semakin tinggi *Net Profit Margin* semakin baik operasi suatu perusahaan.

kinerja manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh dengan investasi yang dikeluarkan. Pusat ini meliputi :

Kriteria :

- 1)) Kinerja pusat laba dikatakan baik atau menguntungkan jika *Net Profit Margin* dalam anggaran lebih kecil dibandingkan dengan sesungguhnya.
- 2)) Kinerja pusat laba dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan jika *Net Profit Margin* dalam anggaran lebih besar dibandingkan dengan sesungguhnya.
- 4). Pusat Investasi, Pusat pertanggungjawaban yang paling lengkap dimana

a) Pendekatan *Return On Investment* (ROI)

Perbandingan antara laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. *Return On Investment* adalah pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan didalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia didalam perusahaan.

Return On Investment dapat dirumuskan dengan :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Pendapatan}} \times \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Investasi}}$$

$$\text{ROI} = \% \text{ Laba dari penghasilan} \times \text{Perputaran modal} \quad (\text{Faisal Abdullah, 2005}).$$

Artinya : Semakin tinggi rasio, semakin baik keadaan perusahaan, baik tidaknya tingkat *Return On Investment* hanya dapat diketahui sesudah diperbandingkan dengan rasio rata-rata industri.

Investment dalam anggaran lebih besar dibandingkan dengan sesungguhnya.

Kriteria :

- 1)) Kinerja pusat investasi dikatakan baik atau menguntungkan jika *Return On Investment* dalam anggaran lebih kecil dibandingkan dengan sesungguhnya.
- 2)) Kinerja pusat investasi dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan jika *Return On*

b) Pendekatan *Residual Income* (RI), dihitung dengan mengurangi laba yang diperoleh pusat laba dengan biaya modal (*cost of capital*).

Residual Income dirumuskan dengan :

$$= \text{Laba} - \text{Biaya modal}$$

Dimana : Biaya modal =
Investasi x Tingkat bunga modal

(Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005).

Artinya : Semakin besar *Residual Income* maka kinerja perusahaan semakin meningkat.

Kriteria :

- 1)) Kinerja pusat investasi dikatakan baik atau menguntungkan jika *Residual Income* dalam anggaran lebih kecil dibandingkan dengan sesungguhnya.

- 2)) Kinerja pusat investasi dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan jika *Residual Income* dalam anggaran lebih besar dibandingkan dengan sesungguhnya.

- c) *Return On Equity* (ROE), *Return On Equity* merupakan rasio pengukuran terhadap penghasilan yang dicapai bagi pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan pada perusahaan. *Return On Equity* dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

(Faisal Abdullah, 2005).

Artinya : Semakin besar *Return On Equity* maka akan membawa keberhasilan bagi perusahaan yang mengakibatkan tingginya harga saham.

Kriteria :

- 1)) Kinerja pusat investasi dikatakan baik atau menguntungkan jika *Return On Equity* dalam anggaran lebih kecil dibandingkan dengan sesungguhnya.
- 2)) Kinerja pusat investasi dikatakan tidak baik atau tidak menguntungkan jika *Return On Equity* dalam anggaran lebih besar dibandingkan dengan sesungguhnya.

b. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu analisis yang menggambarkan secara umum mengenai pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan teori yang berlaku umum dan selanjutnya dari hasil perbandingan itu dilakukan penilaian dalam rangka memperoleh suatu pemecahan serta memperkuat hasil analisis kuantitatif.

PEMBAHASAN

1. **Pusat Biaya**, Hasil perhitungan pusat biaya pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010 disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3
Hasil Perhitungan Pusat Biaya pada
PT. Bali Reka Mahesa Cargo
di Denpasar, Tahun 2008-2010

Keterangan	Selisih Anggaran dengan Realisasi		
	Tahun 2008 (Rp)	Tahun 2009 (Rp)	Tahun 2010 (Rp)
Pusat Biaya	47.570.101	57.893.005	82.754.871

Sumber : Hasil perhitungan.

Berdasarkan Tabel 3, maka analisis pusat biaya dari tahun 2008 sampai tahun 2010 dapat dijelaskan sebagai berikut : Selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya pada tahun 2008 yaitu Rp. 47.570.101,- merupakan selisih yang negatif, pada tahun 2009 sebesar Rp. 57.893.005,- merupakan selisih yang negatif, dan pada tahun 2010 sebesar Rp.82.754.871,-

juga merupakan selisih yang negatif. Hal ini berarti bahwa kinerja pusat biaya dari tahun 2008 sampai tahun 2010 adalah tidak efisien.

2. Pusat Pendapatan Hasil perhitungan pusat pendapatan pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010 disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4
Hasil Perhitungan Pusat Pendapatan pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar, Tahun 2008-2010

Keterangan	Selisih Anggaran dengan Realisasi		
	Tahun 2008 (Rp)	Tahun 2009 (Rp)	Tahun 2010 (Rp)
Pusat Pendapatan	139.637.089	677.973.125	795.311.130

Sumber : Hasil perhitungan.

Berdasarkan Tabel 4, maka analisis pusat pendapatan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 dapat dijelaskan sebagai berikut : Selisih antara pendapatan yang dianggarkan perusahaan dengan pendapatan yang dicapai perusahaan tahun 2008 yaitu Rp. 139.637.089,- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan karena besarnya pendapatan yang dicapai oleh perusahaan lebih besar dari pendapatan yang dianggarkan perusahaan. Pada tahun 2009 selisih antara pendapatan yang dianggarkan perusahaan dengan pendapatan yang dicapai perusahaan sebesar Rp. 677.973.125,- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan dan

pada tahun 2010 selisih antara pendapatan yang dianggarkan dengan pendapatan yang dicapai perusahaan sebesar Rp.795.311.130,- dimana selisih ini merupakan selisih yang menguntungkan karena besarnya pendapatan yang dicapai oleh perusahaan lebih besar dari pendapatan yang dianggarkan perusahaan. Hal ini berarti kinerja pusat pendapatan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

3. Pusat Laba, Hasil perhitungan pusat laba pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010 disajikan pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4
Hasil Perhitungan Pusat Laba pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar, Tahun 2008 - 2010

Keterangan	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
<i>Gross Profit Margin</i>	42,11%	47,81%	43,72%	45,69%	42,37%	44,48%
<i>Operating Profit Margin</i>	21,21%	26,46%	20,91%	25,22%	21,57%	25,44%
<i>Net Profit Margin</i>	18,35%	22,89%	18,09%	21,81%	18,66%	22,01%

Sumber : Hasil perhitungan.

Berdasarkan Tabel 4, maka analisis pusat laba dari tahun 2008 sampai tahun 2010 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Gross Profit Margin (GPM)*, *Gross Profit Margin* yang dianggarkan perusahaan tahun 2008 sebesar 42,11%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 42,11. Besarnya *Gross Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 47,81%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 47,81. Besarnya *Gross Profit Margin* yang dicapai perusahaan berada 5,70% di atas anggaran yang ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba kotor dari volume penjualan mengalami peningkatan 5,70% dari yang dianggarkan. Peningkatan ini disebabkan karena prosentase peningkatan laba kotor yang dicapai terhadap anggaran lebih besar dibandingkan prosentase peningkatan penjualan yang dicapai terhadap anggaran, sehingga *Gross Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melampaui *Gross Profit Margin* yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan pada tahun 2008 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

Gross Profit Margin yang dianggarkan perusahaan tahun 2009 sebesar 43,72%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 43,72. Besarnya *Gross Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 45,69%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 45,69. Besarnya *Gross Profit Margin* yang dicapai perusahaan berada 1,97% di atas anggaran yang ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba kotor dari volume penjualan mengalami peningkatan 1,97% dari yang dianggarkan. Peningkatan ini disebabkan karena prosentase peningkatan laba kotor yang dicapai terhadap anggaran lebih besar dibandingkan prosentase

peningkatan penjualan yang dicapai terhadap anggaran, sehingga *Gross Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melampaui *Gross Profit Margin* yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan pada tahun 2009 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

Gross Profit Margin yang dianggarkan perusahaan tahun 2010 sebesar 42,37%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba kotor sebesar Rp. 42,37. Besarnya *Gross Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 44,48%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba kotor sebesar 44,48. Besarnya *Gross Profit Margin* yang dicapai perusahaan berada 2,11% di atas anggaran yang ditetapkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba kotor dari volume penjualan mengalami peningkatan 2,11% dari yang dianggarkan. Peningkatan ini disebabkan karena prosentase peningkatan laba kotor yang dicapai terhadap anggaran lebih besar dibandingkan prosentase peningkatan penjualan yang dicapai terhadap anggaran, sehingga *Gross Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melampaui *Gross Profit Margin* yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan pada tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

- b. *Operating Profit Margin (OPM)*, *Operating Profit Margin* yang dianggarkan perusahaan tahun 2008 sebesar 21,21%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 21,21. Besarnya *Operating Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 26,46%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 26,46. Besarnya *Operating Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melewati target sebesar 5,25% dari yang dianggarkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba operasi dari volume penjualan mengalami peningkatan 5,25% dari yang dianggarkan.

Operating Profit Margin yang dianggarkan perusahaan tahun 2009 sebesar 20,91%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 20,91. Besarnya *Operating Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 25,22%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 25,22. Besarnya *Operating Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melewati target sebesar 4,31% dari yang dianggarkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba operasi dari volume penjualan mengalami peningkatan 4,31% dari yang dianggarkan.

Operating Profit Margin yang dianggarkan perusahaan tahun 2010 sebesar 21,57%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 21,57. Besarnya *Operating Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 25,44%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba usaha sebesar Rp. 25,44. Besarnya *Operating Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melewati target sebesar 3,87% dari yang dianggarkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba operasi dari volume penjualan mengalami peningkatan 3,87% dari yang dianggarkan.

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba operasi dari volume penjualan mengalami peningkatan disebabkan karena prosentase peningkatan laba operasi yang dicapai terhadap anggaran lebih besar dibandingkan prosentase peningkatan penjualan yang dicapai terhadap anggaran, sehingga *Operating Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melampaui *Operating Profit Margin* yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

c. *Net Profit Margin* (NPM), *Net Profit Margin* yang dianggarkan perusahaan tahun 2008 sebesar 18,35%. Hal ini

berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 18,35. Besarnya *Net Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 22,89%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 22,89. Besarnya *Net Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melewati target sebesar 4,54% dari yang dianggarkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak dari volume penjualan mengalami peningkatan 4,54% dari yang dianggarkan.

Net Profit Margin yang dianggarkan perusahaan tahun 2009 sebesar 18,09%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 18,09,- Besarnya *Net Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 21,81%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 21,81. Besarnya *Net Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melewati target sebesar 3,72% dari yang dianggarkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak dari volume penjualan mengalami peningkatan 3,72% dari yang dianggarkan.

Net Profit Margin yang dianggarkan perusahaan tahun 2010 sebesar 18,66%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 18,66. Besarnya *Net Profit Margin* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 22,01%. Hal ini berarti setiap Rp. 100,- penjualan menghasilkan laba bersih setelah pajak sebesar Rp. 22,01. Besarnya *Net Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melewati target sebesar 3,35% dari yang dianggarkan. Jadi dapat dikatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak dari volume penjualan mengalami peningkatan 3,35% dari yang dianggarkan.

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bersih setelah pajak dari volume penjualan mengalami peningkatan disebabkan karena prosentase peningkatan laba bersih setelah pajak yang dicapai terhadap anggaran lebih besar dibandingkan prosentase peningkatan penjualan yang dicapai terhadap anggaran, sehingga *Net Profit Margin* yang dicapai perusahaan mampu melampaui *Net Profit Margin* yang dianggarkan. Hal ini

berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

4. Pusat Investasi

Hasil perhitungan pusat investasi pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010 disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5
Hasil Perhitungan Pusat Investasi
pada PT. Bali Reka Mahesa Cargo
di Denpasar Tahun 2008 - 2010

Keterangan	Tahun 2008		Tahun 2009		Tahun 2010	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
<i>Return On Investment</i> (ROI)	8,71%	10,35%	7,35%	10,07%	7,61%	10,26%
<i>Residual Income</i> (RI)	Rp.36.951.678,-	Rp.204.538.997,-	Rp.107.160.051,-	Rp.398.499.406,-	Rp.195.561.717,-	Rp.515.733.829,-
<i>Return On Equity</i> (ROE)	12,43%	15,54%	11,54%	15,84%	13,03%	17,56%

Sumber : Hasil perhitungan.

Berdasarkan Tabel 5, maka analisis pusat investasi dari tahun 2008 sampai tahun 2010 dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. *Return On Investment* (ROI), *Return On Investment* yang dianggarkan perusahaan tahun 2008 sebesar 8,71%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp.100,- total aktiva menghasilkan Rp.8,71 laba bersih. *Return On Investment* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 10,35%. Hal ini berarti bahwa laba bersih yang diperoleh sebesar 10,35% dari total aktiva. Besarnya *Return On Investment* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan 1,64% dari yang dianggarkan berarti terjadi peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan sebesar 1,64%.

Return On Investment yang dianggarkan perusahaan tahun 2009 sebesar 7,35%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp.100,- total aktiva menghasilkan Rp.7,35 laba bersih. *Return On Investment* sesungguhnya dicapai perusahaan

sebesar 10,07%. Hal ini berarti bahwa laba bersih yang diperoleh sebesar 10,07% dari total aktiva. Besarnya *Return On Investment* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan 2,72% dari yang dianggarkan berarti terjadi peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan sebesar 2,72%.

Return On Investment yang dianggarkan perusahaan tahun 2010 sebesar 7,61%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp.100,- total aktiva menghasilkan Rp.7,61 laba bersih. *Return On Investment* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 10,26%. Hal ini berarti bahwa laba bersih yang diperoleh sebesar 10,26% dari total aktiva. Besarnya *Return On Investment* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan 2,65% dari yang dianggarkan berarti terjadi peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan sebesar 2,65%.

Terjadinya peningkatan *Return On Investment* disebabkan karena terjadinya peningkatan laba bersih yang diperoleh

perusahaan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

- b. *Residual Income* (RI), *Residual Income* yang dianggarkan perusahaan tahun 2008 sebesar Rp. 36.951.678,- sedangkan *Residual Income* yang dicapai sebesar Rp. 204.538.997,-. Hal ini berarti bahwa *Residual Income* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp.167.587.319,- Hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan laba usaha dan peningkatan asset perusahaan.

Residual Income yang dianggarkan perusahaan tahun 2009 sebesar Rp. 107.160.051,- sedangkan *Residual Income* yang dicapai sebesar Rp. 398.499.406,- Hal ini berarti bahwa *Residual Income* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp.291.339.355,- Hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan laba usaha dan peningkatan asset perusahaan.

Residual Income yang dianggarkan perusahaan tahun 2010 sebesar (Rp. 195.561.717,-) sedangkan *Residual Income* yang dicapai sebesar Rp. 515.733.829,- Hal ini berarti bahwa *Residual Income* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan sebesar Rp.320.172.112,- Hal ini disebabkan karena terjadinya peningkatan laba usaha dan peningkatan asset perusahaan.

Jadi dapat dikatakan bahwa *Residual Income* yang dicapai perusahaan mampu melampaui *Residual Income* yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

- c. *Return On Equity* (ROE), *Return On Equity* yang dianggarkan perusahaan tahun 2008 sebesar 12,43%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp.100,- modal yang diinvestasikan pada perusahaan menghasilkan Rp.12,43 laba bersih.

Return On Equity sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 15,54%. Hal ini berarti bahwa laba bersih yang diperoleh sebesar 15,54% dari modal yang diinvestasikan pada perusahaan. Besarnya *Return On Equity* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan 3,11% dari yang dianggarkan berarti terjadi peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan sebesar 3,11%.

Return On Equity yang dianggarkan perusahaan tahun 2009 sebesar 11,54%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp.100,- modal yang diinvestasikan pada perusahaan menghasilkan Rp.11,54 laba bersih. *Return On Equity* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 15,84%. Hal ini berarti bahwa laba bersih yang diperoleh sebesar 15,84% dari modal yang diinvestasikan pada perusahaan. Besarnya *Return On Equity* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan 4,30% dari yang dianggarkan berarti terjadi peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan sebesar 4,30%.

Return On Equity yang dianggarkan perusahaan tahun 2010 sebesar 13,03%. Hal ini berarti bahwa setiap Rp.100,- modal yang diinvestasikan pada perusahaan menghasilkan Rp.13,03 laba bersih. *Return On Equity* sesungguhnya dicapai perusahaan sebesar 17,56%. Hal ini berarti bahwa laba bersih yang diperoleh sebesar 17,56% dari modal yang diinvestasikan pada perusahaan. Besarnya *Return On Equity* yang dicapai perusahaan mengalami peningkatan 4,53% dari yang dianggarkan berarti terjadi peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan sebesar 4,53%.

Terjadinya peningkatan *Return On Equity* disebabkan karena terjadinya peningkatan laba bersih yang diperoleh perusahaan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data pada Bab V, maka dapat ditarik kesimpulan hasil analisis kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dilihat dari pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010, yaitu :

1. Pusat Biaya, Hasil perhitungan dengan mencari selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya sesungguhnya, tahun 2008 mengalami selisih yang negatif sebesar Rp. 47.570.101,- tahun 2009 mengalami selisih yang negatif sebesar Rp. 57.893.005,- dan tahun 2010 juga mengalami selisih yang negatif sebesar Rp. 82.754.871,- Hal ini berarti kinerja pusat biaya pada PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar dari tahun 2008 sampai tahun 2010 adalah tidak efisien.
2. Pusat Pendapatan Hasil perhitungan dengan mencari selisih antara pendapatan yang dianggarkan dengan pendapatan sesungguhnya, tahun 2008 mengalami selisih menguntungkan sebesar Rp. 139.637.089,- tahun 2009 mengalami selisih menguntungkan sebesar Rp. 677.973.125,- dan tahun 2010 juga mengalami selisih menguntungkan sebesar Rp. 795.311.130,- Hal ini berarti kinerja pusat pendapatan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.
3. Pusat Laba
 - a. *Gross Profit Margin (GPM)*, *Gross Profit Margin* pada tahun 2008 mengalami selisih menguntungkan sebesar 5,70% dari yang dianggarkan, tahun 2009 mengalami selisih menguntungkan sebesar 1,97% dari yang dianggarkan, dan tahun 2010 juga mengalami selisih menguntungkan sebesar 2,11% dari yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.
 - b. *Operating Profit Margin (OPM)*, *Operating Profit Margin* pada tahun 2008 mampu melewati target sebesar 5,25% dari yang dianggarkan, tahun 2009 mampu melewati target sebesar 4,31% dari yang dianggarkan, dan tahun 2010 juga mampu melewati target sebesar 3,87% dari yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.
4. Pusat Investasi
 - a. *Return On Investment (ROI)*, *Return On Investment* pada tahun 2008 mengalami peningkatan 1,64% dari yang dianggarkan, tahun 2009 mengalami peningkatan 2,72% dari yang dianggarkan dan tahun 2010 juga mengalami peningkatan 2,65% dari yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.
 - b. *Residual Income (RI)*, *Residual Income* yang dicapai perusahaan pada tahun 2008 mengalami peningkatan sebesar Rp. 167.587.319,- tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar Rp. 291.339.355,- dan tahun 2010 juga mengalami peningkatan sebesar Rp. 320.172.112,- Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

- c. *Return On Equity* (ROE), *Return On Equity* pada tahun 2008 mengalami peningkatan 3,11% dari yang dianggarkan, tahun 2009 mengalami peningkatan 4,30% dari yang dianggarkan dan tahun 2010 juga mengalami peningkatan 4,53% dari yang dianggarkan. Hal ini berarti kinerja perusahaan dari tahun 2008 sampai tahun 2010 menunjukkan hasil yang menguntungkan.

B. Saran.

Berdasarkan hasil simpulan, maka diajukan beberapa saran sebagai bahan bagi pimpinan PT. Bali Reka Mahesa *Cargo* di Denpasar dalam mengambil keputusan-keputusan di masa yang akan datang, yaitu sebagai berikut :

1. Kinerja yang diterapkan perusahaan akan lebih baik dan sempurna jika menggunakan konsep akuntansi pertanggungjawaban dan dapat memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.
2. Dari analisis pusat biaya diketahui kinerja pusat biaya adalah tidak efisien. Disarankan dilakukan pengendalian terhadap biaya usaha yaitu biaya-biaya yang termasuk dalam biaya penjualan serta biaya administrasi dan umum. Pengendalian terhadap biaya usaha merupakan salah satu bagian dari langkah-langkah intern yang dilakukan perusahaan dalam usaha meningkatkan efisiensi dimana sumber-sumber ekonomi dapat digunakan secara efektif, sehingga tidak terjadi pemborosan biaya, dengan demikian laba yang akan diperoleh akan lebih optimal. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut : mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya, membandingkan antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya, mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggung jawab atas

adanya penyimpangan dan melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo, 2005, Akuntansi Manajemen, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Bambang Hariadi, 2005, Akuntansi Manajemen, Suatu Sudut Pandang, Edisi I, Penerbit BPFE - UGM, Yogyakarta.
- Ekawati, Ni Wayan, 2008, Analisis Pusat Pertanggungjawaban pada CV. Siana Garment di Denpasar, Fakultas Ekonomi, Universitas Warmadewa, Denpasar.
- Faisal Abdullah, 2005, Dasar-Dasar Manajemen Keuangan, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen dan Mowen, 2005, Management Accounting, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Henry Simamora, 2005, Akuntansi Manajemen, Cetakan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Indra Bastian, 2005, Akuntansi Manajemen di Indonesia, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Liena Wati, 2006, Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Sari Segar Laut Indonesia di Pelabuhan Benoa, Bali, Fakultas Ekonomi, Universitas Warmadewa, Denpasar.
- Mohamad Mahsun, 2005, Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2007, Akuntansi Biaya, Penerbit Aditya Madia, Yogyakarta.

- Murti Sumarni dan John Soeprihanto, 2005, Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan), Edisi Kelima, Penerbit : Liberty, Yogyakarta.
- S. Munawir, 2006, Akuntansi Keuangan dan Manajemen, Edisi Pertama, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Slamet Sugiri dan Sulastiningsih, 2004, Akuntansi Manajemen, Edisi Revisi, Penerbit UPP AMP YKPN.
- Sofyan Syafri Harahap, 2005, Teori Akuntansi, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Sunarto, 2004, Akuntansi Manajemen, Penerbit Bagian Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Sarjanawiyata.