

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Setiap perusahaan didirikan pasti memiliki tujuan yang ingin di capai. Pada umumnya untuk meraih keuntungan (profit), akan dapat diraih apabila perusahaan tersebut berkesinambungan (Going Concern) atau dalam bahasa yang lebih sederhana adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Setiap perusahaan dituntut untuk dapat menghasilkan kinerja yang memuaskan dan efektif dengan tingkat persaingan yang semakin kompetitif.

Untuk mencapai tujuan tersebut usaha yang perlu dilakukan setiap perusahaan yaitu dengan mempersiapkan secara matang serta perlu meningkatkan etos kerja secara profesional dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah di tetapkan, sehingga dapat bersaing dengan perusahaan yang ada di indonesia dan luar indonesia. Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, maka perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efesiensi kinerjanya melalui pengkoordinasian kegiatan perusahaan dan penyusunan strategi perusahaan.

Melihat luas dan kompleksnya kegiatan perusahaan tidak memungkinkan bagi pemimpin memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan tersebut, sehingga dalam suatu perusahaan peran manajemen sangat penting. Tidak hanya itu, agar kegiatan perusahaan berjalan efektif pimpinan perlu mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan dibawahnya (para pelaksana) dalam pengambilan keputusan sehingga

masalah dapat ditangani lebih cermat dan cepat, maka akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer.

Sehubungan dengan itu peran akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan. Selain akuntansi pertanggungjawaban salah satu bentuk pengendalian adalah menggunakan anggaran. Anggaran dibuat untuk membantu para manajer memusatkan perhatian pada masalah operasional dan keuangan pada waktu yang lebih awal sehingga menghasilkan pengendalian yang lebih efektif. Anggaran adalah pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Anggaran dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan dan sekaligus sebagai alat untuk mengevaluasi untuk pelaksanaan aktivitas perusahaan. Oleh karena itu haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban serta laporan dan anggaran realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus jelas menunjukkan pendapatan, biaya, dan investasi yang diawasi oleh pihak yang berwenang. Perkiraan harus sesuai supaya dapat melakukan pencatatan terhadap biaya, pendapatan dan investasi.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja. Akuntansi pertanggungjawaban juga dapat digunakan sebagai

sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur setiap kinerja pusat pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggungjawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer yang bertanggungjawab pada suatu pusat pertanggungjawaban diharuskan untuk membuat laporan pertanggungjawaban yang berisi target serta realisasinya, sehingga melalui laporan tersebut akan diketahui selisih dari target pendapatan baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi tanggungjawab untuk meningkatkan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Kinerja pusat pendapatan diukur dengan besarnya laba yang diperoleh dari selisih pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan 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 dihadapi.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja

adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan yang diinginkan.

Namun Pandemi virus corona (Covid-19) di global di indonesia telah menyebabkan guncangan perekonomian domestik, termasuk berdampak terhadap lesunya penjualan di sektor otomotif. Pt Astra Tbk memperkirakan, pada tahun 2020 ini penjualan kendaraan di bawah grup Astra bisa turun 30% hingga 40% akibat pandemi virus corona. Adanya kebijakan pemerintah yang mengharuskan setiap orang membatasi pertemuan secara fisik dan kebijakan pekerja dari rumah menjadikan pembelian kendaraan baru turun drastis.

Dengan adanya covid-19 penjualan kendaraan terkena dampak diperkirakan penjualan sehingga memengaruhi penjualan dan pendapatan perusahaan, dengan asumsi mulai tengah tahun ini penyebarannya menurun dan bisa ditekan, sehingga kondisi mulai pelan-pelan membaik. Oleh karena itu Astra masih memilih belum menyampaikan target proyeksi penjualan mengingat situasi pandemi corona di tanah air masih berkembang.

PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan merupakan suatu perusahaan yang kegiatan utamanya bergerak dalam bidang penjualan kendaraan bermerek Toyota. PT Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan memperlakukan departemen penjualan sebagai pusat pendapatan, dimana tugas dari manajer penjualan tersebut yaitu mempromosikan produk perusahaan, membuat ramalan, serta menganalisa pasar. Dengan semakin banyaknya perusahaan pesaing sejenis di pasaran industri otomotif, perusahaan dituntut untuk

dapat meningkatkan kinerjanya khususnya manajer penjualan dengan maksud agar tujuan perusahaan dapat tercapai yaitu memperoleh laba yang maksimum dan lebih unggul diantara perusahaan-perusahaan pesaingnya. Oleh karena itu penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggungjawab pusat pendapatan dalam mencapai target penjualan dan pendapatan yang telah direncanakan.

**Tabel 1.1**

**Perbandingan Anggaran Utama dan Realisasi selama 2019 dan 2020**

Tahun	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
2019	479 Unit	269 Unit	210 Unit
2020	265 Unit	172 Unit	93 Unit
Total	744 Unit	441 Unit	303 Unit

Sumber : PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan sangat penting untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efektif khususnya pusat pendapatan. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka penulis tertarik melaksanakan penelitian mengenai “**Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan Pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan**”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, maka permasalahan yang dapat dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menilai kinerja pusat pendapatan pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan?

## **1.3 Batasan Masalah**

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan maka ruang lingkup penelitian perlu dibatasi. Dengan demikian pembahasan hanya berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan pada Pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan yaitu data anggaran penjualan dan penjualan aktual sebelum dan sesudah masa pandemi Covid-19 periode 2019 dan 2020.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian perumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban digunakan dalam penilaian kinerja manjer pusat pendapatan.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan diatas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

a) Bagi penulis

Dapat menambah wawasan dan pengetahuan khususnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan .

b) Bagi perusahaan

Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan informasi, masukan dan bahan pemikiran terkait pemecahan masalah akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan.

c) Peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan dan sebagai acuan bagi penulis maupun peneliti selanjutnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Akuntansi pertanggungjawaban

##### 2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan kegiatannya dan menghadapi berbagai situasi yang sedang berkembang perusahaan membutuhkan informasi agar dapat mengantisipasi segala peluang dan ancaman. Dalam akuntansi manajemen inilah dikenal adanya akuntansi pertanggungjawaban yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan terjadi, tetapi terutama adalah untuk memberikan informasi bagaimana para manajer pusat pertanggungjawaban melakukan tanggungjawabnya.

Beberapa defenisi akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli antara lain:

Menurut Dewi Utari, Ari Purwanti dan Darsono, mengungkapkan bahwa:

**“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu kondisi agar perusahaan dapat melangsungkan hidup dan manajemen harus**



**menentukan sistem pemberian tanggung jawab, sistem anggaran dan sistem memberi imbalan kepada manajer”<sup>1</sup>**

Menurut Arfan Ikhsan Lubis dalam bukunya mendefenisikan bahwa:

**“Akuntansi pertanggungjawaban meningkatkan relevansi dari informasi akuntansi dengan menetapkan suatu kerangka kerja untuk perencanaan, akumulasi data, dan pelaporan yang sesuai dengan struktur organisasional dan hierarki pertanggungjawaban dari suatu perusahaan”.**<sup>2</sup>

Menurut Rimbun Sidabutar (2016: 73) mengemukakan bahwa:

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain akuntansi pertanggungjawaban merupakan media pengendalian pendapatan dengan menghubungkan biaya atau dengan pendapatan dengan dana tempat dana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh penanggungjawab dari tempat tersebut ”.**<sup>3</sup>

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran penting dalam menyediakan informasi akuntansi pertanggungjawaban bagi penyusunan perencanaan aktivitas yang memberikan informasi sebagai dasar pengelolaan sumberdaya kepada setiap aktivitas yang telah direncanakan serta digunakan sebagai alat mengukur kinerja

---

<sup>1</sup> Dewi Utari, Darsono dan Ari Purwanti, **Akuntansi Manajemen**, (Pendekatan Praktis), Edisi 4: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016,hal.15

<sup>2</sup> Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi:2, Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal.204

<sup>3</sup> Rimbun Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Cetakan Pertama, Universitas HKBP Nommensen Medan, 2019, hal.64

seseorang dan mengukur kinerja suatu perusahaan dan setiap pertanggungjawaban mereka dalam hal untuk mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

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

Beberapa karakteristik akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

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

2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mecapai sasaran yang telah ditetapkan.

3. Kinerja manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu 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.

### **2.1.3 Jenis-jenis Akuntansi Pertanggungjawaban**

Hansen dan Mowen menyatakan dalam bukunya tiga jenis sistem akuntansi pertanggungjawaban diantaranya:

#### **1. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas**

**Sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk suatu lingkungan yang stabil dihubungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menugaskan tanggungjawab pada unit organisasional dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Hal ini menekankan perspektif keuangan. Sistem berdasarkan fungsi dikembangkan ketika banyak perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang relatif stabil.**

#### **2. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi**

**Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi menampilkan suatu perubahan yang signifikan bagaimana tanggungjawab ditempatkan, diukur, dan dievaluasi. Sistem berdasarkan aktivitas menambah perspektif proses pada perspektif keuangan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional secara efektif.**

### **3. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional**

**Sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk suatu lingkungan yang stabil dihubungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi. Sistem akuntansi berdasarkan fungsi menugaskan tanggungjawab pada unit organisasional dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Sistem berdasarkan fungsi dikembangkan ketika kebanyakan perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang stabil.<sup>4</sup>**

#### **2.1.4 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Untuk tujuan akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan dalam perusahaan dapat merangkum manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya.

Dalam buku Rimbun Sidabutar menjelaskan bahwa:

**“Salah satu tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan , mencatat, meringkas dan menghubungkan langsung dengan pejabat**

---

<sup>4</sup> Hansen dan Mowen, **Management Accounting**, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal 479

**atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang dikendalikan olehnya”.**<sup>5</sup>

Dari uraian diatas penulis dapat menyimpulkan, tujuan yang akan dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

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

---

<sup>5</sup> Rimbun Sidabutar, **Op.cit**, hal.65

### **2.1.5 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Disamping karakteristik dan tujuan, akuntansi pertanggungjawaban mempunyai manfaat yaitu memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya, manajer akan menerima laporan kinerja sebagai suatu alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi di tengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri apabila terjadi penyimpangan.

### **2.1.6 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik apabila kondisi pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan baik dan tepat. Desentralisasi, struktur organisasi, adanya anggaran, penggolongan sistem biaya, sistem akuntansi biaya, serta sistem pelaporan merupakan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu sistem oer organisasi perusahaan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban oleh suatu organisasi perusahaan, syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas dan jelas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap tingkat manajemen.
2. Anggaran disusun untuk untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan

3. Pengelolaan sesuai dengan dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi
4. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab

## **2.2 Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.2.1 Defenisi Pusat Pertanggungjawaban**

Secara umum sebuah perusahaan diatur menurut garis-garis pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggungjawab yang dikenal dengan pusat pertanggungjawaban.

Menurut Dr.Adanan Silaban dan Melinda stefani harefa (2017: 130)

**“Pusat pertanggungjawaban suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”.**<sup>6</sup>

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

Dalam terminologi aktivitas yang ditugaskan oleh manajer senior kepada manajer tertentu, manajer pusat pertanggungjawaban dapat ditugaskan dalam dalam aktivitas yang terbatas ataupun luas. Namun demikian, tujuan dan

---

<sup>6</sup> Dr.Adanan Silaban dan Melinda stefani harefa,**Sistem Pengendalian Manajemen**,Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal.130

tanggungjawab setiap jenis pusat pertanggungjawaban harus dinyatakan secara spesifik.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seseorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen, atau divisi dari sebuah perusahaan.

### **2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Setiap pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (bahan baku, tenaga kerja dan lain-lain) dan membutuhkan modal kerja, ekuipmen dan aset lainnya untuk berfungsi secara efektif. Pusat pertanggungjawaban menghasilkan keluaran (output) yang dapat digolongkan atas barang dan jasa yang dapat diukur. Pada pusat biaya produksi yang menghasilkan barang jadi, outputnya dapat diukur, sementara pusat biaya yang menghasilkan jasa seperti; departemen sumber daya manusia, akuntansi dan administrasi outputnya tidak dapat keluar.

Dr. Adnan Silaban dan Melinda Stefani Harefa (2017: 133-137) menjelaskan berdasarkan karakteristik input dan output, pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan yaitu: **“Pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi”**.<sup>7</sup>

#### a. Pusat biaya

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi

---

<sup>7</sup> **Ibid**, hal 133-137



yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana masukan (input) diukur dalam satuan moneter biaya dan keluarannya dapat berupa barang atau jasa. Manajer pusat biaya tidak diminta pertanggungjawaban atas keluarannya. Pusat biaya digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Pusat biaya terukur (engineered cost/standard cost centers)

Pusat biaya terukur terdapat hubungan yang erat antara input (biaya) dan output. Pusat biaya terukur (engineered cost/standard cost centers) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya adalah biaya teknis sehingga biaya yang harus terjadi dapat ditentukan dimuka secara teliti (relative tepat dan wajar) dalam ukuran biaya standar. Biaya teknis adalah biaya yang mempunyai hubungan fisik optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya. Departemen produksi merupakan contoh pusat biaya terukur. Pusat biaya terukur memiliki karakteristik berikut:

- a. Masukan pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan moneter.
- b. Keluaran pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan fisik.
- c. Jumlah optimal satuan moneter dari input (biaya) yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu unit keluaran dapat ditentukan.

2. Pusat biaya kebijakan (discretionary cost centers)

Pusat biaya kebijakan (discretionary cost centers) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana masukan (biaya) tidak memiliki hubungan yang erat dan nyata dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan juga menghasilkan keluaran, namun keluarannya tidak dapat atau sulit diukur dengan kuantitatif dan tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya.

b. Pusat pendapatan

Pusat pendapatan adalah unit organisasi yang manajernya memiliki kewenangan dan bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan output diukur dalam satuan moneter. Prestasi manajer pusat pendapatan dinilai atas pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut dan pusat pendapatan biasanya sekaligus pusat biaya. Tujuan utama pusat pendapatan yaitu untuk memaksimumkan pendapatan. Manajer pemasaran bertanggungjawab atas tingkat pendapatan yang diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan.

c. Pusat laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerja keuangan diukur dalam bentuk laba (selisih antara pendapatan dengan biaya), input diukur dalam biaya dan output diukur dalam bentuk pendapatan. Suatu pusat laba dapat membantu dalam memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik dalam wilayah yang mereka kendalikan dan mendorong manajer untuk melakukan inisiatif. Pusat laba digunakan sebagai alat utama

pengendalian manajemen. Manfaat utama dari pusat laba adalah sebagai berikut:

1. Kualitas keputusan meningkat karena keputusan dilakukan oleh manajer yang berkaitan langsung dengan obyek keputusan.
2. Pusat laba menyediakan suatu alat yang baik untuk mengukur seberapa baik kinerja pusat laba.
3. Kecepatan keputusan operasional dapat meningkat, karena tidak harus perlu mendapat persetujuan dari manajer kantor pusat.
4. Manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif, karena manajer bertanggungjawab untuk meningkatkan laba dari unit yang dipimpinnya.

d. Pusat investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerjanya manajernya dinilai atas dasar pendapatan, beban dan sekaligus investasi (aktiva atau modal) pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Jadi prestasi manajer ini dinilai atas dasar laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba. Pengorganisasian divisi-divisi sebagai pusat pertanggungjawaban menciptakan peluang untuk mengendalikan divisi-divisi melalui penggunaan akuntansi pertanggungjawaban. Pengendalian pusat pendapatan dicapai dengan mengevaluasi efisiensi dana efektivitas dari manajer-manajer divisi berdasarkan pendapatan dan penjualan.

### 2.2.3 Sifat Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Supriyono (2015: 327) mengemukakan bahwa:

**“Pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai atau salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian dan tujuan organisasi sebagai suatu keseluruhan sehingga tercapainya keselarasan tujuan”.**<sup>8</sup>

Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat dalam aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban yang dihubungkan ke dalam hubungan masukan-proses-proses-keluaran-tujuan. Suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (input) untuk diproses menjadi keluaran (output) dalam rangka mencapai tujuan (goals dan objectives) dengan menggunakan investasi (aktiva atau modal). Masukan adalah sumber-sumber daya bahan, sumber daya manusia, sumber daya kapasitas dan fasilitas, serta sumber daya jasa lainnya. Proses adalah pengolahan atau pengerjaan masukan menjadi keluaran.

Keluaran adalah produk atau hasil suatu pusat pertanggungjawaban. Keluaran atau produk dapat digolongkan kedalam barang jika berwujud dan jasa tidak berwujud. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mungkin dijual kepada pihak luar (eksternal) organisasi atau mungkin dikonsumsi oleh pihak dalam (internal) organisasi yaitu oleh pusat pertanggungjawaban lainnya. Investasi adalah modal yang ditanamkan ke aktiva.

---

<sup>8</sup> Supriyono, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi, BPFE, Yogyakarta, 2015, hal.327

#### **2.2.4 Pengukuran masukan-keluaran pusat pertanggungjawaban**

Menurut Supriyono (2015: 327-328) menjelaskan bahwa **kuantitas fisik merupakan suatu pusat pertanggungjawaban diukur dengan berbagai macam ukuran misalnya: liter, buah, kilowatt, kilogram, meter, jam dan sebagainya<sup>9</sup>.**

Namun berbagai macam ukuran fisik tersebut tidak dapat digunakan untuk mengukur jumlah total masukan suatu pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu, dalam sistem pengendalian manajemen, semua ukuran fisik masukan diterjemahkan ke dalam ukuran biaya.

Biaya adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomi yang akan telah terjadi yang diukur dalam satuan moneter untuk tujuan tertentu. Satuan moneter (uang) merupakan pengukuran yang memungkinkan penjumlahan berbagai tipe masukan. Penggunaan satuan moneter memungkinkan diketahui informasi mengenai jumlah biaya total dan biaya perunit dalam satuan pusat pertanggungjawaban. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban adalah barang dan jasa. Namun pengukuran keluaran tersebut relatif bervariasi dan seringkali menimbulkan masalah.

#### **2.2.5 Pendekatan pengambilan keputusan pusat pertanggungjawaban**

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

1. Tersentralisasi

---

<sup>9</sup> **Ibid**, hal.327-328

Pada pengambilan keputusan tersentralisasi berbagai keputusan dibuat pada tingkat manajemen puncak dan manajer yang lebih rendah bertanggungjawab atas pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut.

## 2. Terdesentralisasi

Pada pengambilan keputusan terdesentralisasi memperkenankan manajer pada jenjang lebih rendah untuk membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.

### **2.3 Anggaran Penjualan Pusat Pendapatan**

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian jika terjadi hal-hal yang menyimpang, dari yang telah dianggarkan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus partisipasif, dalam arti melibatkan peran serta para manajer. Namun demikian, anggaran yang partisipasif tersebut tidak akan dengan sendirinya menciptakan tindakan bagi para manajer untuk melaksanakannya. Tindakan para manajer tergantung bagaimana mereka bereaksi terhadap informasi yang tercantum dalam anggaran. Reaksi tersebut dapat bermacam-macam, tergantung pada motivasi masing-masing. Salah satu cara untuk membangkitkan motivasi adalah dengan menerapkan sistem penghargaan dalam perusahaan. Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, sistem penghargaan tersebut harus dihubungkan dengan keberhasilan manajer dalam melaksanakan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2018: 15) mengemukakan bahwa:

**“Anggaran penjualan merupakan rencana pendapatan (revenue) perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih.<sup>10</sup>**

Oleh karena itu anggaran penjualan adalah dasar bagi semua anggaran keuangan, maka anggaran penjualan dibuat seakurat mungkin sangatlah penting.

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan suatu anggaran perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efesiensi dan produktivitas kerja, serta kurang dapat memanfaatkan kesempatan untuk perluasan usaha.

#### **2.4 Manfaat Anggaran Penjualan**

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2018: 15) manfaat anggaran penjualan yaitu:

- 1. Anggaran penjualan berguna bagi pedoman kerja, koordinasi kerja, evaluasi kerja bagi divisi pemasaran, dan ssebagai pedoman untuk membuat anggaran biaya.**
- 2. Sebagai acuan unrtuk membuat anggaran biaya seluruh perusahaan, anggaran laba meliputi laba kotor, laba operasi, dan laba bersih dan anggaran investasi.<sup>11</sup>**

Menurut Julita dan Jufrizen anggaran mempunyai manfaat antara lain:

- 1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama**

---

<sup>10</sup> Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, 2018, hal.15

<sup>11</sup> Dewi Utari, Darsono dan Ari Purwanti, **Op. Cit** hal.15

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 bari para manjer.**<sup>12</sup>

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggungjawab dari setiap manajer. Anggaran tersebut memberikan wewenang kepada para manajer pusat tanggung jawab untuk digunakan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan alasannya. 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.

## **2.5 Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian suatu perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang

---

<sup>12</sup> Julita dan Jufrizen, Penganggaran Perusahaan: Pedoman , Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja, Citapustaka Media, Bandung, hal.15



disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber daya disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

Dalam penyusunan proses penganggaran harus disesuaikan dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban. Penyusunan anggaran yang tidak sesuai dengan karakteristik setiap pengendalian pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan tolak ukur kinerja yang tidak sesuai dengan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang diukur kinerja.

Secara garis besar, proses penyusunan anggaran terbagi dua yaitu:

1. Dari atas kebawah (Top-Down)

Merupakan proses penyusunan anggaran tanpa penentuan judul sebelumnya dan tidak berlandaskan teori yang jelas. Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah ini secara garis besar berupa pemberian sejumlah uang dari pihak atasan kepada para karyawan agar menggunakan uang yang diberikan tersebut untuk menjalankan sebuah program.

2. Dari bawah ke atas ( Bottom-Up)

Merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai proses penyusunan anggaran dari bawah keatas merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran.

Suatu anggaran yang penjualan yang lengkap sebaiknya menunjukkan gambaran sebagai berikut:

1. Penjualan dirinci menurut bulan, kwartalan, semester dan tahun
2. Penjualan dirinci berdasarkan jenis-jenis produk
3. Penjualan dilakukan menurut daerah pemasaran

Pada umumnya setelah anggaran penjualan selesai disusun, maka akan diadakan review atau pemeriksaan anggaran. Review ini akan dilakukan oleh komite anggaran. Sebagai dewan, komite anggaran bertugas untuk menyesuaikan perbedaan-perbedaan yang terjadi, melakukan modifikasi antara anggaran penjualan yang disusun dengan perbedaan yang ada jika dianggap perlu, dan melakukan rekonsiliasi antar anggaran yang diajukan dengan perbedaan yang telah ditelaah. Pada tahapan akhir, komite anggaran akan menyusun ulang anggaran penjualan yang telah direkonsiliasi. Anggaran akhir ini akan diserahkan kepada direktur utama atau dewan direksi untuk penjualan.

## **2.6 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan**

### **2.6.1 Pengertian, Tujuan dan Manfaat Kinerja**

Menurut Kasmir (2017: 184) mengemukakan bahwa:

**“Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu”.**<sup>13</sup>

Menurut Abdul Rival dan Darsono Prawiranegoro mengemukakan bahwa:

**“Penilaian kinerja adalah membandingkan antara aktual kerja dengan standar kerja, hasilnya adalah penyimpangan, jika aktual output lebih besar daripada standar output terjadi penyimpangan**

---

<sup>13</sup> Kasmir, **Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)**, Edisi Pertama: Rajawali Pers, Depok, 2017, hal.184

**yang menguntungkan, sebaliknya jika aktual output lebih kecil daripada standar output terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan”<sup>14</sup>**

Tujuan pokok penilaian kinerja untuk memotivasi karyawan dalam menacapai sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan maupun umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Berdasarkan uraian diatas ada lima manfaat penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transer dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka

---

<sup>14</sup> Abdul Rival dan Darsono Prawiranegoro, **Manajemen Strategis**, Edisi Asli, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2015, hal.158

5. Menyediakan suatu dasar bagi distributor penghargaan

### **2.6.2 Tahap Penilaian Kinerja Pendapatan**

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu: tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab

Jika seorang diminta untuk bertanggung jawab atas sesuatu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Dalam daerah pertanggungjawaban tersebut, ia diberi wewenang mempengaruhi secara signifikan sebagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan mudah dinilai kinerjanya.

2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja

Untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus memenuhi kriteria berikut:

- Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapatan dan/atau biaya
- Batas tanggung jawab harus teliti dan adil
- Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efesiensi dan efektivitasnya dalam pemenuhan tugas khusus tertentu

- Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer

### 3. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya

Pengukuran kinerja seringkali memicu timbulnya perilaku yang tidak semestinya. Seringkali manajer yang diukur kinerjanya memanipulasi informasi yang disajikan umpan balik kinerjanya untuk kepentingan diri manajer tersebut.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

### **2.6.3 Ukuran penilaiann kinerja pusat pendapatan**

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

#### 1. Ukuran kinerja tunggal

Ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer.

#### 2. Ukuran kriteria beragam

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manajer

### 3. Ukuran kriteria gabungan

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja pendapatan.

Dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban yang fungsi utamanya merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang fungsinya adalah menarik pendapatan kedalam perusahaan. Pada perusahaan industri dan dagang, pusat pendapatan berupa bagian penjualan. Penilaian prestasi pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran penjualan dengan realisasinya. Selisih antara anggaran penjualan dengan realisasi pendapatan kemudian akan dianalisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

### **2.7 Peneliti Terdahulu**

Beberapa peneliti terdahulu yang peneliti temukan dari berbagai sumber baik dalam bentuk e-journal, jurnal dan skripsi terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian deskriptif yang penulis ajukan. Penelitian terdahulu ini harapannya nanti dapat menjadi referensi serta bahan data sekunder untuk penelitian penulis nantinya. Berikut beberapa penelitian terdahulu yang penulis temukan mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan.

Tabel 2.2

Tabel peneliti terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Selina Selvika, H.usmad, Mas yhad, dan Ali	Analisis penerapan akuntansi pertanggung jawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT.Siantar TOP, Tbk (2014)	Variabel Independen: Akuntansi pertanggung jawaban  Variabel Dependen: Penilaian kinerja pusat pendapatan	Persamaan: Menganalisis akuntansi pertanggung jawaban  Perbedaan: Perbedaan terletak pada objek penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proses penyusunan anggaran menggunakan metode anggaran partisipasif, diaman anggaran penjualan disusun oleh kepala cabang bersama dengan general manajer. Sehingga semua anggaran yang dikeluarkan dalam penjualan dapat diketahui secara transparan oleh pihak semua pihak yang terkait.</li> <li>2. Menggunakan anggaran penjualan sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan, dengan cara membandingkan anggaran penjualan dan realisasinya selama satu periode, berdasarkan perbandingan tersebut diketahui penyimpangan</li> </ol>
2	Poni Septarina	Analisis akuntansi pertanggung jawaban dalam	Variabel Independen: Akuntansi pertanggung jawaban	Persamaan: Menganalisis akuntansi pertanggung jawaban	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penilaian kinerja pusat pendapatan menggunakan indikator anggaran. Hal ini dilakukan</li> </ol>

		penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT. Kebayoran Pharma (2017)	Variabel Dependen: Penilaian kinerja pusat pendapatan	Perbedaan: Perbedaan terletak pada objek penelitian	<p>dnegan menghitung selisi anggaran dan realisasi penjualan. Selisi tersebut sebagai dasar dalam menilai kinerja manajer pusat pendapatan.</p> <p>2. Akuntansi pertnanggungjawaban belum berjalan dengan baik, ditinjau dari penyusunan anggaran belum dikatakan baik karena dalam penetapan anggaran perusahaan menggunakan top down.</p>
3	Ardi Irawan	penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT Gudang Garam Tbk(2019)	<p>Variabel Independen: Akuntansi pertanggungjawaban</p> <p>Variabel Dependen: Penilaian kinerja pusat biaya</p>	<p>Persamaan: Menganalisis akuntansi pertanggungjawaban</p> <p>Perbedaan: Perbedaan terletak pada pusat pertanggungjawaban yang diteliti. Peneliti sebelumnya meneliti pusat biaya, sedangkan peneliti sekarang meneliti pusat pendapatan.</p>	<p>1. Pt Gudag Garam Tbk menyerap tenaga secara signifikan yang sebagian besar terlibat dalam produksi rokok kretek dalam tangan, kretek mesin dan pada bidang distribusi.</p> <p>2. Peoses penyusunan anggaran dalam perusahaan diawali dengna penetapan program yang merupakan satu langkah yang tepat, namun, untuk langkah-langkah berikutnya dalam pennyusunan anggaran dikaitkan dengan sistem</p>



					akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan perlu dilakukannya beberapa penyempurnaan.
4	Vega Lina, Venjtelat dan Victoria Z Tirayoh	Penerapan akauntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan pada PT. Asean Motor International Cabang Manado (2014)	Variabel Independen: Akuntansi pertanggungjawaban  Variabel Dependen: Penilaian kinerja pusat pendapatan	Persamaan: Menganalisis akuntansi pertanggungjawaban  Perbedaan: Perbedaan terletak pada objek penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat pendapatan berjalan dengan baik meskipun telah memenuhi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban tetapi tidak terdapat sistem reward dan pinishment terhadap manajer pusat pendapatan</li> <li>2. Penilaian kinerja dengan membandingkan anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan dan perusahaan tidak mengambil tindakan koreksi atas penyimpangan anggaran terjadi</li> </ol>

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti dan akan menjelaskan apa dan siapa yang menjadi objek penelitian, juga dimana dan kapan penelitian dilakukan. Dalam skripsi ini, objek penelitian yang dipilih adalah untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada pusat pendapatan pada PT Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan Jl.Sisingamangaraja No.243 Simpang Limun.

#### 3.2 Jenis Data

Jenis-jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

##### 1. Data kualitatif

A. Muri Yusuf (2014) mengemukakan bahwa:

**Penelitian kualitatif merupakan suatu strategi *inquiry* yang menekankan pencarian makna pengertian, konsep, karakteristik, gejala, simbol, maupun deskripsi tentang suatu fenomena, fokus dan multi metode, bersifat alami dan holistik, mengutamakan kualitas, menggunakan beberapa cara, serta disajikan secara naratif.<sup>15</sup>**

Data yang dikumpulkan peneliti, yaitu data yang berisi kondisi perusahaan seperti latar belakang, struktur organisasinya, visi dan misi perusahaan serta kebijakan perusahaan.

##### 2. Data Kuantitatif

---

<sup>15</sup> A. Muri Yusuf, **Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan**, Edisi pertama, Cetakan Kedua: Prenamedia Group, Jakarta, 2014, hal.239

Juliansyah Noor (2014) mengemukakan:

**Penelitian kuantitatif merupakan metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrument penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik.**<sup>16</sup>

Data yang dikumpulkan peneliti yaitu anggaran penjualan dan realisasi.

### 3.3 Sumber Data

Data yang merupakan faktor 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

Menurut Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak **“Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik berupa kualitatif, maupun kuantitatif dan masih perlu dioalah lagi”**.<sup>17</sup> Data kumpulkan dengan cara mencari informasi secara langsung ke perusahaan.

#### 2. Data sekunder

Menurut Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak

**“Data sekunder merupakan data yang telah ada atau telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain siap digunakan oleh orang ketiga”**.<sup>18</sup>

<sup>16</sup> Juliansyah Noor, **Metodologo Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi dan Karya Ilmiah**, Edisi pertama, Cetakan Keempat: Kencana Prenamedia Group, Jakarta, 2014, hal.38

<sup>17</sup> Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Universitas HKBP Nommensen Medan, 2011, hal.106

<sup>18</sup> Ibid,hal.160

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, yang dipublikasikan oleh perusahaan. Misalnya: data tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, deskripsi jabatan, penjualan aktual dan realisasi penjualan.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian Lapangan. Penelitian lapangan atau biasa disebut riset yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data sekunder dengan cara:

a. Wawancara (*interview*)

Menurut Hartono Wawancara adalah **“wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden”**.<sup>19</sup> Dengan melakukan wawancara atau tanya jawab secara langsung kepada pegawai yang berwenang, yaitu pimpinan unit organisasi yang merupakan bawahan langsung manajer umum akan memberikan keterangan mengenai perusahaan yang berhubungan dengan topik permasalahan penelitian.

Berdasarkan hasil wawancara yaitu analisis yang dilakukan hasil wawancara dengan responden dengan informan dengan pedoman daftar pertanyaan yang telah dibuat dan disiapkan berdasarkan indikator-indikator penelitian yang mengacu pada akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan.

Kemudian hasil analisis (wawancara) dituangkan dalam bentuk deskriptif secara naratif yaitu dengan menelaah, menata, mengatur berdasarkan kategori, mengevaluasi hasil jawaban responden (informan) yang berkaitan dengan akuntansi

---

<sup>19</sup>Hartono, **Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman**, Edisi Keenam: BPFE, Yogyakarta, 2014, hal.114

pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan.

b. Observasi

Metode observasi adalah cara pengumpulan data dengan bertanya langsung terhadap objek penelitian. Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan atau peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi berbentuk media elektronik maupun non-elektronik. Bentuk dokumen yang dilakukan penulis adalah pengumpulan-pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif yang mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi, dan menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian atau kebijakan yang dilaksanakan oleh PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan .

Adapun data yang dibutuhkan yaitu untuk mengukur akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat pendapatan pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan adalah sebagai berikut:

- Sejarah singkat perusahaan
- Struktur organisasi perusahaan

- Visi Misi perusahaan
- Aktivitas perusahaan

Teknik analisis deskriptif yang digunakan untuk menganalisis data yaitu dengan cara:

1. Mengumpulkan data secara menyeluruh yaitu data laporan anggaran penjualan dan realisasi penjualan pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan
2. Menghitung anggaran penjualan dan realisasi penjualan pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan
3. Menganalisis anggaran penjualan dan realisasi penjualan pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan
4. Melakukan penilaian kinerja pusat pendapatan berdasarkan presentasi pendapatan selama 2019-2020 pada PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan
5. Menganalisis akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan struktur organisasi perusahaan PT.Astra International Tbk-Isuzu Cabang Medan

## 2. Analisis Deduktif

Metode deduktif adalah suatu metode analisis dengan membandingkan teori dengan kenyataan, sehingga akan dapat diketahui gambaran penyebab terjadinya penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan yang sebenarnya dari masalah yang diteliti. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis varians (penyimpangan) yaitu membandingkan anggaran dan realisasi dan menemukan penyimpangannya.

Indikator akuntansi pertanggungjawaban :

1. Struktur organisasi perusahaan
2. Anggaran penjualan
3. Penjualan aktual

Menurut Sugiri, 2009:188 formula untuk mengukur kinerja pusat pendapatan adalah sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Pusat Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan Sesungguhnya} - \text{Pendapatan}}{\text{Dianggarkan}}^{20}$$

---

<sup>20</sup> Sugiri, **Akuntansi Manajemen**: Edisi: Keempat, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2009, hal. 118