

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perekonomian di Indonesia sekarang ini telah mengalami perubahan yang cukup pesat. Seiring dengan perkembangan perekonomian dan kemajuan zaman yang pesat, organisasi dalam perusahaan juga ikut berkembang. Keadaan seperti ini tentunya akan menyebabkan organisasi dalam perusahaan akan bertambah besar dan memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban, untuk itu perusahaan membutuhkan informasi yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mengambil keputusan. Salah satu informasi yang diperlukan tersebut adalah informasi akuntansi. Berdasarkan tujuan informasi yang disajikan, akuntansi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan menyajikan informasi yang ditujukan kepada pihak eksternal perusahaan, sedangkan akuntansi manajemen menyajikan informasi yang ditujukan kepada pihak internal perusahaan..akuntansi manajemen berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban memang peranan penting dalam mengukur kegiatan perusahaan, dan menentukan imbalan yang dapat diterima oleh seseorang melalui penilaian kinerja.

Dalam hal layanan jasa komunikasi, selain dalam bentuk telekomunikasi, media cetak

dan yang lainnya, bidang pelayanan dalam bentuk jasa pos sangat diperlukan bagi kelancaran dalam berhubungan dengan berbagai pihak. Pelayanan jasa pos semakin memegang peranan penting di setiap bidang kehidupan, baik bagi suatu perusahaan, pemerintah, maupun masyarakat umumnya.

Karena pentingnya perusahaan tersebut, maka perusahaan harus mengembangkan usaha sedemikian rupa agar mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Jika perusahaan semakin berkembang maka aktivitas yang dilakukan perusahaan juga akan meningkatkan laba perusahaan. Perusahaan yang semakin berkembang membuat perusahaan memerlukan manajer yang dapat membantunya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan. Pemilik atau manajer perusahaan pada perusahaan yang besar dan berkembang tidak dapat mengendalikan pekerjaan bawahannya secara langsung, oleh karena itu akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu cara untuk menilai kinerja paramanajer.

Wewenang yang didelegasikan dari pemilik ke manajer menuntut manajer untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada pemilik. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajer harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya. Salah satu alat bantu bagi manajemen untuk dapat menilai kinerja manajer perusahaan secara lebih baik adalah dengan adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting Information*).

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawabannya didalam organisasi. Dengan ditetapkan akuntansi pertanggungjawaban maka dapat diketahui siapa saja orang atau kelompok orang yang

bertanggungjawab atas kinerja yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki tiap-tiap manajer. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban, seperti: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Tiap-tiap manajer pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya. Bagian yang mendapat paling banyak perhatian adalah departemen pusat laba karena bagian inilah yang menghasilkan laba yang diperlukan oleh kelangsungan usaha perusahaan dan bagi perusahaan yang berorientasi pada laba, keberhasilan diukur terutama dari laba yang dihasilkan.

Laba perusahaan diperoleh melalui selisih antara pendapatan dengan biaya. Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan menyelenggarakan suatu sistem pencatatan atas biaya-biaya yang terkendali. Dari sistem pencatatan ini dihasilkan laporan-laporan biaya yang menunjukkan bagaimana manajer bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi pada unit organisasi. Pendapatan dilain pihak dapat dikendalikan dengan melihat anggaran pendapatan berdasarkan realisasi tahun sebelumnya. Dengan adanya laporan biaya dan anggaran pendapatan ini, maka dapat diketahui besarnya perbedaan antara laba sebenarnya yang diperoleh pada unit organisasi dengan laba yang telah dianggarkan, sehingga kinerja dari manajer masing-masing departemen dapat dinilai atau dievaluasi. Departemen pusat laba merupakan bagian yang paling banyak mendapat perhatian karena bagian inilah yang menghasilkan laba yang diperlukan oleh kelangsungan usaha perusahaan dan bagi perusahaan yang berorientasi pada laba, keberhasilan diukur terutama dari laba yang dihasilkan.

PT. Pos Indonesia merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang layanan pos. Saat ini, bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan

Perseroan Terbatas dan sering disebut dengan PT. Pos Indonesia. Perusahaan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja Financial setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Hal ini menandakan sistem penilaian kinerjanya tidak terlepas dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban. PT. Pos Indonesia Cabang Tarutung ini adalah pusat laba, karena pemimpin perusahaan ini diberi wewenang dan tanggungjawab atas biaya dan pendapatan untuk menghasilkan laba.

Dengan demikian, maka pembentukan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia Cabang Tarutung merupakan hal yang penting bagi perusahaan agar mampu mencapai tujuannya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu perusahaan menunjang kemampuan untuk merealisasikan tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Banyak isu-isu yang mengatakan PT. Pos Indonesia sedang dalam kondisi terpuruk dan mengalami kebangkrutan (pailit). Menurut laporan tahunan yang dirilis oleh PT Pos Indonesia, tercatat utang perusahaan terus bertambah. Pada 2017, utang Pos Indonesia naik 10,28% menjadi Rp 4,6 triliun dibandingkan tahun sebelumnya Rp 4,1 triliun. Sementara itu, pendapatan perusahaan juga turun 3% dari Rp 4,5 triliun pada 2016 menjadi Rp 4,3 triliun pada 2017. Namun ternyata berbedanya pada PT Pos Indonesia (persero) Cabang Tarutung yang ada pada Tabel 1.1 dan Tabel 1.2 dapat dijelaskan kenaikan laba yang terjadi sebagai berikut:

Tabel 1.1
PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung Data Anggaran dan
Realisasi Laba Rugi Tahun 2016

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Pendapatan Usaha	Rp. 7.959.365.266	Rp. 6.540.723.878	Rp. 1.418.641.388

BebanUsaha	Rp. 4.468.214.098	Rp. 4.211.036.602	Rp. 257.177.496
Total LabaUsaha	Rp. 3.491.151.168	Rp. 2.329.687.276	Rp. 1.162.463.892

Tabel 1.2
PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung Data Anggaran dan
Realisasi Laba Rugi Tahun 2017

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Pendapatan Usaha	Rp. 7.956.685.176	Rp. 6.609.010.113	Rp. 1.347.675.063
BebanUsaha	Rp. 4.408.603.019	Rp. 4.043.282.159	Rp.365.320.860
Total LabaUsaha	Rp. 3.548.082.157	Rp. 2.565.727.954	Rp. 983.354.203

Sumber :PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung

Berdasarkan data pada tabel 1.1 pendapatan usaha di anggaran tahun 2016 sebesar Rp7.959.365.266 dan realisasinya Rp6.540.723.878, maka penyimpangannya Rp1.418.641.388, sedangkan beban usaha yang dianggarkan sebesar Rp4.468.214.098 dan realisasinya Rp4.211.036.602, maka penyimpangannya Rp257.177.496. Sedangkan berdasarkan data pada tabel 1.2 pendapatan usaha di anggaran tahun 2017 sebesar Rp7.956.685.176 dan realisasinya Rp6.609.010.113, maka penyimpangannya Rp1.347.675.063, sedangkan beban usaha dianggarkan sebesar Rp4.408.603.019 dan realisasinya Rp4.043.282.159, maka penyimpangannya Rp365.320.860. Dari tabel 1.1 dan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa laba ditahun 2016 sebesar Rp2.329.687.276 mengalami peningkatan di tahun 2017 sebesar Rp2.565.727.954.

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung yang berfokus sebagai realisasi Pusat Laba ternyata mengalami peningkatan laba untuk 2 (dua) periode. Hal ini menunjukkan bahwa

penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung telah mencapai peningkatan kinerja manajer pusat laba dengan baik. Mengingat masalah penilaian kinerja merupakan masalah yang sangat sensitif, maka PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung masih memerlukan akuntansi pertanggungjawaban yang lebih baik untuk memberikan penilaian kinerja bagi manajemen. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk membahas masalah yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam tulisan skripsi dengan judul **“Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung”**.

Perumusan Masalah

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

Menurut Moh. Nazir :

Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ada maupun yang akan ada.¹

Adapun permasalahan yang menjadi bahan skripsi bagi penulis adalah :

Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. POS INDONESIA (Persero) Cabang Tarutung.

1.3 Batasan Masalah

¹Moh Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Ke-11 : Ghalia Indonesia, Bogor , 2017, hal.96.

Karena mengingat keterbatasan waktu dan kemampuan penulis dalam melakukan penganalisaan, serta untuk menghindari kesimpangsiuran pembahasan, maka penulis membatasi pembahasan pada penelitian ini yaitu mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja PT. Pos Indonesia Cabang Tarutung sebagai pusat laba untuk tahun 2016 dan 2017.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu: Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini yaitu:

1. Bagi Penulis, untuk menambah pengetahuan atau wawasan tentang bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban di praktikkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung.
2. Bagi manajemen perusahaan bahwa hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan, sumbangan pemikiran kepada pimpinan PT. Pos Indonesia Cabang Tarutung dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja.
3. Bagi Peneliti lainnya, penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi bagi yang ingin melakukan penelitian tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan aktivitasnya perusahaan memerlukan fungsi manajemen. Sebab salah satu dasar manajemen adalah memastikan setiap bagian yang ada dalam perusahaan 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 manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki daya tarik bagi kebanyakan pimpinan tertinggi dalam perusahaan memudahkan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan. Di lain pihak, akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer dan membantu pengambilan keputusan dalam memberikan insentif bagi setiap manajer melalui laporan prestasi kerja. Menurut Al. Haryono Jusup “**Akuntansi dapat**

didefenisikan sebagai proses pencatatan (*record*), penggolongan (*classifying*), peringkasan (*summerizing*) dan penganalisaan data keuangan suatu entitas.”²

Akuntansi merupakan suatu proses pengumpulan dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi maupun data finansial. Data yang disajikan akan membantu manajemen dalam memperoleh informasi yang berhubungan dengan pendapatan dan biaya melalui laporan yang disajikan sebagai ukuran kegiatan yang telah dilaksanakan berdasarkan tanggungjawab yang telah ditetapkan. Untuk tujuan laporan⁹ manajemen, bahwa pertanggungjawaban biaya, tiap-tiap unit, divisi-divisi, bagian-bagian maupun sub-bagian dalam perusahaan. Proses pengumpulan dan melaporkan data operasi menurut tempat pertanggungjawaban dikenal dengan istilah akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai beberapa defenisi yang dikemukakan para ahli. Walaupun defenisi tersebut berbeda-beda akan tetapi pada dasarnya akan menunjukkan hal yang sama. Ada beberapa pendapat yang ditemukan para ahli tentang akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya sebagai berikut:

Menurut Arfan Ikhsan-Muhammad dalam bukunya mendefenisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan.³

²Al.Haryono Jusup, **Dasar-dasar Akuntansi** : Universitas Gadjra Mada, Sekola Tinggi Ilmu Ekonomi Yayasan Keluarga Pahlawan Negara, Yogyakarta, 2011, hal 5.

³ Rudianto, **Akuntansi Manajemen**, Erlangga, Jakarta, 2018, hal 176.

Menurut Hansen dan Mowen pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau bechmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan, Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.⁴

Sedangkan menurut Henry Simamora bahwa “**Akuntansi Pertanggungjawaban (responsibility accounting) adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis**”.⁵

Menurut Sriwidodo:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sitem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.⁶

Dari beberapa defenisi tersebut dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi dari setiap tingkatan manajemen sesuai wewenang dan tanggungjawabnya. Informasi yang disajikan berupa anggaran dan realisasi serta selisih yang terjadi diantara keduanya yang nantinya dapat digunakan manajemen sebagai alat pengawasan atas biaya terjadi tanggungjawabnya.

2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

2.2.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

⁴Don R. Hansen Marryanne M. Mowen, **Management Accounting, 8th Edition, Akuntansi Manajerial** ,Buku Satu : Salemba Empat , Jakarta, 2009, hal.229.

⁵Henry Simamora, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Pertama: Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal 253.

⁶ Sriwidodo , **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer**, Fak. Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta Vol 8 No 1, 2010, hal. 19.

Didalam peranan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya. Untuk tujuan ini sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusahaan.

Dari uraian tersebut penulis menyimpulkan, adapun tujuan yang hendak dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
2. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi.
3. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi.

Berdasarkan tujuan-tujuan yang dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari Akuntansi Pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan diwaktu yang akan datang.

2.2.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi **“Akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang, bermanfaat untuk penyusunan anggaran untuk periode yang akan datang, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer”**.⁷

⁷ Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi 4 : Salembaa Empat, Jakarta, 2009, hal.201.

Dari kutipan tersebut ada 3 (tiga) manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

a. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

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 pada periode tertentu. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

b. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen. Pada akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka dalam suatu laporan akuntansi pertanggungjawaban sebagaimana dikemukakan oleh Mulyadi “ **Jika seseorang diminta untuk bertanggungjawab atas sesuatu , langkah pertama yang harus dilakukan adalah**

menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya”⁸.

Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan mencapai sasaran yang diberi oleh manajeen puncak. Dengan tanggung jawab 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 ruanglingkup tanggung jawab. Kriteria ini berbeda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Kinerja manajer pusat biaya teknis dinilai berdasarkan produktivitas dengan biaya lebih rendah dari yang dianggarkan. Kinerja manajer pusat biaya kebijakan dinilai berdasarkan pelaksanaan tugas dalam batas biaya yang dianggarkan.

c. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pemasalahan Manajer

Mulyadi mengatakan **“seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan”⁹**. Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Maksimalisasi motivasi manajer secara tidak langsung juga berarti memaksimalisasi kinerja karyawan dan berarti juga dapat membangkitkan dorongan dalam diri setiap orang untuk mengarahkan semua usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Motivasi dapat membangkitkan secara langsung dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Penghargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

⁸Ibid, hal.421

⁹ Ibid, hal.390

2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

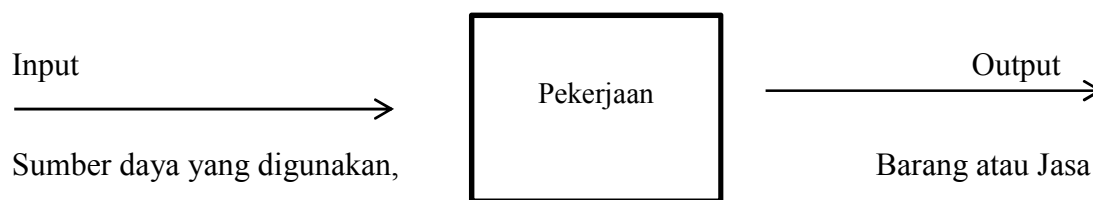
Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **“Pusat tanggungjawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”**¹⁰

Maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (*input*) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban, hasil proses tersebut menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa produk atau jasa. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1

Gambar 2.1

Pusat Pertanggungjawaban



diukur dari biaya

¹⁰Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Managemen Control Sistem, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen**, Alih Bahasa : Drs.F.X.Kurniawan Tjakrawala,Msi.Akt, Buku Satu Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal 171.

Sumber : Robert N. Anthony and Vijay Govindaran, *Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih bahasa : F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas : Salemba Empat, Jakarta, 20018, Hal. 172

Dalam hal ini konsep input, output dan biaya tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan kriteria pusat pertanggungjawaban yaitu efisiensi dan efektivitas. Dimana efisiensi menyangkut hubungan input dan output, dengan input, dengan input tertentu dihasilkan output tertentu yang digunakan sumber daya yang sedikit. Sedangkan efektivitas menunjukkan bahwa hasil (output) sesuai yang diharapkan atau mengerjakan yang seharusnya. Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa, suatu pusat pertanggungjawaban akan bersifat efisien jika melakukan sesuatu dengan tepat, dan akan bersifat efektif jika melakukan hal-hal yang tepat.

Dengan adanya pengelompokan kegiatan organisasi menjadi unit-unit organisasi seperti departemen, divisi, maka wewenang dan tanggungjawab setiap 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 dan efisien dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban

Menurut **Dr.Darsono dan Ari Purwanti** dalam buku **Akuntansi Manajemen**, pusat pertanggungjawaban di klasifikasikan menjadi empat yaitu:

- 1. Pusat Biaya (*cost center*) secara finansial hanya bertanggungjawab atas terjadinya biaya.**
- 2. Pusat Pendapatan (*revenue center*) bertanggungjawab atas timbulnya pendapatan, baik dari penjualan barang dagang, dari barang jadi maupun jasa.**
- 3. Pusat Laba (*profit center*) bertanggungjawab terhadap laba, yaitu selisih antara pendapatan dan laba.**

4. Pusat Investasi (*investment center*) bertanggungjawab terhadap hubungan antar laba dan seluruh investasi.¹¹

Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dibagi atas 4 jenis yaitu:

1. Pusat Biaya (*cost center*) yaitu

Suatu organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi didalam unit tersebut. Seluruh biaya yang terjadi atau seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya-biaya tersebut harus dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat biaya. Setiap masukan pada pusat biaya diukur dengan nilai uang. Oleh karena itu pengumpulan dan perolehan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dapat diawasi dan dikendalikan dengan baik. Manajer pusat biaya mengawasi biaya dan tidak melakukan pengawasan atas pendapatan dan investasi.

Terjadinya biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan dalam pengumpulan data pelapor biaya setiap pusat pertanggungjawaban yang disajikan dalam laporan biaya dan diminta pertanggungjawaban darinya.

Anthony dan Govindarajan mengatakan bahwa **“Pusat biaya adalah pusat tanggung jawab dimana seluruh *input* diukur dalam bentuk jumlah uang (moneter), namun *outputnya* tidak diukur dalam jumlah yang sama”**.¹²

2. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

¹¹Dr. Darsono Prawirenegoro P,S.E.,S.F.,M.A.,M.M dan Ari Purwanti, M.Ak , **Akuntansi Manajemen**, Edisi 3, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2009 hal.203.

¹²Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Manajemen Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen**, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal.176.

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban, dimana seorang manajer hanya bertanggungjawab terhadap penjual saja. Manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawaban atas masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya lengkap, tetapi hanyalah biaya-biaya yang berada dibawah pengawasan langsung manajer pusat pendapatan. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajer diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh selama satu periode.

3. Pusat Laba (*profit center*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan dan biaya. Besarnya laba dalam pusat laba diperoleh dengan membandingkan biaya sebagai masukan dengan pendapatan sebagai keluaran.

Pusat laba akan dapat diterapkan dengan baik apabila perusahaan melakukan divisionalisasi, dimana suatu divisi organisasi bertanggungjawab atas kegiatan produksi maupun pemasaran dari produk yang dihasilkan. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi.

4. Pusat Investasi (*investment center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya dan penggunaan aktiva perusahaan dalam kegiatan investasinya. Prestasi manajer diukur atas dasar laba dan investasi yang dilakukan untuk memperoleh laba. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan

investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan *Return On Investment* (ROI). Dapat pula diukur prestasinya dengan menggunakan *Residual Income* (RI), yang merupakan laba dikurangi dengan beban modal (*capital charge*). Pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dari beberapa sub-unit dengan batas wewenang dan tanggungjawab pimpinan dan manajernya jelas.

2.4 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi menurut Mulyadi yaitu sebagai berikut :

- 1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas sesuai wewenang dan tanggungjawab setiap tingkat manajemen.**
- 2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban**
- 3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer yang pusat pertanggungjawaban**
- 4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi**
- 5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab¹³**

Dari kutipan tersebut terdapat beberapa syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas sesuai wewenang dan tanggungjawab setiap tingkat manajemen.

Pada struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu menghubungkan wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi itu sendiri dengan tanggungjawab biaya secara

¹³Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi 3 : Salembaa Empat, Jakarta, 2007, hal.191.

langsung. Penggunaan biaya atau pelaksanaan anggaran harus pada tingkat pimpinan suatu pusat pertanggungjawaban dimana biaya itu terjadi, sehingga akan memudahkan menunjuk siapa yang bertanggungjawab. Dari pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi itu kemudian disusun laporan yang menunjukkan prestasi setiap pimpinan yang bertanggungjawab atas biaya yang dapat dikendalikan. Untuk itu dalam suatu penyusunan sistem akuntansi yang harus sesuai pertanggungjawaban selalu didahului pembebanan terhadap struktur dan proses organisasi manajemen serta penyesuaian antara sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan keadaan organisasi.

2. Anggaran biaya disusun menurut pertanggungjawaban

Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, dimana tiap-tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Dengan demikian jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran akan mudah siapa yang bertanggungjawab. Untuk tujuan pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap bagian dalam pusat pertanggungjawaban menyerahkan anggaran biayanya kepada manajer di atasnya, kemudian oleh manajer pusat pertanggungjawaban menyerahkan dirancang-rancangan anggaran tersebut untuk kemudian dikoordinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komite anggaran. Setiap perubahan yang dilakukan terhadap rancangan anggaran harus dirundingkan dan diberitahukan kepada manajer penyusunan anggaran biaya, sehingga menciptakan peran serta dan komitmen mereka dalam mencapai target yang ditetapkan. Dengan demikian, tiap-tiap manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk

pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya adalah anggaran sendiri, sehingga pada saat pertanggungjawaban mereka akan bersedia dinilai atas dasar tolak ukur anggaran.

Pada hakekatnya anggaran biaya hanyalah alat bantu dan petunjuk saja, karena pada akhirnya ukuran keberhasilan tergantung pada aktivitas para pelaksananya, tetapi anggaran biaya merupakan salah satu alat untuk dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan terlebih dahulu, bukan merupakan alat bantu untuk mencari kesalahan orang lain.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya diendalikn oleh manajer pusat pertanggungjawaban

Pada akuntansi pertanggungjawaban proses penyusunan anggaran setiap manajer turut berpartisipasi menyusun bagian masing-masing kegiatan akan diminta pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran. Karena tidak semua biaya yang terjadi pada semua bagian dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu , sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu.

4. Sistem akuntansi biaya yang dapat disesuaikan dengan struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban pengumpulan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen. Tiap tingkatan tersebut pertanggungjawaban atas biaya yang berbeda dibawah pengendaliannya dan biaya yang terjadi dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya tersebut. Karena itu unruk kepentingan pengumpulan

biaya dalam suatu akuntansi pertanggungjawaban, maka setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen dalam struktur organisasi perusahaan.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer

Akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai pendapatan, biaya yang dikaitkan dengan suatu atau unit didalam perusahaan. Untuk menyajikan laporan yang efektif tidak semua informasi yang ada dilaporkan tetapi informasi tersebut harus dipilih sesuai kebutuhan agar dapat digunakan sebagai dasar bertindak bagi manajer yang berkepentingan.

2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

2.5.1 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

Kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kualitas ataupun kuantitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja personel yang menduduki jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran personel 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

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

diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup, maka dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peran penting.

Penilaian dan pengukuran kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Dari uraian tersebut maka jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan tiga komponen penting diatas mempunyai peranan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

2.5.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja

Menurut Thomas S. Bateman Scott A. Snell, **“Penilaian kinerja adalah penilaian dari kinerja jabatan dari seorang karyawan. Ini merupakan salah satu tanggungjawab paling penting yang dimiliki sebagai seorang manajer”**¹⁵

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

Sistem pengendalian atau pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membangun manajer menilai pencapaian suatu strategi dan ukuran kinerja terdapat baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan.

1. Keuangan (*finansial*)

¹⁵ Thomas S. Bateman Scott A. Snell, **Manajemen (Kepemimpinan dan Kolaborasi Dalam Dunia Yang Kompetitif)**, Salemba Empat, Buku 2, Edisi Tujuh, Jakarta, 2009, hal.27

¹⁶ Adanan Silaban, Melinda Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal.167.

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen keuangan. Kinerja keuangan merupakan peluang ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Ukuran keuangan untuk efisiensi aktivitas mencakup, laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kecenderungan dalam laporan biaya aktivitas, dan anggaran siklus hidup.

Menurut Fahmi **“Kinerja keuangan merupakan gambaran dari pencapaian keberhasilan perusahaan dapat diartikan sebagai hasil yang telah dicapai atas berbagai aktivitas yang telah dilakukan. Dapat dijelaskan bahwa kinerja keuangan adalah suatu analisis yang dilakukan untuk melihat sejauh mana suatu perusahaan telah melaksanakan dengan menggunakan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar”**.¹⁷

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

2. Non-Keuangan (*non finansial*)

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan satuan uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Ukuran kinerja nonkeuangan sering disebut ukuran operasional (*operational measure*) adalah ukuran kinerja aktivitas secara fisik, ukuran operasional harus berhubungan dengan kinerja aktivitas efisiensi, kualitas, waktu.

Pengukuran kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan mata uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek

¹⁷Fahmi Irham, **Analisis Laporan Keuangan**, Cetakan Kedua :Bandung: Alfabeta. Ghozali, Imam, 2012

kinerja. Pengukuran tersebut lebih menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang berlangsung (bersifat operasional), yang bermanfaat memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi masalah dalam rangka mencapai kesuksesan.

Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba yang merupakan selisih antara pendapatan dan biaya tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Menurut Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan bahwa ukuran kinerja pusat laba tergantung pada konsep laba yaitu:

- 1. Margin kontribusi (*contribution margin*) menunjukkan rentang antara pendapatan dengan beban variabel**
- 2. Laba langsung (*direct profit*) mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan**
- 3. Laba yang dikendalikan, pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan**
- 4. Laba sebelum pajak, seluruh overhead korporat dialokasikan kepusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba**
- 5. Laba bersih, perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (*net income*), yaitu jumlah laba bersih setelah pajak.¹⁸**

1. Margin Kontribusi

Margin kontribusi menunjukkan rentang antara pendapatan dengan beban variabel.

Alasan utama mengapa ini digunakan sebagai alat pengukur kinerja manajer pusat laba adalah karena beban tetap berada diluar kendali manajer tersebut, sehingga para manajer harus memusatkan perhatian untuk memaksimalkan margin kontribusi.

Permasalahan dari argument tersebut adalah bahwa alasannya tidak tepat karena pada

¹⁸ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Op.Cit.**,Hal.249

kenyataannya, hampir seluruh pengeluaran tetap dapat dikendalikan oleh para manajer.

2. Laba Langsung

Laba langsung mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan. Ukuran ini menggabungkan seluruh pengeluaran pusat laba, baik yang dikeluarkan oleh atau dapat ditelusuri langsung kepusat laba tersebut tanpa memperdulikan apakah pos-pos ini ada dalam kendali manajer pusat laba atau tidak. Meskipun demikian, pengeluaran yang terjadi dikantor pusat tidak termasuk dalam perhitungan ini. Kelemahan dari pengukuran laba langsung adalah bahwa ia tidak memasukkan unsur manfaat motivasi dari biaya-biaya kantor pusat.

3. Laba yang dapat dikendalikan

Pengeluaran-pengeluaran kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori: dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Yang termasuk dalam kategori pertama adalah pengeluaran-pengeluaran yang dapat dikendalikan, paling tidak pada tingkat tertentu, pada unit manajer unit bisnis, layanan teknologi informasi misalnya. Jika biaya-biaya ini termasuk dalam sistem pengukuran, maka laba yang dihasilkan setelah dikurangi dengan seluruh biaya yang dipengaruhi oleh manajer pusat laba tersebut. Kekurangan utama dari ukuran ini adalah karena ukuran tersebut tidak memasukkan beban kantor pusat yang tidak dapat dikendalikan, maka ukuran ini tidak dapat langsung dibandingkan baik dengan data yang diterbitkan atau data asosiasi dagang yang melaporkan laba dari perusahaan-perusahaan lain di industri yang sama.

4. Laba sebelum pajak

Dalam ukuran ini, seluruh overhead korporat dialokasikan ke pusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba. Ada dua argumen yang menentang alokasi ini. Pertama, karena biaya yang dikeluarkan oleh staff didepartemen korporat seperti bagian keuangan akuntansi dan bagian sumber daya manusia tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba maka manajer tersebut sebaiknya tidak dianggap bertanggungjawab untuk biaya tersebut. Kedua, sulit untuk mengalokasikan jasa staff korporat dengan cara yang secara wajar mencerminkan jumlah biaya yang dikeluarkan oleh setiap pusat laba. Jika pusat laba dibebankan dengan sebagian overhead korporat, maka hal ini harus dihitung berdasarkan biaya yang telah dianggarkan dan bukan biaya aktual, di mana kolom anggaran dan aktual dalam laporan kinerja pusat laba menunjukkan jumlah yang hampir sama untuk pos khusus ini. Hal ini akan memberi kepastian bahwa para manajer pusat laba tidak akan mengeluh, baik karena kebijakan ini maupun karena kurangnya pengendalian mereka atas biaya-biaya tersebut karena laporan kinerja mereka tidak akan menunjukkan varians dalam alokasi overhead sebaliknya, varians semacam ini akan muncul dalam laporan pusat tanggungjawab yang benar-benar mengeluarkan semua biaya tersebut.

5. Laba bersih

Perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih yaitu jumlah laba bersih setelah pajak. Ada dua argumen utama yang menentang penggunaan metode ini pertama, laba setelah pajak seringkali merupakan persentase yang konstan atas laba sebelum pajak, dalam kasus mana tidak terdapat manfaat dengan memasukkan unsur pajak dan yang kedua, Karen banyak keputusan yang

mempengaruhi pajak penghasilan dibuat dikantor pusat maka tidaklah tepat jika para manajer pusat laba harus menanggung konsekuensi dari keputusan-keputusan tersebut.

Contoh Laporan Laba Rugi suatu Pusat Laba

	Ukuran Profitabilitas	
Pendapatan	\$1000	
Harga Pokok Penjualan	600	
Biaya Variabel	180	
Margin kontribusi	220	(1)
Biaya tetap yang dikeluarkan oleh pusat laba	90	
Laba langsung	130	(2)
Beban biaya korporat lainnya	10	
Laba yang dapat dikendalikan	120	(3)
Alokasi korporat lainnya	20	
Laba belum kena pajak	100	(4)
Pajak	40	
Laba bersih	60	(5)

Sumber: Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Managemen Control System, 11st Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa : F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas : Salemba Empat, Jakarta, 20018, Hal.248

Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pada pusat laba yaitu produktivitas. Pengukuran produktivitas berhubungan dengan produksi atau keluaran secara

efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Menurut Hansen dan Mowen produktivitas berkaitan **“dengan memproduksi *output* secara efisien dan secara spesifik mengacu pada hubungan antara *output* (hasil produksi) dan *input* (bahan baku) yang digunakan untuk memproduksi *output*.”**¹⁹ Produktivitas mengukur seberapa efisien masukan yang digunakan untuk memproduksi keluaran. Menaksir seberapa baik aktivitas (dan proses) dilakukan adalah landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas. Ukuran kinerja aktivitas muncul dalam bentuk keuangan dan nonkeuangan. Ukuran ini dirancang untuk menilai seberapa baik suatu aktivitas dikerjakan dan hasil yang dicapai. Ukuran juga dirancang untuk menyatakan apakah terjadi perbaikan yang konstan. Ukuran kinerja aktivitas berpusat pada tiga dimensi utama: (1) efisiensi, (2) kualitas dan (3) waktu.

Efisiensi terfokus pada hubungan input aktivitas dengan output aktivitas. Sebagai contoh, satu cara untuk memperbaiki efisiensi aktivitas adalah dengan menghasilkan output aktivitas yang sama dengan biaya lebih rendah dari inputnya yang digunakan. Kualitas mengacu pada aktivitas yang dilakukan secara benar pada saat pertama kali dikerjakan. Jika output aktivitas cacat, maka aktivitas memerlukan pengulangan, yang menyebabkan biaya yang tidak perlu dan penurunan efisiensi. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu aktivitas juga merupakan hal yang penting. Lebih banyak waktu biasanya berarti lebih banyak sumber daya yang dipakai dan sedikit kemampuan untuk merespons permintaan pelanggan. Ukuran waktu kinerja cenderung bersifat nonkeuangan, sedangkan ukuran efisien dan kualitas dapat berupa keuangan dan juga nonkeuangan.

Produktivitas dapat diukur dalam bentuk rasio antara keluaran dan masukan.

¹⁹ Dor R.Hansen Marryanne M.Mowen, **Op.Cit**,Hal.24

Formula untuk menghitung produktivitas adalah:

$$\textit{Ratio produktivitas} = \textit{output} : \textit{input}^{20}$$

Jika keluaran dan masukan yang digunakan dalam formula tersebut dinyatakan dalam kualitas fisik, maka ratio produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas operasional (*operational productivity measure*). Jika digunakan keluaran dan masukan dalam rupiah, ratio produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas keuangan (*financial productivity measure*).

Keberadaan suatu pusat laba lebih relevan untuk perencanaan dan pengendalian laba yang bersangkutan. Untuk pengukuran unit unit masukan dan keluaran dari pusat laba yang bersangkutan. Manajer pusat laba bertanggungjawab atas biaya-biaya dan penghasilan yang dikontrol melalui keputusan-keputusannya.

Walaupun laba mampu menunjukkan efisiensi dan efektifitas perusahaan maupun pusat laba, tetapi sebagai alat pengukur, laba juga menimbulkan masalah. Pusat-pusat laba juga dapat menimbulkan beberapa kesulitan, yaitu sebagai berikut:

- 1. Pengambilan keputusan yang disentralisasi akan memaksa manajemen puncak untuk lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen dan bukan wawasan pribadinya atas suatu operasi, sehingga mengakibatkan hilangnya pengendalian**
- 2. Jika manajemen kantor pusat lebih mampu dan memiliki informasi yang lebih baik dari pada manajer pusat laba pada umumnya, maka kualitas keputusan yang diambil pada tingkat unit akan berkurang.**
- 3. Perselisihan dapat meningkat karena adanya argumen-argumen mengenai harga transfer yang sesuai, pengalokasian biaya umum (common cost) yang tepat**
- 4. Unit-unit organisasi yang pernah bekerja sama sebagai unit fungsional akan saling berkompetisi satu sama lain.**

²⁰Ibid., hal.24

5. Divisionalisasi dapat mengakibatkan biaya tambahan karna adanya tambahan manajemen, pegawai, dan pembukuan yang dibutuhkan, dan mungkin mengakibatkan duplikasi tugas disetiap pusat laba.
6. Para manajer umumnya yang berkompeten mungkin saja tidak ada dalam organisasi fungsional karena tidak ada kesempatan yang cukup untuk mengembangkan kompetensi manajemen umum
7. Mungkin ada terlalu banyak tekanan atas profitabilitas jangka pendek dengan mengorbankan profitabilitas jangka panjang.
8. Tidak ada sistem yang sangat memuaskan untuk memastikan bahwa optimalisasi laba dari masing-masing pusat laba aka mengoptimalkan laba perusahaan secara keseluruhan²¹

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

²¹Ibid., ha.241

Adapun yang meliputi objek penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah akuntansi pertanggungjawaban pusat laba pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung Jl. Sisingamangaraja No.200 Tarutung.

3.2 Metode Penelitian

Penyusunan skripsi ini pada hakikatnya merupakan rangkaian kesimpulan informasi yang diperoleh dari hasil penelitian dengan cara pendekatan dalam memperoleh data yang diperlukan. Untuk mendapatkan data dan informasi yang diperlukan dalam penulisan ini, penulisan menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan

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

Sumber informasi kepastakaan pada dasarnya adalah segala macam bentuk informasi yang berhubungan dengan dokumen, buku teks, majalah, atau bahan tertulis lainnya, termasuk teori, laporan penelitian, atau penemuan sebelumnya (*finding*). Studi ini dinamakan ³⁵ *rgan tinjauan pustaka*.²²

2. Penelitian Lapangan

²² F.Elvis dan Parulian, **Metode Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Kedua : Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2011, hal.57.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data primer. Penelitian lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung terhadap objek teliti. Dan untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban, penulis melakukan penelitian langsung pada PT. Pos Indonesia Tarutung.

3.3 Sumber Data

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

1. Data primer, merupakan data secara langsung diperoleh dari sumber pertama, baik berupa data kualitatif maupun kuantitatif, dan masih perlu diolah lagi.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dokumentasi

Dokumentasi yaitu pengumpulan bahan-bahan yang tertulis berupa data yang diperoleh dari perpustakaan maupun dari Pos. Adapun data yang akan diperoleh dengan penelusuran

dokumen dalam penelitian yaitu: Sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan berupa anggaran dan realisasi laba rugi periode tahun 2016-2017.

3.5 Metode Analisis Data

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Metode ini merupakan metode analisis yang mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian atau kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Dalam metode analisis deskriptif yang dilakukan adalah mengumpulkan bukti laporan keuangan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai kebijakan yang dilakukan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur penilaian kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut, yaitu kinerja keuangan. Kinerja keuangan PT. Pos Indonesia Cabang Tarutung sebagai Pusat Laba dianalisis dengan: 1) Margin Kontribusi, 2) Laba Langsung, 3) Laba yang dapat dikendalikan, 4) Laba sebelum kena pajak dan 5) Laba bersih tahun 2016 dan 2017.

