

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Organisasi perusahaan merupakan usaha yang dikoordinir dan dijalankan orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar perusahaan dalam menjalankan usahanya dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya maka diperlukan strategi dimana kerja sama semua komponen yang ada dalam organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Untuk menguji tentang pelaksanaan kegiatan perusahaan diperlukan pengawasan atau pengendalian. Salah satu alat pengendalian yang dipergunakan oleh manajemen adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit pertanggungjawaban dalam organisasi dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian dibandingkan dengan standar yang ada yaitu anggaran, serta dianalisis penyimpangan-penyimpangannya. Jadi, akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem akuntansi manajemen dimana bentuk formal yang dihasilkan adalah informasi yang mengacu pada pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat laba (*profit Center*). Dimana prestasi manajer pusat laba dinilai atas dasar pendapatan biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan dalam hal ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menetapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggungjawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut.

Pada perusahaan yang cukup besar akuntansi pertanggungjawaban sudah dapat diterapkan. Namun sejauh mana pihak manajemen mengusahakan sistem ini agar dapat diterapkan tidaklah sama untuk setiap perusahaan. Masing-masing perusahaan menerapkan secara berbeda sesuai dengan permasalahan yang dihadapinya.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam

mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan yang diinginkan.

PT.Bank Sumut Cabang Sidikalang Dairi 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 Bank Sumut Cabang Sidikalang Dairi 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. Adapun data mengenai besarnya laba terdapat pada tabel 1.1.

**Tabel 1.1 Daftar Pendapatan, Beban dan Laba**

<b>Tahun</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>Beban</b>	<b>Laba</b>
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.Bank Sumut Cabang Sidikalang, Dairi**

Dari data pada tabel 1.1 bahwa pendapatan dari tahun 2017 sampai 2018 mengalami peningkatan yaitu sebesar  $Rp.63.912.462.825 - Rp.60.823.746.193 = Rp.3.088.716.632,-$ . Namun biaya dari tahun 2017 sampai 2018 mengalami peningkatan sebesar  $Rp.42.635.425.293 - Rp.40.612.595.576 = Rp.2.022.829.717$ .

Oleh karena itu penulis melakukan penelitian yang berfokus pada pusat laba karena terdapat kenaikan pendapatan, dan kenaikan beban.

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 menarik perhatian penulis untuk membahas dalam tulisan skripsi dengan judul, **AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PADA PT.BANK SUMUT KANTOR CABANG SIDIKALANG DAIRI.**

## **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. Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan dan harus dipecahkan. Masalah ini dapat berbeda-beda tergantung kondisi dan operasi perusahaan itu sendiri.

Demikian juga yang dialami oleh PT Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang yang diharapkan adalah pusat laba. Setelah mengadakan penelitian pendahuluan maka dirumuskan masalah yang dihadapi PT Bank Sumut Kantor

Cabang Sidikalang Dairi, yaitu **Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat laba untuk menilai kinerja pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi tahun 2017 dan 2018?**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Bagian ini menjabarkan secara jelas apa saja yang direncanakan untuk dilakukan dalam usaha penelitian. Pada umumnya, setiap kegiatan yang dilakukan tentu mempunyai tujuan tertentu. Demikian juga halnya dengan penelitian ini, untuk memudahkan dalam penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan, maka ruang lingkup penelitian dan pembahasannya hanya berkaitan dengan pusat laba yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu: Untuk mengetahui bagaimana perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang periode tahun 2017 dan 2018.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1. Teoritis**

Manfaat teoritis dalam penelitian ini yaitu:

- 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 Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi.

- 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 atau 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**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu perusahaan. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai sejauh mana manajer pusat pertanggungjawaban dapat menilai kinerja dalam perusahaan tersebut yang merupakan tanggungjawabnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. 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. Berbagai definisi yang ditemukan oleh para ahli mengenai akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya mengandung pengertian yang sama. Beberapa definisi akuntansi pertanggung jawaban antara lain sebagai berikut:

Rimbun Sidabutar mengemukakan:

**“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 tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggungjawab dari tempat tersebut”.**<sup>1</sup>

Dewi Utari, et.al mengemukakan:

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu model pengendalian dan evaluasi kinerja anak perusahaan, cabang atau divisi yang didasarkan pada wewenang yang diberikan. Mereka yang diberi wewenang harus membuat laporan secara akuntansi untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan atas wewenang yang telah diterima. Pada umumnya wewenang yang diberikan oleh manajemen puncak dan pemilik perusahaan itu adalah wewenang dalam bidang: mengelola investasi, mencari laba, efisiensi biaya, dan wewenang dalam meningkatkan penjualan”.**<sup>2</sup>

L.M.Sarmyn mengemukakan:

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah Suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.**<sup>3</sup>

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1 Sistem akuntansi pertanggungjawaban diajukan untuk mengukur pelaksanaan kerja pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) di dalam suatu organisasi. Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut

---

<sup>1</sup>Rimbun C.D Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Pertama: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, Hal. 73.

<sup>2</sup>Dewi Utari, et.al., **Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)**, Edisi Empat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, Hal. 235.

<sup>3</sup>L. M. Samryn, **Akuntansi Manajemen**, Kencana Prenada media Group, Jakarta, 2012, Hal. 261

adalah unit-unit yang berada di dalam organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unit tersebut.

- 2 Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang dirancang untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi keuangan (harta, pendapatan, dan biaya) sesuai dengan wilayah pertanggungjawabannya.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dari struktur organisasi.

Dalam struktur organisasi itu tercermin wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap divisi. Jika suatu perusahaan memiliki struktur organisasi yang sederhana, maka manajemen puncak mudah mengadakan pengendalian. Untuk memudahkan pengendalian dan evaluasi kinerja perusahaan, cabang, atau divisi manajemen puncak menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

### **2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Adapun Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menurut yaitu:

- 1 Adanya Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, produk, tim kerja atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan seperti biaya.

- 2 Standar yang ditetapkan Sebagai Tolak Ukur Kinerja Manajer yang Bertanggung Jawab Atas Pusat Pertanggungjawaban Tertentu.

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

- 3 Manajer Secara Individual Diberi Penghargaan atau Hukuman Berdasarkan Kebijakan Manajemen yang Lebih Tinggi.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk mengacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang telah ditetapkan.

## **2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Adapun tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

- 1 Untuk memotivasi kinerja para manajer

Melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban diharapkan para manajer akan lebih termotivasi untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan yaitu berupa anggaran dasar bagi setiap pusat pertanggungjawaban, dimana terhadap pusat pertanggungjawaban yang

berpartisipasi umumnya diberikan intensif antara lain berupa bonus, kenaikan gaji, promosi jabatan dan sebagainya.

2 Untuk mengevaluasi prestasi kinerja para manajer

Melalui akuntansi pertanggungjawaban standar prestasi kerja para manajer dapat dibentuk secara layak sesuai dengan jenis, wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

Sedangkan manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1 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 selama 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.

2 Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimiliki 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 ditentukan manajer pusat pertanggungjawaban atas kinerja mereka dalam suatu laporan akuntansi pertanggungjawaban selama periode tertentu. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan sasaran yang diberi oleh manajer puncak. Dengan 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. Kriteria ini berbeda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Kinerja manajer pusat biaya kebijakan dinilai berdasarkan pelaksanaan tugas dalam batas biaya yang dianggarkan.

### 3 Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pemotivasi manajer

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. Motivasi dapat dibangkitkan secara langsung dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi.

## **2.3 Pusat- Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Center*) adalah unit- unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang di pimpin oleh seorang manajer. Pusat pertanggungjawaban dapat meliputi semua kegiatan yang ada dalam perusahaan seperti seksi, segmen, dan divisi perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (*Input*) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan di proses dalam pusat pertanggungjawaban. Hasil proses tersebut memnghasilkan keluaran (*output*) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan di proses dalam pusat pertanggungjawaban hasil proses tersebut menghasilkan keluaran (*Output*) yang berupa produk dan jasa.

Dengan adanya pengelompokan kegiatan organisasi menjadi unit-unit organisasi seperti departemen divisi maka wewenang dan tanggungjawab setiap manajer pusat akan menjadi lebih jelas dan terarah. Hal ini bermafaat agar pengawasan sebagai proses yang dilaksanakan oleh manajemen dapat menjamin bahwa sumber-sumber yang di peroleh 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 Thomas Sumarsan: **“Pusat pertanggungjawaban diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya”**.<sup>4</sup>

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Harefa: **“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”**.<sup>5</sup>

Menurut Dewi Utari et.al. **”Terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan dan pusat investasi”**

#### 1 Pusat Biaya

Suatu Pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab mengenai biaya. Contohnya ialah manajer pabrik, ia bertanggung jawab atas efisiensi biaya produksi, wewenangnya adalah menentukan besarnya biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya tidak langsung (*factory overhead*).

#### 2 Pusat Pendapatan

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab mengenai peneualan. Contohnya ialah manajer

---

<sup>4</sup>Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Pertama: PT Indeks, Kembangan-Jakarta Barat, 2010, Hal 123.

<sup>5</sup>Adanan Silaban, dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, Hal.130

pemasaran, ia bertanggungjawab atas peningkatan jumlah komoditi yang dijual dan jumlah pendapatan (*sales revenue*), wewenang nya adalah menentukan strategi dan taktik pemasaran yang berhubungan dengan: pengembangan produk dan baruan produk, distribusi, promosi, harga, memuaskan pelanggan, dan menjadikan pelanggan setia terhadap komoditi yang dijual. Semua energy divisi pemasaran ini hakikatnya adalah meluaskan pangsa pasar, meningkatkan penjualan, dan efisiensi biaya pemasaran. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan kemampuannya meluaskan pangsa pasar.

### 3 Pusat Laba

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan dan biaya. Contohnya adalah manajer cabang, manajer anak perusahaan, dimana ia memiliki wewenang dalam mengelola pendapatan dan biaya. Setiap keputusannya harus berdasarkan pada *benefit cost ratio*, atau perhitungan untung rugi pada setiap transaksi bisnis yang diputuskan. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan kemampuan memperoleh laba.

Pusat laba dapat di ukur dengan berbagai ukuran laba yaitu:

#### 1) Margin kontribusi

Merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Laba ini digunakan untuk mengukur kinerja pusat laba yang didasarkan premis bahwa biaya tetap tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, dengan demikian focus perhatian harus ditujukan untuk

memaksimumkan 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 pusat laba, karena:

1. Tidak semuanya 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 manejer pusat laba, namun dalam konsep ini tidak memasukan 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 memasukan 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 memaksimumkan selisih pendapatan dan biaya variabel.

2) 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 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.

3) 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 terkenali divisi ini bermanfaat untuk menilai prestasi manajer divisi karena laba terkendali menggambarkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan sumber-sumber yang berada dibawah wewenangnya untuk memperoleh pendapatan. Konsep laba ini tidak dapat digunakan untuk menilai prestasi ekonomi suatu divisi, karena tidak semua biaya divisi yang independen dimasukkan kedalam perhitungan laba. Laba terkendali belum mencerminkan laba langsung divisi, karena biaya langsung yang sifatnya terkendali baik tetap maupun variabel belum diperhitungkan kelaporan laba rugi. Dengan demikian untuk mengukur pusat laba pada PT Bank SUMUT Kantor Cabang Sidikalang Dairi digunakan pusat laba terkendali.

#### 4) 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 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 tanggung jawab kantor pusat sepenuhnya.
2. Sulit ditentukan dasar alokasi yang adil dan teliti untuk setiap divisi, sehingga lebih sering ditentukan secara sembarangan.

5) 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:

- a. Jika presentase pajak setiap divisi sesudah pajak merupakan presentase tetap dan laba divisi sebelum pajak.
- b. Keputusan yang berhubungan dengan pajak biasanya dilakukan oleh kantor pusat.

Informasi yang diperoleh dari konsep laba sesudah pajak antara lain:

- a. Presentase 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 pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan, biaya, investasi. Contohnya adalah manajer yang diberi wewenang untuk melakukan proyek investasi yang berhubungan dengan sumber pembiayaan dan penggunaan dana untuk investasi dan untuk operasi. Ia harus memperoleh sumber pembiayaan dengan biaya modal yang serendah-rendahnya dan dapat menginvestasikan pada proyek bisnis yang seefektif dan seefisien mungkin. Kinerjanya dievaluasi berdasarkan hasil atas investasi *Return On Investment (ROI)*.

## 2.4 Anggaran

### 2.4.1 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu perencanaan dalam perusahaan atau organisasi yang disusun secara terpadu dan dijelaskan dalam satuan unit moneter pada periode atau jangka waktu yang sudah ditentukan.

Ada beberapa unsur dari pengertian anggaran sebagai berikut:

- 1 Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran

lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan lazim disebut anggaran formal.

- 2 Anggaran lazim disebut *perencanaan dan pengendalian laba*, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
- 3 Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung jawab suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
- 4 Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.
- 5 Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai subsistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.
- 6 Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan: anggaran sekaligus juga disebut sub-sistem.
- 7 Anggaran sebagai suatu sistem terdiri dari tiga lapisan yaitu: inti sistem, sub-sistem penunjang, sub-sistem lingkungan. Inti sistem adalah sasaran

laba, sub-sistem penunjang ialah berbagai aktifitas yang membantu kelancaran kerjanya inti sistem seperti struktur organisasi, administrasi, analisis data, angka-angka standard dan sebagainya. Sub-sistem lingkungan ialah lingkungan eksternal organisasi seperti ekonomi, social, politik, budaya, dan sebagainya yang mempengaruhi bekerja suatu sistem organisasi.

- 8 Anggaran atau budget adalah sama dengan profit atau planning. Perencanaan laba meliputi: Perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaan bahan baku, perencanaan pembelian bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya overhead, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan administrasi, dan seterusnya. Model tersebut pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau master budget.

Dari definisi diatas dapat dinyatakan bahwa suatu anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1 Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi).
- 2 Mencakup kurun waktu yang satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya.
- 3 Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
- 4 Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.

- 5 Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus.
- 6 Hasil actual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi dianalisis dan dijelaskan.  
 Anggaran yang disusun dengan baik akan mendukung suksesnya penerapan rencana bisnis. Anggaran yang baik tentunya juga akan memperbaiki komunikasi manajerial dan memberikan pengertian yang lebih baik kepada karyawan mengenai tujuan dan operasional perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai pegangan dalam pengambilan keputusan dan membantu dalam proses menentukan standar kinerja perusahaan.

## 2.5. Kegunaan Anggaran

Menurut Darsono Prawinegoro dan Ari Purwanti:

**”Kegunaan anggaran adalah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) berdasarkan prediksi masa mendatang yang terbaaik mengenai tingkat aktivitas.”<sup>6</sup>**

Menurut Julita dan Jufrizen anggaran mempunyai manfaat, antara lain:

1. **Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.**
2. **Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.**
3. **Dapat memotivasi pegawai.**
4. **Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.**
5. **Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.**
6. **Alat pendidikan bagi para manajer.<sup>7</sup>**

---

<sup>6</sup>Ibid, hal. 117.

<sup>7</sup>Julita dan Jufrizen, **Penganggaran Perusahaan**: Pedoman, pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja, Citapustaka Media, Bandung, Hal.15

Rencana strategis mempunyai karakteristik anggaran sebagai berikut:

- 1 Anggaran mengestimasi potensi laba satuan bisnis
- 2 Anggaran dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter dapat saja ditunjang oleh jumlah non moneter (misalnya unit yang dijual atau diproduksi).
- 3 Mencakup periode satu tahun.
- 4 Anggaran merupakan komitmen manajemen, manajer sepakat untuk mengemban tanggungjawab atas pencapaian tujuan yang dianggarkan.
- 5 Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh otoritas yang lebih tinggi ketimbang oleh pihak yang menganggarkan (budget).

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan lasannya. Oleh karena itu anggaran menjadi tolak ukur terhadap kinerja yang dapat dinilai. Anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran merupakan tanggungjawab kepada setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

## **2.6 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja.**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Henny Tannady pengertian kinerja adalah: **“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan atau suatu departemen atau suatu organisasi dalam melaksanakan tugas dan targetnya**

**sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode penilaian tertentu”.**<sup>8</sup>

Menurut Sarinah Sihombing et.al. kinerja adalah : **“Suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu”.**<sup>9</sup>

Berdasarkan defenisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan 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 memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana harusnya perilaku kinerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel.

Penilaian atau pengukuran kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Dari uraian tersebut jelaslah bahwa pengertian kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel pemegang peranan penting.

### **2.6.2 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja atau dalam bahasa inggris disebut dengan *performance appraisal* adalah evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk

---

<sup>8</sup>Henny Tannady **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Edisi Pertama: Expert, Yogyakarta, 2017, Hal.154.

<sup>9</sup>Sarinah Sihombing et al, **Manajemen Sumberdaya Manusia**, Edisi Revisi: In Media dan STMT Trisakti, Jakarta, 2015, Hal.101.

memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Harefa:

**“Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak.”<sup>10</sup>**

Sistem penilaian 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 dan non keuangan.

## **1 Keuangan**

Menurut Fahmi yang dikutip oleh Setyawan & Syaftina: **“Kinerja keuangan adalah hasil kerja para manajer dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan perusahaan”.**<sup>11</sup>

Kinerja keuangan merupakan penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Ukuran keuangan untuk efisiensi aktifitas mencakup, laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kecenderungan dalam laporan biaya aktivitas dan anggaran siklus hidup.

Dalam mengukur penilaian kinerja keuangan perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban. Dalam melihat

---

<sup>10</sup>Op.Cit.,Hal.167

<sup>11</sup>Setyawan & Syaftina,.**Penilaian Kinerja Keuangan Pada Emiten LQ-45 Periode 2007-2011 Di Bursa Efek Indonesia**, Jurnal Akuntansi, Vol.XVII,No.01,Januari 2013: 84-100.

organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggungjawab yang diwujudkan dalam bentuk prestasi keuangan. Namun demikian besarnya tanggungjawab sekaligus mengukur prestasi keuangan tidaklah mudah sebab ada yang dapat diukur dengan mudah dan ada pula sukar diukur.

## 2 Non Keuangan

Amelia Supit mengemukakan: **“Kinerja Non keuangan adalah kinerja yang menunjukkan pertumbuhan suatu perusahaan. Perusahaan dapat mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dengan menggunakan analisis kerja non keuangan”**<sup>12</sup>

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam suatu fisik bukan suatu uang serta lebih memfokus pada salah satu aspek kinerja. Ukuran kinerja non keuangan 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 kinerja. Pengukuran kinerja 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.

---

<sup>12</sup>Amelia.A.N. Supit et al, **Analisis Kinerja Non Keuangan PT.Outsuka Indonesia Cabang Manado**, Jurnal EMBA, Vol.2, No.2, Hal.1607-1616

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 E. Saifuddin Mubarak:

Agar dapat menggunakan ukuran-ukuran kinerja keuangan secara efektif, terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan:

1. **Mengembangkan model-model ukuran kinerja non keuangan yang dikaitkan dengan sasaran-sasaran strategis perusahaan.**
2. **Menggunakan database untuk mengidentifikasi data yang tentang ukuran-ukuran kinerja utama, missal kepuasan pelanggan dan survey kepuasan pegawai.**
3. **Menggunakan metode-metode statistik dan kualitatif untuk menguji hubungan antara ukuran-ukuran kinerja dengan hasil-hasil keuangan.**
4. **Meninjau kembali model untuk memastikan bahwa ukuran-ukuran kinerja non keuangan adalah tepat dan menentukan, dan apakah ukuran-ukuranyang baru harus ditambah.**
5. **Bertindak berdasarkan kesimpulan-kesimpulan yang ditunjukkan oleh model.**
6. **Melakukan audit, yaitu apakah tindakan-tindakan yang diambil dan investasi-investasi yang dilakukan memberikan hasil yang diinginkan.<sup>13</sup>**

Penilaian kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban antara lain:

### **1. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan**

Delta Consulting mengemukakan:

---

<sup>13</sup>E.Saefuddin Mubarak, **Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengantar Keunggulan Bersaing**, In Media, Bogor, 2017, Hal.81.

**”Informasi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu mengalikan kuantitas produk dan jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Biasanya pusat pendapatan dimasukkan ke pusat laba untuk menghitung beberapa laba yang di dapatkan perusahaan. Pengukuran kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pendapatan”<sup>14</sup>**

Pusat pendapatan bertanggungjawab atas timbulnya pendapatan, baik dari penjualan barang dagangan maupun dari jasa. Pusat pendapatan diukur berdasarkan jumlah penjualan atau pendapatan yang dicapai dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan, dan biaya pemasaran actual dibandingkan dengan biaya pemasaran yang di anggarkan.

Kinerja manajer pusat pendapatan dapat diukur dari kemampuannya memperoleh pendapatan. Itu bisa dilakukan dengan meluaskan pangsa pasar agar jumlah unit yang dijual meningkat pada harga yang tetap atau meningkatkan harga pada jumlah unit yang dijual tetap. Yang paling baik adalah jumlah unit yang dijual meningkat pada harga yang meningkat. Manajer pusat pendapatan harus memfokuskan pada kegiatan pemasarannya dengan cara meningkatkan segmentasi pasar, memposisikan produk, dan menentukan kebijakan marketing mix yang tepat.

## **2 Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

Pusat Biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya di ukur prestasi nya atas dasar biayanya (nilai masuknya). Prestasi kinerja pusat

---

<sup>14</sup>Delta Consulting, ”Penggunaan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer”, <http://deltastatistic.blogspot.com/2011/04/penggunaan-informasi-akuntansi> (diakses pada 23 Juli 2019, pukul 12:32).

biaya dapat dinilai dari kemampuannya mengefisienkan biaya. Biaya perusahaan terdiri dari biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi. Biaya-biaya itu harus diklasifikasikan ke dalam biaya variabel dan biaya tetap agar mudah dilakukan analisis.

Delta Consulting mengemukakan:

**Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pada pusat biaya ini adalah biaya. Banyak masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada biaya yang seratus persen dapat dikendalikan oleh manajer yang memiliki wewenang untuk pengguna biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah:**<sup>15</sup>

**a. Masalah perilaku biaya**

Seringkali terdapat kerancuan antara variabilitas dengan terkendalikannya atau tidaknya suatu biaya. Variabilitas biaya merupakan perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Sedangkan terkendalikannya atau tidaknya biaya bersangkutan dengan hubungan biaya dengan wewenang yang dimiliki manajer tertentu. Anggapan bahwa biaya variabel sebagai biaya terkendali dan biaya tetap sebagai biaya tidak terkendali oleh manajer pusat laba adalah pandangan yang salah. Dalam menentukan terkendalikannya atau tidaknya biaya perlu dihubungkan antara biaya tertentu dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer pusat biaya tersebut.

**b. Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya.**

Dalam hubungannya dengan pusat biaya, biaya dibagi menjadi dua yaitu biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya langsung merupakan

---

<sup>15</sup>Loc. Cit <http://deltastatistic.blogspot.com/2011/04/penggunaan-informasi-akuntansi>

biaya yang manfaatnya hanya dinikmati oleh pusat biaya tertentu. Biaya tidak langsung merupakan biaya yang manfaatnya dinikmati oleh lebih dari satu pusat biaya. Dalam pengukuran kinerja pusat biaya, biaya langsung maupun biaya tidak langsung yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berapa biaya terkendalikan oleh manajer pusat biaya tersebut. Biaya terkendalikan adalah biaya langsung dan biaya tidak langsung yang dapat di pengaruhi secara signifikan oleh manajer dengan wewenang yang dimilikinya.

**c. Masalah jangka waktu.**

Dalam jangka panjang, semua biaya pada dasarnya dapat dikembalikan oleh manajer tertentu dalam organisasi perusahaan. Biaya kebijakan merupakan biaya terkendalikan dalam jangka pendek. Namun perlu disadri bahwa ada beberapa biaya yang memiliki tingkat terkendalikan untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

**d. Masalah tanggungjawab ganda.<sup>16</sup>**

Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, yang berada di bawah wewenang lebih dari satu manajer pusat biaya, digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing manajer pusat biaya yang terkait. Manajerv pusat biaya penghasil jasa bertanggungjawab atas dihasilkannya jasa dengan biaya yang minimum, sedangkan manajer pusat biaya pemakai bertanggungjawab dalam meminimumkan pengguna jasa pusat penghasil jasa.

---

<sup>16</sup>Loc. Cit<http://deltastatistic.blogspot.com/2011/04/penggunaan-informasi-akuntansi>

### 3 Penilaian Kinerja Pusat Laba

Delta Consulting mengemukakan: **"Pusat laba atau pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut".**<sup>17</sup>

Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Manajer pusat laba diberi wewenang untuk mengendalikan perusahaan dan biaya pusat pertanggungjawaban. 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.

### 4 Penilaian Kinerja Pusat Investasi

**Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan. Pengukuran berdasarkan perbandingan antara laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggungjawabnya sehingga investasi dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba.**<sup>18</sup>

Setiap pusat investasi mempunyai seorang manajer utama dan bertanggungjawab atas setiap unit kegiatan atau program yang terjadi di dalam semua divisi yang dipimpinya. Kemudian secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan

---

<sup>17</sup>Loc. Cit

<sup>18</sup>Loc. Cit

perusahaan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Dalam skripsi ini, bahwa objek penelitian yang dipilih adalah biaya, pendapatan dan laba yang dilaporkan dalam laporan laba rugi pada PT.Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi pembahasan difokuskan pada penerapan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT.Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi.

#### 3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan satu cara yang sistematis dan objektif untuk mengumpulkan data. Metode penelitian yang digunakan sebagai berikut:

##### 1 Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan (*library research*) bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam materi yang terdapat di ruang perpustakaan, seperti: buku-buku, majalah, dokumen, dan catatan lainnya. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara pengumpulan data literatur melalui buku-buku teori, artikel dan catatan-catatan kuliah yang relevan dengan pokok bahasan. Hal ini dilakukan dengan mendapatkan teori yang kuat untuk melakukan pengambilan kesimpulan secara umum.

##### 2 Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung terhadap perusahaan sebagai objek yang diteliti untuk memperoleh data primer melalui wawancara lisan kepada orang yang berhubungan langsung dengan pertanggungjawaban. Dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan pegawai bagian keuangan dan akuntansi PT Bank Sumut

Kantor Cabang Sidikalang Dairi untuk memperoleh data terkait dengan laporan laba rugi tahun 2017 sampai 2018.

### 3.3 Jenis Data

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah:

#### **Data Sekunder**

V.Wiratna Sujarweni mengemukakan pengertian data sekunder:

**“Data sekunder merupakan data yang didapat dari catatan, buku, majalah berupa laporan pemerintah, artikel, buku-buku sebagai teori majalah, dan lain sebagainya”.**<sup>19</sup> Data sekunder untuk penelitian ini adalah data yang diolah dan disajikan PT.Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi. Untuk memperoleh data sekunder tersebut penulis melakukan metode dokumentasi dengan mendokumentasikan kembali data sekunder yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, laporan keuangan berupa laporan laba rugi periode tahun 2017-2018.

### 3.4 Metode Analisis Data

Adapun metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Metode ini merupakan metode analisis yang mengumpulkan data, merumuskan, mengklarifikasikan, dan menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian atau kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh perusahaan PT.Bank Sumut Kantor Cabang Sidikalang Dairi sebagai pusat laba, maka menguraikan kinerja keuangannya dengan menggunakan margin kontribusi, laba langsung divisi,

---

<sup>19</sup>V.Wiratna Sujarweni, **Metode Penelitian Akuntansi**: Lengkap Praktis dan Mudah Dipahami, Pustakabarupress. Yogyakarta, 2014, Hal.74.

laba terkendalikan, laba sebelum pajak, dan laba setelah pajak. Dalam penelitian ini dilakukan menganalisis dokumen dari laporan laba rugi tahun 2017 sampai 2018 dan mengidentifikasi pendapatan, beban dan laba yang dianggap menjadi penyebab terjadinya fenomena