

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dirancang sehubungan dengan pendelegasian wewenang kepada manajer yang bertanggungjawab. Dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggungjawab maka dibutuhkan suatu sistem akuntansi yang dapat mencerminkan prestasi dari setiap tingkatan manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sistem akuntansi yang berhubungan dengan ini disebut sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan kedalam pusat pertanggungjawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggungjawab pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan adanya sistem ini diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan. Akuntansi pertanggungjawaban dapat diukur berdasarkan kriteria masukan dan keluarannya, digunakan sebagai alat pengendalian manajemen yang sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan dengan memberikan laporan aktual mengenai kegiatannya. Dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pertanggungjawaban tersebut adalah melalui anggaran.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggungjawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuan dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap biaya-biaya saja. Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer ini bertanggungjawab hanya terhadap penjualan. Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan dan biaya sehingga labanya akan bisa dihitung. Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan biaya dan investasi.

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtisar dari pelaksanaan kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban yang berada dibawah pengawasan dan ikhtisar ini dilaporkan secara periodik. Setiap pusat pertanggungjawaban akhirnya harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatannya.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja keuangannya diukur dengan laba. Laba adalah selisih antara pendapatan dan biaya, pusat laba terjadi karena proses divisionalisasi dimana divisionalisasi merupakan proses pembagian wewenang dalam bidang produksi tertentu kepada suatu pusat pertanggungjawaban atau proses pembentukan pada pusat laba

Kinerja merupakan kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, hasil atau tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai dengan kesepakatan bersama dan kinerja juga sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan menunjuk pada tingkatan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta oleh perusahaan.

PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin adalah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan dimana perusahaan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja finansial setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Adapun penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat di PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin ini yaitu pusat pendapatan dan biaya untuk menghitung laba. Untuk membatasi masalah agar

tidak terlalu luas maka peneliti membatasi masalah. Dimana masalah yang diteliti adalah masalah pada pusat laba pada Tahun 2017 dan 2018.

Tabel 1.1. Daftar Pendapatan, Beban dan Laba

| Tahun | Pendapatan | Beban | Laba |
|-------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 2017 | Rp 60.823.746.193,- | Rp 40.612.595.576,- | Rp 20.221.150.617,- |
| 2018 | Rp 63.912.462.825,- | Rp 42.635.425.293,- | Rp 21.227.037.532,- |

Sumber: PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin.

Dengan demikian pendapatan dari Tahun 2017 sampai 2018 mengalami peningkatan yaitu sebesar Rp 60.823.746.193,- Rp63.912.462.825,- =Rp3.088.716.632,- Namun dari hasil analisis yang dilakukan bahwa biaya dari Tahun 2017 sampai 2018 mengalami peningkatan yaitu sebesar Rp 40.612.595.576,- Rp 42.635.425.293,- = Rp 2.022.829.717,-. Oleh karena itu penulis melakukan penelitian yang berfokus pada pusat laba karena penulis melihat dari segi pendapatan dan beban belum terealisasi dengan baik antara perbandingan kenaikan pendapatan dan kenaikan beban.

Begitu pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan maka perlu dibahas peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan terutama dalam perencanaan, pengendalian, dan pelaporan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Hal ini yang menarik perhatian penulis untuk membahas dan menjadikannya sebagai kripsi yang berjudul **“Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin”**

1.2. Perumusan Masalah

Dalam menjalankan operasi perusahaan tidak akan pernah luput dari masalah yang merupakan faktor penghambat dan faktor penghalang kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan akan berbeda dengan permasalahan perusahaan lainnya dan tergantung pada bentuk dan jenis usaha perusahaan yang bersangkutan.

Defenisi masalah menurut Sugiyono:

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dengan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan antara rencana dengan pelaksanaan.¹

Demikian juga yang dialami oleh PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin yang diharapkan adalah pusat laba. Dimana kurangnya suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan perusahaan tidak diketahui dengan jelas siapa yang bertanggungjawab. Setelah mengadakan penelitian ini maka dirumuskan masalah yang dihadapi perusahaan PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin, yaitu **Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat laba untuk menilai kinerja pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin?**

¹ Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D** Cetakan ke 20: Alfabeta Cv, Bandung, 2018, hal 32.

1.3.Tujuan Penelitian

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan penelitian yang lebih sistematis serta berfokus pada pembahasan masalah yang diteliti maka penulis membuat batasan mengenai ruang lingkup penelitian dan pembahasan skripsi ini dikarenakan karena ketidakmampuan dan keterbatasan waktu. Untuk itu penulis hanya meneliti masalah-masalah yang mempunyai kaitan dengan peranan akuntansipertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin.

Adapun tujuan skripsi ini adalah: untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja di PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin.

1.4.Manfaat Penelitian

1. Teoritis

Manfaat Teoritis dalam penelitian ini adalah:

- a. Memberikan pengetahuan tambahan tentang pemikiran terhadap akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Hasil penelitian dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai penerapan akuntansi laba khususnya pada akuntansi pertanggungjawaban.

2. Praktis

Manfaat Praktis dalam penelitian ini adalah:

a. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta memberikan kesempatan untuk dapat mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban

dalam sebuah penilaian kinerja pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai tolak ukur dan bahan masukan bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui bagaimana menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan agar dapat digunakan dalam mengambil keputusan yang lebih baik pada masa yang akan datang.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan tambahan informasi pengetahuan bagi peneliti yang akan mengadakan penelitian terhadap permasalahan yang sejenis dan mengkaji lebih dalam dari penelitian yang dilakukan oleh penulis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan aktivitasnya perusahaan memerlukan fungsi manajemen. Sebab salah satu dasar manajemen adalah memastikan setiap bagian yang ada dalam perusahaan yang akan melakukan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya.

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki daya tarik tersendiri bagi kebanyakan pemimpin tertinggi dalam perusahaan untuk memudahkan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan. Di lain pihak, akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer dan membantupengambilan keputusan dalam memberikan insentif bagi setiapmanajer melalui laporan prestasi kerja.

Menurut Bantu Tampubolon dan Hendrik Samosir:

Akuntansi adalah kegiatan atau proses pencatatan (*record*), penggolongan (*classifying*), peringkasan (*summerizing*) transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada suatu organisasi dan melaporkan/menyajikan serta menafsirkan (*interpretation*) hasilnya.²

² Bantu Tampubolon dan Hendrik Samosir, **Akuntansi Keuangan**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal, 2.

Menurut Ahmed Riahi-Belkaoui:

Akuntansi adalah suatu seni pencatatan, pengklasifikasian, dan pengikhtisaran dalam cara yang signifikan dan satuan mata uang, transaksi-transaksi dan kejadian-kejadian yang paling tidak sebagian diantaranya, memiliki sifat keuangan, dan selanjutnya menginterpretasikan hasilnya.³

Menurut Amran Manurung dan Halomoan Sihombing:

Akuntansi dapat dirumuskan dari dua sudut pandang yaitu:

1. Sudut Pandang Pemakai Jasa akuntansi

Dari sudut pandang ini, pengertian Akuntansi adalah sebagai suatu disiplin yang menyediakan informasi yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efisien dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan suatu organisasi.

2. Sudut Pandang Proses Kegiatannya

Dari sudut pandang ini, pengertian akuntansi adalah sebagai proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, pelaporan, dan penganalisaan data keuangan suatu organisasi.⁴

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan suatu pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan suatu pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna untuk menyusun anggaran, untuk menilai serta memotivasi kinerja manajer. Oleh karena itu akuntansi pertanggungjawaban mempunyai beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli. Walaupun defenisi tersebut berbeda-beda akan tetapi pada dasarnya akan

³ Ahmed Riahi-Belkaoui, *Accounting Theory*, Edisi kelima: Selemba Empat, Jakarta, 2011, hal. 50.

⁴ Amran dan Halomoan Sihombing, *Analisa Laporan Keuangan*, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2013, hal, 1-2.

menunjukkan hal yang sama. Ada beberapa pendapat yang dikemukakan para ahli tentang akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Arfan Ikhan Lubis dalam bukunya mendefinisikan bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban.⁵

Rimbun C.D.Sidabutar dalam bukunya mendefinisikan bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain akuntansi pertanggungjawaban merupakan media pengendalian biaya atau pendapatan dengan menghubungkan biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggungjawab dari tempat tersebut.⁶

Menurut Hongren dalam penelitian Denny Andriana bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana, anggaran, tindakan dan hasil aktual dari setiap unit yang berada diperusahaan.⁷

Menurut Sriwidodo dalam penelitian Casty Widiana Fadila:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat memepertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya.⁸

⁵ Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 203.

⁶ Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal. 73.

⁷ Denny Andriana, **Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban**, Universitas Pendidikan Indonesia Vol 3 No 1, 2015, hal. 649-650.

⁸ Casty Widiana Fadila, **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Prestasi Kerja**, Prodi Akuntansi Fak. Ekonomi Bisnis Universitas Islam Bandung Vol 3 No 2, 2017, hal. 428.

Jacson Arwin Wowiling dkk, menyatakan bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan setiap pusat pertanggungjawaban.⁹

Dalam akuntansi manajemen ada hal yang dikenal dengan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang memainkan peran penting dalam mengukur kegiatan perusahaan, dan menentukan imbalan yang dapat diterima oleh seseorang melalui pengukuran kinerja terlebih lagi untuk meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan dan untuk mengukur kinerja yang dihasilkan perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan hasil (realisasi) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang dilakukan, untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Empat karakteristik akuntansi pertanggungjawaban diantaranya yaitu :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, suatu tim kerja atau individu. Adapun dalam satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang.

⁹ Jacson Arwin Wowilling, **Peranan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Penerimaan pada PT. Bank BRI**, Jurusan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Manado Vol 16 No 01,2016, hal. 482.

2. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak akur kinerja

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Biaya standar dan anggaran inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran.

3. Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan pelaksanaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini akan diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang akan dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen

Dalam hal ini sistem penganggaran dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasi dan biaya yang dianggarkan,

para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

2.1.2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan hal yang membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya dan mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

Menurut Rimbun C. D. Sidabutar:

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban adalah:

- 1. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggungjawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.**
- 2. Untuk pengendalian biaya, karena selain biaya-biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban juga memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.**
- 3. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggran yang ditetapkan.**
- 4. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.**
- 5. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.**
- 6. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penelitian kinerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top**

manajer dapat menilai *performance* dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.¹⁰

2.1.3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan, dan/ biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi yang akan bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi juga bertanggungjawab sebagai informasi masalah yang bermanfaat sebagai penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat sebagai perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggungjawab.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran

Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha. Informasi dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran untuk periode berikutnya. Informasi tersebut berhubungan dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban tersebut selama periode tertentu. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang akan bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumberdaya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

¹⁰Rimbun C.D. Sidabutar, **Op. Cit**, hal., 73-74.

2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses penilaian alatkinerja sedangkan dalam penilaian kinerja informasi merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Informasi akuntansi bertanggungjawab mencerminkan skor yang dibuat oleh pihak manajemen dalam menggunakan informasi sebagai sumber untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai tujuan dalam perusahaan. Manajer pusat pertanggungjawaban diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai. Setelah batasan tanggungjawab ditetapkan, tahap berikutnya adalah menetapkan kriteria penilaian kinerja. Kriteria penilaian kinerja harus disesuaikan dengan ruang lingkup tanggungjawab.

3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai sebagai alat motivasi manajer.

Anggaran berisi tolak ukur prestasi manajer yang dinyatakan dalam satuan uang, dan juga berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang memberikan tolak ukur prestasi manajer yang diberi tanggungjawab untuk menyusun anggaran tersebut. Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberi motivasi bagi manajer yang bersangkutan untuk mencapai tolak ukur yang dinyatakan dalam informasi akuntansi

tersebut. Jika sistem penghargaan dalam perusahaan didasarkan pada informasi akuntansi pertanggungjawaban, informasi ini akan berpengaruh terhadap perilaku para manajer yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi ini dapat ditingkatkan secara langsung dengan memberikan penghargaan atas kinerja yang dilakukan.

2.1.4. Aspek Akuntansi Pertanggungjawaban

Aspek perencanaan (*planning*) yaitu menghubungkan kenyataan dan merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya.

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue:

Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai .¹¹

Penyusunan anggaran merupakan aspek perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa yang akan datang sebagai pedoman bagi kegiatan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau tidak sukses bekerja.

¹¹ George R. Terry dan Leslie W. Rue, **Dasar-dasar Manajemen**, Cetakan ke enam belas: PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2015, hal, 43-45.

Proses perencanaan manajemen dilakukan dengan empat tahap yaitu:

1. Penyusunan program (program jangka panjang)

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam penafsiran sumber yang dialokasikan pada setiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dan perencanaan strategi.

2. Penyusunan anggaran atau penganggaran (rencana jangka pendek)

Anggaran merupakan taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan pada suatu periode khusus pada masa yang akan datang. Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, yang meningkatkan laba dan memperbaiki citra perusahaan diantaranya adalah pelanggan, maka anggaran perusahaan tersebut seharusnya membuat komitmen atas sumber data yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Realisasi atau pengukuran

Pada setiap akhir tahun biasanya perusahaan perlu menyusun realisasi biaya untuk mengetahui jumlah biaya yang telah dikeluarkan dalam operasi perusahaan. Realisasi ini digunakan sebagai alat perbandingan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya yang digunakan untuk mengetahui pemborosan atau penghematan biaya serta menilai prestasi kerja dari staf dan karyawan dalam mencapai tujuan.

4. Laporan dan analisis

Setelah pekerjaan dilakukan dan hasilnya dicatat serta dilaporkan kemudian hasil pelaporan dianalisa untuk mengetahui adanya penyimpangan. Analisa penyimpangan biaya dapat diartikan membuat pemeriksaan diteliti terhadap biaya sehingga hasil pemeriksaan akan dapat diketahui mengapa terjadi penyimpangan tersebut, brapa besarnya, dimana terjadinya dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

2.2. Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti: seksi, segmen, departemen, divisi atau sebuah perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (*input*) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban, hasilproses tersebut menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa produk dan jasa.

Dengan adanya pengelompokan kegiatan organisasi menjadi unit-unit organisasi seperti departemen, devisi maka wewenang dan tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban akan menjadi lebih jelas dan terarah. Hal ini bermanfaat agar pengawasan sebagai proses yang dilaksanakan oleh manajemen dapat menjamin bahwa sumber-sumber yang diperoleh dan digunakan dengan

efektif-efisien dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan.

2.2.2. Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban adalah merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang akan melakukan kegiatan untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang disebut objektif karena organisasi merupakan sekumpulan pusat pertanggungjawaban apabila setiap pusat pertanggungjawaban mencapai objektifnya, maka *goal* organisasi akan tercapai. Objektif berbagai pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi membantu implementasi strategi.

Pusat Pertanggungjawaban melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan. Organisasi secara keseluruhan mempunyai *goal*, manajer senior menetapkan strategi untuk mencapai *goal*. Pusat Pertanggungjawaban menerima *input*, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja dan jasa. Dengan menggunakan modal kerja (persediaan, piutang) perlengkapan pabrik dan asset lainnya. Pusat Pertanggungjawaban melakukan kegiatan untuk mengubah *input* menjadi *output* baik dalam bentuk barang maupun jasa. Pada pabrik bentuk *outputnya* adalah produk. Pada unit staff, seperti sumber daya manusia, transportasi, teknisi, akuntansi dan administrasi, *outputnya* adalah jasa.

2.2.3. Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Harefa:

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang di pimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.¹²

Menurut Syahrul Rambe:

Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya.¹³

Dalam suatu pusat pertanggungjawaban, sistem informasi menghasilkan informasi sebagai dasar pertanggungjawaban manajerial, informasi tersebut digunakan secara langsung dalam memotivasi dan mengendalikan tindakan dari setiap manajer yang ditugaskan pada suatu pusat pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban pada umumnya diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, jadi sasaran dari masing-masing individu dalam pusat pertanggungjawaban itu harus diusahakan agar mencapai keseimbangan dalam usaha mencapai tujuan dari organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan sifat moneter *input* dan *output*, pusat pertanggungjawaban dibagi atas empat bagian yaitu:

¹² Adanan Silaban, Melinda Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal, 130.

¹³ Syahrul Rambe, **Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer**: Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara, @ 2004 Digitized by USU digital Libray, hal 2.

1. Pusat biaya (*expenses centers*)

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajemennya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana masukan (*input*) diukur dalam satuan moneter (biaya) dan keluarannya dapat berupa barang dan jasa.

Berdasarkan jenis biaya, pusat biaya dapat digolongkan menjadi dua bagian yaitu:

a) Pusat biaya terukur

Pada pusat biaya terukur terdapat hubungan yang erat antara *input* (masukan) dengan *output*(keluaran). Departemen yang ada dalam produksi merupakan contoh dari pusat biaya terukur. Dalam hal ini biaya yang terjadi menghasilkan *output* dapat diestimasi secara andal yang disebut dengan biaya standar.

b) Pusat biaya kebijakan

pusat biaya kebijakan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana masukan (biaya) tidak memiliki hubungan yang erat dan nyata dengan keluarannya. Dalam pusat biaya ini kebijakan juga menghasilkan keluaran, namun keluarannya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif dan tidak mempunyai hal yang nyata dengan masukannya.

2. Pusat pendapatan

Pusat pendapatan merupakan unit organisasi yang manajemennya memiliki kewenangan dan bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan

output diukur dalam satuan moneter. Prestasi manajer pusat pendapatan dinilai atas departemen pemasaran merupakan suatu contoh pusat pendapatan.

Tujuan yang utama pusat pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Manajer pemasaran bertanggungjawab atas tingkat pendapatan yang diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan. Kewenangan untuk mengendalikan biaya kebijakan dalam upaya meningkatkan pendapatan. Pusat pendapatan juga merupakan pusatbiaya kebijakan, tetapi ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut yang penting adalah pendapatan.

3. Pusat laba

Dalam pusat laba dan investasi dapat dibentuk dalam struktur organisasi divisionalisasi. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerja keuangan diukur dalam bentuk laba (selisih antara pendapatan dan biaya)*input* diukur dalam biaya dan *output* diukur dalam bentuk pendapatan. Pada pusat laba, kedua informasi akuntansi yang biaya dan pendapatan menjadi pusat perhatian manajer. Oleh karena itu, manajer pusat laba memiliki kendali atas semua aktivitas yang mempengaruhi laba seperti, volume produksi, metode pemasaran, harga jual, dan bauran penjualan.

Suatu pusat laba dapat membantu dalam memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik dalam wilayah yang mereka kendalikan dan mendorong manajer untukmelakukan inisiatif. Pusat laba digunakan sebagai alat utama pengendalian manajemen.

Pusat laba dapat diukur dengan berbagai ukuran laba yaitu:

a) Margin kontribusi

Merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Laba ini digunakan mengukur kinerja pusat laba yang didasarkan pada premis bahwa biaya tetap tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, dengan demikian fokus perhatian harus ditujukan untuk memaksimalkan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk penilaian prestasi manajer maupun prestasi ekonomi pusat laba.

a. Tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi manajer pusatlaba, karena:

1. Tidak semua biaya variabel dapat dikendalikan oleh pusat laba. Misalnya biaya kebijakan yang ditentukan oleh manajer kantor pusat tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba.
2. Sebagian biaya tetap dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, namun dalam konsep ini tidak memasukkan unsur biaya tetap sekalipun itu dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba yang bersangkutan.

b. Tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi, karena konsep laba ini tidak memasukkan semua biaya divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi yang independen. Beberapa alasan margin kontribusi digunakan sebagai penilaian prestasi suatu divisi atau suatu pusat laba antara lain:

1. Biaya tetap dianggapnya sebagai suatu biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer suatu divisi atau suatu pusat laba.
2. Manajer pusat laba atau divisi harus berusaha memaksimalkan selisih pendapatan dan biaya variabel.

b) Laba langsung divisi

Adalah selisih antara pendapatan dengan seluruh biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan, tanpa memperhatikan terkendali tidaknya biaya tersebut oleh manajer divisi, dan tanpa memperhatikan terkendali atau tidaknya variabel maupun tetap. Dalam konsep laba ini tidak memperhatikan alokasi biaya oleh kantor pusat. Konsep ini cocok untuk menilai profitabilitas suatu divisi dalam jangka panjang, dalam jangka panjang divisi dapat menghasilkan laba langsung sebagai bentuk kontribusi suatu divisi kepada perusahaan secara keseluruhan. Laba yang diukur dengan konsep ini tidak mencerminkan prestasi manajer divisi dan prestasi ekonomi divisi.

c) Laba terkendalikan

Merupakan selisih antara pendapatan divisi dengan biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer divisi yang bersangkutan. Biaya terkendalikan meliputi biaya variabel terkendali dan juga biaya tetap terkendali oleh divisi. Dalam konsep ini termasuk biaya yang dialokasikan, selama biaya tersebut memang dapat terkendalikan oleh divisi atau pusat laba yang bersangkutan. Misalnya biaya pelatihan, biasanya dialokasikan ke divisi atau pusat laba yang bersangkutan. Biaya pelatihan tersebut dapat

merupakan biaya terkendali apabila divisi atau pusat laba memiliki wewenang untuk menentukan jumlah karyawan yang dikirim untuk mengikuti pelatihan.

Dengan demikian konsep laba terkendali ini menunjukkan pada laba yang benar-benar dapat dikendalikan oleh pusat laba dengan mempertimbangkan baik biaya langsung maupun tidak langsung (yang dialokasikan oleh kantor pusat).

Laba terkendali divisi ini bermanfaat untuk menilai prestasi manajer divisi, karena laba terkendali menggambarkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan sumber-sumber yang berada di bawah wewenangnya untuk memperoleh pendapatan. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi, karena tidak semua biaya divisi yang independen dimasukkan ke dalam perhitungan laba. Laba terkendali belum mencerminkan laba langsung divisi, karena biaya langsung yang sifatnya tidak terkendali baik tetap maupun variabel belum diperhitungkan ke laporan laba rugi. Dengan demikian untuk mengukur pusat laba pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin digunakan pusat laba terkendali.

d) Laba sebelum pajak

Dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi dan dikurangi lagi dengan biaya dari kantor pusat. Konsep laba dalam hal ini mencerminkan prestasi ekonomi divisi. Sebagai suatu kesatuan ekonomi, divisi menikmati jasa yang diberikan oleh kantor pusat,

oleh karena itu, biaya jasa dari kantor pusat tersebut perlu dialokasikan ke divisi

Konsep pengukuran ini dapat diperbandingkan dengan perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan sebagai dasar analisis ekonomi tentang profitabilitas divisi atau pusat laba. Beberapa alasan lain yang atas penggunaan konsep laba ini sebagai penilaian prestasi ekonomi antara lain:

1. Jika biaya kantor pusat tidak dialokasikan maka laba divisi tidak dapat menggambarkan kemampuan divisi sebagai suatu kesatuan ekonomi.
2. Pengukuran laba bersih setelah pajak tidak bertujuan menilai prestasi manajer divisi tetapi untuk menilai prestasi ekonomi.
3. Jika biaya kantor pusat dialokasikan kepada setiap divisi, manajer divisi semakin dapat menyadari pengaruh biaya tersebut sehingga akan berusaha menekan biaya kantor pusat.

Beberapa alasan keberatan terhadap penggunaan konsep laba sebelum pajak sebagai dasar penilaian prestasi ekonomi divisi karena:

1. Biaya kantor pusat merupakan biaya tidak terkendalikan oleh manajer divisi, sehingga menjadi tanggungjawab kantor pusat sepenuhnya.
2. Sulit ditentukan dasar alokasi yang adil dan teliti untuk setiap divisi, sehingga lebih sering ditentukan secara sembarangan.

e) Laba setelah pajak

Merupakan laba divisi sebelum pajak dikurangi dengan pajak penghasilan divisi. Konsep laba ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi. Sebagai kesatuan ekonomi yang berdiri sendiri, laba divisi perlu

mempertimbangkan pajak penghasilan. Namun demikian konsep laba ini jarang digunakan karena:

1. Jika persentase pajak setiap divisi sesudah pajak merupakan persentase tetap dan laba divisi sebelum pajak.
2. Keputusan yang berhubungan dengan pajak biasanya dilakukan oleh kantor pusat.

Informasi yang diperoleh dari konsep laba sesudah pajak antara lain:

- a. Persentase pajak setiap divisi besarnya berbeda, karena pendapatan besarnya pajak didasarkan pada strata tertentu sebagaimana yang berlaku di Indonesia.
- b. Divisi yang beroperasi di negara yang berbeda biasanya menghadapi peraturan pajak yang berbeda pula.

4. Pusat investasi

Suatu pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasinya manajemennya dinilai atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Dibandingkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban lainnya, manajer pusat investasi memiliki kewenangan dan tanggungjawab yang lebih luas yaitu kewenangan dan pengelolaan biaya, pendapatan dan aset yang digunakan. Manajer pusat investasi dapat melakukan semua hal yang dapat meningkatkan laba divisi yang dipimpinnya.

Pengukuran kinerja pusat investasi dapat dilakukan dengan duametode yaitu: *return on investment* (ROI), dan *ekonomik value added* (EVA). Kedua metode ini digunakan sebagai tolak ukur prestasi dengan tujuan agar:

- a) Manajer pusat investasi dapat menghasilkan laba yang memuaskan atau investasi sumber-sumber data yang digunakan dalam divisinya.
- b) Manajer divisi hanya melakukan investasi tambahan jika investasi tersebut dapat menghasilkan laba yang memuaskan dibandingkan dengan investasinya.

Perlu diperhatikan bahwa tujuan organisasi dan juga divisi bukan untuk menghasilkan laba maksimal dari investasinya, namun tujuannya adalah mencapai laba yang memuaskan dari investasinya. Hal ini disebabkan karena tujuan laba maksimal tidak sesuai dengan kendala dari lingkungan eksternal organisasi.

2.2.4. Pusat Laba sebagai Pusat Pertanggungjawaban

Pengukuran laba suatu pusat laba menyangkut transaksi tidak hanya antara transaksi pusat laba dengan pihak luar, namun juga transaksi dengan pusat laba lainnya, dengan kantor pusat, dan bagian-bagian perusahaan yang lain. Oleh karena itu, tidak seperti pengukuran laba untuk suatu organisasi yang independen, pengukuran suatu pusat laba menyangkut transaksi-transaksi yang tidak sesuai yang merupakan transaksi independen sehingga dapat menimbulkan permasalahan. Permasalahan yang harus dipertimbangkan dan ditetapkan dalam pengukuran pusat laba adalah:

1. Pendapatan bersama

Pendapatan bersama disebut juga pendapatan gabungan yang timbul jika suatu bagian pemasaran divisi tertentu dapat menemukan pembeli, namun pembeli tersebut melaksanakan transaksi pembelian dengan divisi lain dalam perusahaan yang sama. Dalam hal ini timbul masalah adanya pendapatan

perusahaan yang sebenarnya merupakan hasil usaha bersama dua divisi. Untuk kepentingan pengukuran laba, pendapatan gabungan ini perlu dibagi secara adil kepada divisi-divisi yang memberikan kontribusi untuk mendapatkannya.

2. Biaya bersama

Biaya bersama terjadi karena penyelenggaraan fasilitas bersama yang dinikmati bersama oleh berbagai pusat laba. Biaya bersama harus dibebankan kepada suatu pusat laba berdasarkan konsumsi jasa sesungguhnya dan atas dasar permintaan khusus yang diajukan oleh pusat laba yang bersangkutan, sepanjang hal ini mungkin dilakukan. Jika pembebanan langsung dapat dilakukan, biaya bersama dapat dialokasikan kepada pusat laba yang menikmati manfaatnya atas suatu dasar yang logis. Alokasi perlu dilakukan untuk mengukur prestasi ekonomi pusat laba.

3. Harga transfer

Harga transfer timbul jika dua pusat laba melakukan transfer barang atau jasa, untuk penentuan laba yang menjadi bagian masing-masing pusat laba harus diperhitungkan harga transfer barang dan jasa yang ditransfer antar pusat laba tersebut.

4. Konsep laba yang digunakan

Konsep laba dapat diukur dengan berbagai ukuran laba yaitu; margin kontribusi, laba terkendali, laba langsung, laba sebelum pajak, dan laba sesudah pajak yang sudah dijelaskan sebelumnya.

2.3. Kinerja

2.3.1. Pengertian Kinerja

Menurut Hendi Suhendi dan Sahya Anggara:

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.¹⁴

Rusliaman Siahaan dkk, menyatakan bahwa:

Penilaian Kinerja(*performance appraisal*) adalah suatu penilaian mengenai seberapa buruknya karyawan melakukan pekerjaannya.¹⁵

Perilaku kinerja merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil karya yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu; tujuan, ukuran, dan penilaian. Dimana tujuan dari setiap organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana harusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup, maka dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk

¹⁴ Hendi Suhendi dan Sahya. Anggara, **Perilaku Organisasi**, Edisi Dua: Pustaka Setia, Bandung, 2012, hal, 186.

¹⁵ Rusliaman Siahaan dkk, **Manajemen**, Edisi Pertama: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal, 226.

itu ukuran kualitatif dan kuantitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peran penting. Penilaian atau pengukuran kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Dari uraian tersebut jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan tiga komponen penting diatas mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

2.3.2. Pengukuran Kinerja

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Harefa:

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukurankinerjajuga dapat digunakan sebagai dasar untuk menemukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupunreward yang layak.¹⁶

Menurut Ivan Tinarbudi Gavinov:

Pengukuran kinerja proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan.¹⁷

Sistem penilaian kinerja atau pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membangun manajer menilai pencapaian suatu strategi dan ukuran kinerja tersebut dalam bentuk keuangan.

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen keuangan. Kinerja keuangan merupakan penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Ukuran keuangan untuk

¹⁶AdananSilaban dan Melinda Harefa, **Op. Cit**, hal, 167.

¹⁷ Ivan Tinarbudi Gavinov, **Manajemen Perkantoran**: Parama Publishing, Prenggan Kotagede Yogyakarta, September 2016, hal, 132.

efisiensi mencakup, laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kecenderungan dalam laporan biaya aktivitas dan anggaran siklus hidup.

Dalam mengukur penilaian kinerja perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban. Dalam melihat organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggungjawab yang diwujudkan dalam bentuk prestasi keuangan. Namun demikian besarnya tanggungjawab sekaligus mengukur prestasi keuangan yang dapat diukur dengan mudah dan ada pula yang sukar diukur.

Dalam penelitian ini pengukuran kinerjanya dapat dilihat dari perbandingan laporan laba rugi antara Tahun 2017 dan 2018 dari laporan laba rugi yang ada maka dapat diketahui bahwa pendapatan dan laba mengalami kenaikan namun biaya juga mengalami kenaikan bahkan lebih tinggi kenaikannya dibanding dengan laba, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangannya belum cukup baik.

2.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

1. Efektivitas dan efisiensi

Efektif adalah suatu kegiatan yang didapat diselesaikan dengan tepat dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya sedangkan efisien adalah hemat waktu, biaya, tenaga untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan atau diharapkan, Contoh: Mungkin saat ini hampir setiap orang lebih memilih mencek saldo rekening dari *handphone* melalui sms banking tanpa membuang waktu untuk pergi ke atm terdekat untuk melihat saldo rekening oleh karena itu perusahaan ini telah membuat hal itu.

2. Otoritas (wewenang)

Sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya, Contoh : Dalam perusahaan ini memiliki anggota yang masing-masing mempunyai pekerjaan yang berbeda-beda namun walaupun pekerjaannya berbeda tapi tetap melakukan komunikasi antara anggota yang satu dengan yang lain demi meningkatkan kualitas perusahaan.

3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin adalah kegiatan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia kerja, Contoh: Dalam perusahaan ini memiliki beberapa peraturan yaitu:

1. Jujur, dapat dipercaya dan taat pada aturan.
2. Selalu menjaga kehormatan nama baik dan perusahaan.
3. Handal, *prudent*, disiplin dan bertanggungjawab.
4. Berorientasi ke masa depan.
5. Sebagai penuntun dan berjiwa besar.
6. Tegas dalam menindaklanjuti adanya penyimpangan.
7. Memberikan pelayanan yang terbaik dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan.
8. Terampil, ramah, senang melayani.
9. Memperlakukan perkerja secara terbuka, adil, saling menghargai.

10. Mengembangkan sikap kerja sama dalam menciptakan sinergi untuk kepentingan perusahaan.

4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi, Contoh: Dalam perusahaan ini memiliki kegiatan rapat yaitu rapat dalam perusahaan dan rapat umum pemegang saham di Jl. Jendral Sudirman Kav. 44-46 Jakarta 10210 yang mana dalam hal ini manajer maupun karyawan berhak memberikan pendapat dan mengeluarkan ide untuk tujuan jangka panjang perusahaan yang semakin membaik.

2.4. Pusat Laba sebagai Alat Penilaian Kinerja

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya-biaya dan menghasilkan pendapatan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengambil keputusan tentang investasi. Pusat laba hanya bertanggungjawab terhadap tingkat laba yang harus dicapai, misalnya: pimpinan anak perusahaan atau manajer divisi yang tidak diberi hak untuk mengambil keputusan tentang investasi.

Hampir semua unit bisnis diciptakan sebagai pusat laba karena manajer yang bertanggung jawab atas unit tersebut memiliki kendali atas perkembangan produk, proses produksi, dan pemasaran. Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggung jawab atas laba bersih. Meskipun demikian wewenang seseorang

manajer dapat dibatasi dengan berbagai cara, yang sebaiknya dicerminkan dalam desain dan operasi pusat laba.

Bentuk-bentuk Pusat Laba adalah:

1. Unit bisnis (divisi) sebagai pusat laba, manajernya bertanggungjawab dan mempunyai kebijakan serta kendali terhadap pengembangan produk, proses produksi dan pemasaran serta perolehan produk, sehingga ia dapat mempengaruhi pendapatan dan biaya yang berakibat terhadap laba bersihnya. Proses tersebut menciptakan unit usaha yang bertanggungjawab terhadap manufaktur dan pemasaran suatu produk.
2. Unit-unit fungsional sebagai pusat laba, pada perusahaan multi bisnis setiap unit bisnis diperlakukan sebagai penghasil laba yang independen, tetapi bisa saja terorganisasi dalam bentuk fungsional.
3. Unit-unit fungsional pendukung sebagai pusat laba, hal ini meliputi unit-unit pemeliharaan, teknologi informasi, transportasi, teknik, konsultan, dan layanan yang dapat dijadikan pusat laba, dengan cara:
 1. Membebaskan biaya dari layanan yang diberikan dan menutupnya dari pendapatan atas layanan yang diberikan baik kepada internal dan eksternal.
 2. Manajer organisasi unit ini termotivasi untuk mengendalikan biayanya agar pelanggannya tidak meninggalkan, di samping itu konsumen termotivasi untuk membuat keputusan apakah jasa yang diterima telah sesuai.

Manfaat dari pusat laba adalah

- 1) Kualitas keputusan manajer lebih meningkat. Hal tersebut dikarenakan keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan.
- 2) Kecepatan pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapat persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
- 3) Manajer kantor pusat dapat lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas, karena manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian.
- 4) Manajer lebih bebas menunjukkan imajinasi dan inisiatifnya, karena hanya sedikit batasan dari korporat.
- 5) Memberikan tempat pelatihan sempurna bagi kemampuan manajerial secara umum. Para manajer mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan manajemen yang lebih tinggi mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi.
- 6) Kesadaran terhadap laba semakin meningkat, karena para manajer yang bertanggungjawab atas laba akan selalu mencari cara untuk meningkatkan labanya.
- 7) Memberikan informasi siap pakai kepada manajemen puncak tentang *profitabilitas* komponen-komponen individual perusahaan.
- 8) *Output* yang siap pakai membuat pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kerja kompetitif.

Seluruh pusat tanggung jawab diibaratkan sebagai suatu keputusan rangkaian yang mulai dari pusat tanggung jawab yang sangat jelas merupakan

pusat laba sampai pusat tanggung jawab yang bukan merupakan pusat laba. Manajemen yang harus memutuskan apakah keuntungan dari delegasi tanggung jawab laba akan dapat menutupi kerugiannya.

Perilaku kinerja merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan, organisasi kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika, kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kuantitas ataupun kualitas dalam suatu organisasi, kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja bersama, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personal yang menduduki jabatan fungsional maupun struktural, tapi juga pada keseluruhan jajaran personal organisasi.

Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu, tujuan, ukuran dan penilaian. Dimana penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana harusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup maka dibutuhkan ukuran apakah seorang personal telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Penilaian atau pengukuran kinerja dikaitkan dalam proses pencapaian tujuan kinerja setiap personal. Dari uraian tersebut maka jelaslah bahwa pengertian

kinerja dengan tiga komponen penting diatas mempunyai peranan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel perusahaan. Pada perusahaan ini untuk menilai kinerja di ambil pada bagian pusat laba dimana pusat laba yang digunakan adalah dengan membandingkan antara laporan laba rugi pada Tahun 2017 dan 2018. Setelah membandingkan antara laporan laba rugi Tahun 2017 dan 2018, maka dapat dikatakan bahwa laba yang ada di perusahaan mampu menjadi alat penilaian kinerja perusahaan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang pernah dilakukan Nofaria Anjelina Purba (2018) adalah dimana melakukan penelitian mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Koperasi Kredit CU Karya Bersama Siantar Kabupaten Simalungun. Dengan menggunakan metode-metode yang dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan, dianalisis dimana dalam penelitian ini menunjukkan hasil bahwa CV Karya Bersama Pematang Siantar belum memadai dalam menggunakan dan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Rion R. Rajaguk-guk (2017) menyajikan penelitian mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. Pos Indonesia

(Persero) Kantor Pusat Medan dengan metode Penelitian Kepustakaan. Penelitian ini megemukakan dengan adanya Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Medan telah optimal karena terjalinnya komunikasi yang baik dalam perusahaan.

Christy Anastasia Hutabarat (2018) dalam penelitiannya mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Putih. Dimana Akuntansi Pertanggungjawaban ini menggunakan meode wawancara atau tanya jawab dengan pegawai atau karyawan dalam perusahaan sebagai pengambilan data secara langsung. Hasil dari penelitian tersebut adalah dengan adanya Akuntansi Pertanggungjawaban dapat memeberikan atau menggambarkan struktur-struktur organisasi perusahaan tersebut telah terealisasi dengan baik.

Penelitian mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban juga dilakukan oleh Novita Sarah Malau (2018) dengan melakukan metode kepustakaan dan metode lapangan dalam penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban. Pengumpulan data dan penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT BRI (Persero) Tbk, Cabang Gatot Subroto Medan sebagai studi kasus. Hasil dari penelitian tersebut adalah perusahaan telah menerapkan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan kondisi sudah cukup baik. Dalam hal ini penulis melakukan penelitiannya dengan melihat penelitian Novita Sarah Malau sebagai acuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Namun yang menjadi perbedaannya dengan penulis adalah penulis mengumpulkan data dengan cara wawancara, penilaian kepustakaan dan membuat suatu daftar laporan keuangan yaitu laba rugi yang dimulai dari Tahun 2017-2018.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Dalam skripsi ini, bahwa objek penelitian yang dipilih adalah akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin.

3.2. Jenis Dan Sumber Data

3.2.1. Jenis Data

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Data Kualitatif dalam penelitian ini yaitu data berupa keterangan teoritis, penjelasan baik yang berasal dari pimpinan, personalia, maupun staf yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.2.2. Sumber data

Data merupakan faktor yang penting dalam menunjang suatu penelitian sehingga penelitian dapat memberikan hasil yang akurat efektif serta dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer: yaitu sumber data yang diperoleh dari sumber asli (tidak melalui media perantara) baik berupa kualitatif, maupun kuantitatif, dan masih perlu diolah kembali. Dalam hal ini dilakukan penelitian lapangan

atau pun penelitian secara langsung ke objek penelitian yang dilakukan dengan cara wawancara yang tidak terstruktur.

2. Data sekunder yaitu: sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Untuk memperoleh data sekunder tersebut penulis melakukan metode dokumentasi dengan mendokumentasikan kembali data sekunder yang meliputi sejarah singkat perusahaan, gambaran umum kegiatan perusahaan, laporan keuangan berupa laporan laba rugi periode Tahun 2017-2018 dan struktur organisasi perusahaan. Dalam hal ini dilakukan pengambilan data melalui media elektronik yang terdiri dari Skirpsi, jurnal dan pendapat pihak lain.

3.3. Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

Wawancara, dilakukan dengan pihak perusahaan untuk memperoleh informasi yang mendalam tentang berbagai hal yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja perusahaan tersebut. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu wawancara tidak terstruktur (bebas), dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Wawancara yang dilakukan penulis adalah wawancara dengan Supervisor PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin.

3.4. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk mengumpulkan data, metode penelitian yang digunakan sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder serta mengumpulkan data dan informasi dengan mengadakan survei terhadap data dan informasi yang sudah ada, menggali teori-teori yang telah berkembang dalam bidang ilmu yang berkepentingan, dan memperoleh orientasi yang lebih luas dalam permasalahan yang dipilih.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan sebagai objek yang diteliti untuk memperoleh data primer, dan untuk memperoleh gambaran sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Jadongan Sijabat:

Penelitian lapangan adalah penelitian yang langsung dilakukan dilapangan atau kepada responden.¹⁸

1.5. Metode Analisis Data

Untuk menganalisis data yang telah diperoleh, penulis menggunakan metode analisis deskriptif dan metode analisis komperatif yaitu menjelaskan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT BRI (Persero) Tbk. Cabang Medan Thamrin dan metode analisis tersebut adalah:

1. Metode Analisis Deskriptif

Metode ini merupakan metode analisis untuk mengumpulkan, merumuskan, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian atau kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Analisa dilakukan dengan menggunakan pendekatan survei, sehingga semua

¹⁸Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian Akuntansi**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal, 4.

informasi akan dikumpulkan dari responden yang diwawancarai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antara fenomena yang diselidiki. Dalam metode penelitian deskriptif ini hal yang dilakukan adalah dengan cara mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai kebijakan yang dilakukan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban.

2. Metode Analisis Komperatif

Metode ini merupakan suatu metode analisis dengan membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada sehingga akan dapat diketahui gambaran penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan yang sebenarnya dari masalah yang diteliti. Analisis yang dilakukan dengan menelaah kebenaran data yang didapat antara teori dan kenyataan yang sudah ada sebelumnya dalam sebuah perusahaan.