

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Pendirian suatu perusahaan pasti memilih tujuan yang ingin dicapai. Pada umumnya tujuan tersebut ialah untuk meraih keuntungan dan keuntungan ini akan diraih apabila perusahaan tersebut dapat bertahan hidup. Setiap perusahaan dituntut agar dapat menghasilkan suatu kinerja yang memuaskan dengan segala persaingan yang kompetitif.

Perusahaan juga harus mempersiapkan secara matang serta meningkatkan kinerja perusahaan pandangan kerja secara profesional dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melihat luasnya aktivitas dalam suatu perusahaan, tidak memungkinkan bagi pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan dalam perusahaan, oleh karena itu dalam perusahaan pihak manajemen memiliki peran yang sangat penting. Tidak hanya itu agar kegiatan perusahaan berjalan dengan lancar pimpinan harus mengadakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan dibawahnya dalam pengambilan keputusan sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani lebih baik dan cermat, maka akan menyebabkan terciptanya pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer.

Perusahaan dalam menjalankan usahanya dan mencapai tujuan dari perusahaan maka diperlukan strategi dimana kerja sama semua komponen yang ada dalam organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Untuk menguji pelaksanaan kegiatan perusahaan memerlukan pengawasan atau

pengendalian. Salah satu alat pengendalian yang dipergunakan adalah sistem akuntansi pertanggung-jawaban.

Secara umum akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan kedalam pusat pertanggungjawaban dalam mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan adanya sistem ini, kinerja pada manajer pusat pertanggungjawaban akan diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan. Sistem pertanggungjawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk perencanaan, pengendalian, pelaporan, dan pengukuran kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memudahkan perusahaan atau instansi dalam mengetahui prestasi kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada, yang kemudian melakukan evaluasi kinerja antar semua pusat pertanggungjawaban untuk mendapatkan informasi dalam pengambilan keputusan demi kemajuan perusahaan. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan tertentu secara individual serasi, selaras, dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dari manajemen. Konsep ini memandang suatu perusahaan sebagai suatu kesatuan dari beberapa bagian (unit) organisasi, dalam konsep ini manajer akan memberikan wewenang pada bawahannya untuk mengambil keputusan dan bertanggungjawab atas kegiatan yang dilakukan.

Akuntansi pertanggungjawaban yang baik, dalam penerapannya harus menerapkan atau memberi wewenang secara tegas, karena dari wewenang ini

akan menimbulkan tanggungjawab. Dengan wewenang dan tanggungjawab tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan atau badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut.

Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya (*cost center*). Biaya yang terjadi pada pusat- pusat pertanggungjawaban merupakan tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sejauh mana biaya-biaya tersebut dapat dikendalikannya sedangkan biaya yang tidak dapat dikendalikannya bukanlah bagian dari tanggungjawabnya.

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

PLTM SION 2x5MW merupakan salah satu bidang industri tenaga listrik yang bergerak dibidang produksi tenaga listrik. PLTM 2x5MW mempunyai kegiatan usaha yang menghasilkan tenaga listrik untuk memenuhi kebutuhan tenaga listrik di Indonesia khususnya didaerah Parililitan. Adapun motivasi peneliti melakukan penelitian di PLTM SION 2x5MW karena PLTM SION 2x5MW dituntut untuk selalu profesional dalam menjalankan usahanya, sebab perusahaan ini dituntut untuk terus berjalan. Oleh karena itu, dibuat suatu penelitian yang dalam hal ini dapat dilihat dari kinerja perusahaan. Pada PLTM SION 2x5MW untuk mengetahui suatu kinerja berjalan dengan baik dilihat dari anggaran biaya.

Pada PLTM SION 2x5MW anggaran biaya yang telah disusun sebelumnya akan diajukan ke pusat yaitu pada PT. CITRA MULTI ENERGI. Dan PT. CITRA MULTI ENERGI akan mengeluarkan biaya sebesar anggaran. Oleh sebab itu, PLTM SION 2x5MW harus merealisasikan sebesar anggaran.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, dan karyawan 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.

Pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sebagai sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan dapat mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan baik dan bertanggungjawab sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan biaya yang efisien dan mengarahkan pengeluaran biaya sesuai rencana. Hal ini menarik perhatian penulis untuk membahas dalam tulisan skripsi dengan judul, **“Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PLTM SION 2X5MW Di Parlilitan”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dalam menjalankan tugas 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 tergantung kondisi dan operasi perusahaan itu sendiri.

Demikian juga yang dialami oleh PLTM SION 2x5MW yang diharapkan adalah pusat biaya. Setelah mengadakan penelitian pendahuluan maka dirumuskan masalah yang dihadapi pada PLTM SION 2x5MW yaitu **Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pusat Biaya untuk Menilai Kinerja pada PLTM SION 2x5MW di Parililitan?**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Bagian ini mejabarkan 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 biaya yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada pusat biaya yang digunakan sebagai alat penilaian kinerja pada PLTM SION 2x5MW.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu: Untuk mengetahui bagaimana perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada PLTM SION 2x5MW.

## **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 pertanggungjawaban.

### **2. Praktis**

#### **a. Bagi Penulis**

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta memberikan kesempatan untuk dapat mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah penilaian kinerja pada PLTM SION 2x5MW.

#### **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 sangat erat hubungannya dengan kejadian, karena akuntansi tersebut memberikan informasi mengenai keuangan suatu usaha dan bahkan informasi keuangan suatu usaha dan bahkan informasi keuangan secara individu. Akuntansi merupakan pencatatan keuangan kepada yang berkepentingan dalam suatu organisasi.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya yaitu:

(Sidabutar, 2016) mengemukakan:

**“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan media pengendalian biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh pertanggungjawaban dari tempat tersebut”.**<sup>1</sup>

Dalam jurnalnya (Sriwidodo, 2010) mengemukakan bahwa **“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.”**<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Sidabutar, R. C. (2016). *Akuntansi Keperlikauan* (Pertama ed.). Medan: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen.

<sup>2</sup> Sriwidodo, U. (2010). **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer.** *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, 8, 19.

Berdasarkan pengertian diatas akuntansi pertanggungjawaban akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanage pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan merupakan tanggung jawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban. Pada umumnya wewenang yang diberikan oleh manajer puncak dan pemilik perusahaan itu adalah wewenang dalam bidang: mengelolah investasi, mencari laba, efisiensi biaya, dan wewenang dalam meningkatkan penjualan.

(Samryn, 2012) 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>

Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggungjawa manajer yang bersangkutan.

### **2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Adapun karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

- a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Adapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk,

---

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



sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggungjawab kepada individu yang berwenang. Tanggungjawab dibatasi dalam satuan uang.

- b. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Setelah pusat pertanggungjawaban didefinisikan dan ditetapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban mengkehendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

- c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang dimilikinya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya yang sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada manajer yang bertanggungjawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.
- d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang telah dicantumkan dalam anggaran.

### **2.1.3 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam buku Rimbun Sidadutar, Mulyadi (2001) menjelaskan bahwa **“salah satu tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang dikendalikan olehnya”**.<sup>4</sup>

Tujuan lain diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan
2. Untuk pengendalian biaya, karena selain biaya-biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban juga memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.
3. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

---

<sup>4</sup> Rimbun, Op.Cit, hal 65

4. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.
5. 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
6. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (*performance* ) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajer dapat menilai *performance* dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawab.
7. Untuk penyusunan anggaran informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumberdaya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut.
8. Sebagai pemotivator manajer akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan dan hukuman.

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah:

- a. Melalui akuntansi pertanggungjawaban organisasi akan lebih mudah dikendalikan karena organisasi dibagi menjadi unit-unit terkecil.
- b. Dapat diambil keputusan yang lebih baik karena dilakukan langsung manajer pusat pertanggungjawaban yang mengetahui jumlah rupiah dan unitnya.
- c. Tingkat kepuasan kerja dan moral lebih tinggi, hal ini disebabkan para manajer aktif berpartisipasi dalam proses manajemen.
- d. Para manajer di tiap unit organisasi memiliki kesempatan untuk memperoleh keahlian manajerial dan motivasi untuk bertindak dengan cara yang menguntungkan perusahaan.

## **2.2 Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.2.1 Pengertian Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut (Silaban & Harefa, 2019) **“pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit atau fungsi yang dipimpin atau dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”**.<sup>5</sup>

Dalam suatu pusat pertanggungjawaban, sistem informasi menghasilkan informasi sebagai dasar pertanggungjawaban manajerial, informasi tersebut digunakan secara langsung dalam memotivasi dalam 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 aktivitas

---

<sup>5</sup> Silaban, Adanan & Meilinda Stefani Harefa. (2019). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Medan: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nomensen, Hal. 135.

yang sangat terbatas atau pun luas. Namun demikian, tujuan dan tanggungjawab setiap jenis pusat pertanggungjawaban harus dinyatakan secara spesifik. Sebagai contoh pusat perhatian seorang manajer pusat biaya adalah penurunan biaya dalam hubungannya dengan biaya standar atau anggaran dan bukan pada margin laba dari berbagai produk atau implikasi dari keputusan atas kemampuan laba. Akan tetapi, dalam perancangan pusat pertanggungjawaban tersebut sebagai pusat biaya, manajer senior seharusnya sudah mempertimbangkan implikasi laba yang akan dikendalikan oleh pusat pertanggungjawaban lainnya dari sistem keseluruhan.

Hakekat pusat pertanggungjawaban antara lain:

1. Setiap pusat pertanggungjawaban mengemban suatu misi tugas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan . Tujuan atau sasaran dari masing-masing pusat pertanggungjawaban harus selaras dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
2. Setiap pusat pertanggungjawaban mengolah masukan (*input*) dan menghasilkan keluaran (*output*). Keluaran dari pusat pertanggungjawaban dapat berupa barang atau jasa.
3. Masukan setiap pertanggungjawaban dinyatakan ada yang diukur satuan moneter dan ada yang dapat diukur dalam satuan moneter.
4. Setiap pusat pertanggungjawaban harus mengelola sumber daya yang ada pada unit yang dipimpinnya secara efektif dan efisien. Efisiensi dan efektifitas merupakan representasi dari ukuran laba . Jika masing-masing pusat pertanggungjawaban mengelola sumber daya secara efektif dan efisien, maka laba perusahaan akan meningkat. Kinerja organisasi secara

keseluruhan diukur *Return on Investment* (ROI) yaitu perbandingan laba dengan total aset.

Apabila suatu perusahaan ingin menetapkan suatu organisasi sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, maka ada beberapa kriteria yang harus terlebih dahulu dipenuhi yaitu:

1. Adanya pembagian tugas, tanggungjawab yang jelas diantara pusat-pusat pertanggungjawaban maupun dalam pusat pertanggungjawaban itu sendiri.
2. Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban.
3. Manajer atau pimpinan pusat harus mampu mengawasi biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

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

**Menurut Adanan Silaban jenis- jenis pusat pertanggung jawaban berdasarkan sifat moneter input dan output digolongkan sebagai berikut:**

**(1) Pusat biaya, (2) Pusat Pendapatan, (3) Pusat Laba, (4) Pusat Investasi**<sup>6</sup>

#### 1. Pusat Biaya (*Expenses Centers*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana masukan atau biayanya diukur dengan satuan uang. Akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam satuan mata uang. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas usaha.

#### 2. Pusat Pendapatan (*Revenue Centers*)

---

<sup>6</sup> Adanan, Ibid, Hal.137

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan outputnya diukur dalam satuan moneter. Pada pusat pendapatan, manajer hanya bertanggungjawab atas pendapatan, dan biaya menjadi tanggungjawab manajer lainnya.

### 3. Pusat Laba (*Profit Centers*)

Suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi keuangan dari pusat tersebut diukur berdasarkan keuntungan yang diperoleh. Laba terjadi sebagai perbandingan antara masukan (biaya) dengan keluaran (pendapatan). Dengan demikian manajer pusat laba bertanggungjawab atas biaya dan pendapatan yang timbul pada perusahaan tersebut. Manajer pusat laba mempunyai tanggungjawab untuk menghasilkan tingkat keuntungan yang optimal. Penilaian pusat labadiukur dengan menilai apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak.

### 4. Pusat Investasi (*Investment Centers*)

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya, pendapatan, dan aset yang digunakan. Pada pusat laba biaya, pendapatan, dan aset diukur dalam satuan moneter.

Adapun tujuan dibuatnya pusat- pusat pertanggungjawaban yaitu:

1. Sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya.
2. Untuk memudahkan mencapai tujuan organisasi.
3. Memfasilitasi terbentuknya *goal congruence*.
4. Mendeglarasikan tugas dan wewenang ke unit-unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat.

5. Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan.
6. Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien.
7. Sebagai alat pengendalian anggaran.

### **2.2.3 Hubungan Pusat Pertanggungjawaban dengan Struktur Organisasi**

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antara komponen bagian-bagian dan posisi dalam suatu organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian operasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur formal perusahaan. Pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan perusahaan, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional.

Bentuk organisasi dapat dibedakan menjadi berbagai macam, akan tetapi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi dua struktur organisasi, yaitu sebagai berikut.

#### **a. Organisasi Fungsional**

Dalam organisasi fungsional, pembagian organisasi didasarkan atas dasar fungsi, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi administrasi, dan umum. Fungsi produksi merupakan pusat pertanggungjawaban biaya, fungsi pemasaran merupakan pusat pendapatan dan pusat biaya, fungsi administrasi dan umum merupakan pusat biaya. Fungsi pemasaran bukan merupakan pusat laba karena biaya yang menjadi tanggungjawabnya tidak lengkap. Jika suatu



perusahaan beridiri sendiri (*single business unit*) dimana manajer perusahaan berwenang penuh mengambil keputusan investasi, maka manajer perusahaan sebagai pusat investasi.

b. Organisasi Divisional

Dalam organisasi divisional, pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi penghasil laba. Dibawah setiap divisi dibagi atas dasar fungsi. Fungsi yang ada dibawah divisi meliputi fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Setiap divisi merupakan pusat laba dan mungkin sekaligus sebagai pusat investasi. Fungsi produksi yang ada dibawah divisi merupakan pusat biaya. Fungsi pemasaran yang ada dibawah divisi merupakan pusat pendapatan dan pusat biaya.

### 2.3 Pusat Biaya ( *Expenses Centers* )

Menurut Adanan Silaban “**pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawabana dimana masukan (*input*) diukur dalam satuan moneter (biaya) dan keluarannya dapat berupa barang atau jasa**”.<sup>7</sup>

Dalam pusat biaya, hanya akan diukur berdasarkan jumlah biaya yang dikeluarkan. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana *input* atau biaya diukur dalam unit moneter namun *output*-nya tidak diukur dalam unit moneter. Berdasarkan jenis biaya, pusat biaya digolongkan atas pusat biaya terukur (*engineered cost/standart cost centers*) dan pusat biaya kebijakan

---

<sup>7</sup> Adanan, Op.Cit, Hal.138

(*discretionary costs centers*). Pada pusat biaya terukur terdapat hubungan yang erat antara input (biaya) dengan output. Departemen produksi merupakan contoh dari pusat biaya terukur. Dalam hal ini biaya yang terjadi untuk menghasilkan output dapat diestimasi secara andal yang disebut dengan biaya standar. Sebagai contoh, pada unit manufaktur biaya bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan produk jadi dapat diestimasi dengan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Pusat biaya terukur memiliki karakteristik berikut:

1. Masukan pusat biaya terukur dapat dalam satuan moneter.
2. Keluaran pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan fisik.
3. Jumlah optimal satuan moneter dari input (biaya) yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit keluaran dapat ditentukan.

Pusat biaya kebijakan merupakan 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 secara kuantitatif dan tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya. Sebagai contoh, peningkatan biaya iklan atau promosi tidak memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan volume penjualan. Pada pusat biaya kebijakan dimana output tidak dapat diukur dalam satuan moneter; maka biaya tidak dapat diestimasi berdasarkan output, tetapi tergantung pada kebijakan manajemen. Pusat biaya kebijakan meliputi administrasi dan pendukung seperti; personalia, riset dan pengembangan, administrasi umum, pemasaran, akuntansi dan hubungan masyarakat.

Proses pengendalian manajemen pada pusat biaya terukur dan kebijakan dapat dibedakan dari 3 (tiga) perspektif yaitu penganggaran, tipe pengendalian,

dan pengukuran prestasi. Pertama, penganggaran pada pusat biaya terukur lebih sederhana dibandingkan dengan penganggaran pada pusat biaya kebijakan. Penyusunan anggaran pada pusat biaya terukur dilakukan dengan menentukan jumlah keluaran yang akan dihasilkan. Berdasarkan hal tersebut, anggaran disusun dengan mengalikan kuantitas output dengan biaya standar per unit. Berbeda dengan hal tersebut, penganggaran pada pusat biaya kebijakan dimulai dari penentuan tugas yang akan dilakukan. Besarnya anggaran untuk setiap tugas didasarkan atas pertimbangan manajemen atau kebijakan manajemen.

Kedua, pengendalian keuangan pada pusat biaya terukur sangat berbeda dengan pusat kebijakan. Pada pusat biaya terukur, pengendalian biaya dilakukan dengan menggunakan biaya standar. Kinerja manajer pusat biaya terukur dinilai berdasarkan efisiensi yaitu selisih antara biaya aktual dengan biaya standar. Pada pusat biaya kebijakan, pengendalian biaya dilakukan dengan cara manajemen pusat biaya ikut berperan dalam perencanaan tugas-tugas dengan anggaran biayanya. Biaya dikendalikan melalui; (1) memutuskan tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan tingkat usaha yang harus dilakukan untuk setiap tugas tersebut, (2) menyusun anggaran yang jumlahnya harus sedekat mungkin dengan biaya sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan, dan (3) memperlakukan anggaran biaya sebagai batas atas yang tidak boleh dilampaui.

Ketiga, pengukuran prestasi manajer pusat biaya terukur sangat berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Pada pusat biaya terukur, laporan kinerja digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya terukur dan efisiensi tersebut menggambarkan prestasi manajer. Di lain pihak, dalam pusat biaya kebijakan, laporan kinerja tidak digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya kebijakan.

Perlu disadari bahwa anggaran pusat biaya kebijakan merupakan kesanggupan manajernya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan dengan tidak boleh melampaui anggarannya tanpa memperoleh persetujuan terlebih dahulu dari manajemen puncak. Oleh karena itu, laporan kinerja pusat biaya kebijakan digunakan untuk memastikan bahwa anggaran digunakan untuk melaksanakan tugas yang direncanakan.

#### **2.4 Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)**

Pusat pendapatan merupakan unit organisasi yang manajernya memiliki kewenangan dan bertanggungjawab atas kewenangan dan bertanggungjawab atas pendapatan. Pusat pendapatan dinilai kinerjanya berdasarkan jumlah pendapatan yang diperoleh. pusat pertanggungjawaban merupakan pusat pertanggungjawaban dimana *output*-nya pada unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan *input*-nya. Karenanya pusat pendapatan adalah organisasi pemasaran tidak mempunyai tanggungjawab terhadap laba. Dalam sebuah organisasi fungsional, departemen pemasaran merupakan pusat pendapatan. Dalam organisasi divisi, bagian pemasaran divisi juga merupakan pusat pendapatan. Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena mereka mengeluarkan biaya untuk menciptakan pendapatan. Namun biaya tersebut tidak diukur. Bagian pemasaran juga tidak dibebani harga pokok penjualan atas barang yang terjual.

Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Manajer pemasaran bertanggungjawab atas tingkat pendapatan yang diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan. Dalam rangka meningkatkan pendapatan, manajer departemen pemasaran memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya kebijakan dalam

upaya meningkatkan pendapatan. Sebagaimana dijelaskan, bahwa setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya kebijakan, tetapi ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut yang terpenting adalah pendapatan. Biaya yang termasuk dalam pusat pendapatan hanyalah biaya yang dapat dikendalikan langsung oleh manajer pusat pendapatan, sehingga pusat pertanggungjawaban bukan pusat laba.

Prestasi manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian prestasi manajer tersebut dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Jika realisasi pendapatan melampaui anggaran, maka hal ini mengindikasikan prestasi manajer pusat pendapatan baik. Walaupun demikian, untuk mengetahui lebih lanjut penyebab selisih tersebut harus dilakukan analisis lebih lanjut. Selisih tersebut dapat dianalisis atas; (1) selisih kuantitas atau volume penjualan dan (2) selisih harga jual. Selisih kuantitas dapat dianalisis lebih lanjut atas; (a) selisih pangsa pasar, dan (b) selisih volume industri.

### **2.5 Pusat Laba ( *Profit Center* )**

Dalam pusat laba, kinerja diukur berdasarkan laba yang diperoleh yang dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Apabila suatu pusat pertanggungjawaban diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh, maka pusat pertanggungjawaban tersebut disebut pusat laba. Dalam pusat laba, biaya dan pendapatan dinyatakan dalam satuan unit moneter. Pusat laba dapat berbentuk divisi apabila kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. kinerja keuangan pusat laba diukur berdasarkan laba, yang merupakan pengurangan antara pendapatan dan

biaya. Laba sekaligus merupakan alat penilai efisiensi dan efektivitas pusat laba. Laba yang diperoleh suatu pusat laba perlu dibandingkan dengan anggarannya. Hal ini diperlukan oleh manajemen puncak sebagai langkah pengendalian pusat laba.

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

Suatu pusat laba dapat membantu dalam memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik dalam wilayah yang mereka kendalikan dan mendorong manajer untuk melakukan inisiatif. Pusat laba digunakan sebagai alat utama pengendalian manajemen. Manfaat utama dari pusat laba adalah sebagai berikut:

1. Pusat laba mengharuskan disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah.
2. Pusat laba menyediakan pengarahan kesemua tingkatan manajemen.
3. Pusat laba meningkatkan koordinasi dalam organisasi sehingga para manajer dalam organisasi lebih bebas dan lebih cepat untuk mengambil keputusan yang semuanya untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Pusat laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerjasama dari semua kegiatan manajemen.

5. Pusat laba meningkatkan kualitas keputusan, karena semua karyawan dalam organisasi terlibat dalam penyusunan pusat pertanggungjawaban laba. (pusat pendapatan dan pusat biaya).
6. Pusat biaya menyediakan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu, seperti *return of investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *return on asset (ROA)*, rasio laba bersih dan indikator keuangan lainnya.

Meskipun demikian, terdapat beberapa kelemahan berkaitan dengan pembentukan pusat laba. Manajemen memiliki keterbatasan dalam pengendalian atas pusat laba yang berbeda karena keputusan didesentralisasi. Manajemen puncak hanya mengandalkan laporan pengendalian manajemen, dimana hal tersebut tidak seefektif pengetahuan personal atas operasi pusat laba. Selanjutnya, terdapat kemungkinan persaingan antar pusat laba, dimana hal ini dapat konflik diantara pusat laba dan mengurangi kerjasama antar unit yang berbeda dalam penggunaan sumberdaya. Hal ini dapat mendorong ketidakselarasan tujuan.

## **2.6 Pusat Investasi ( *Investment Center* )**

Pusat investasi merupakan unit organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan penghasilan yang diperiksa sesuai dengan biaya sekaligus aktivadan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dengan tujuan mencapai satu imbalan investasi *return on investment (ROI)* yang memuaskan. Adapun ukuran prestasi yang sering digunakan dipusat investasi adalah ROI. Oleh sebab itu, dalam pusat investasi manajer harus berhati-hati dalam menentukan besar dana investasi yang diperlukan. Dalam pusat investasi, manajer memiliki tanggungjawab dan otorisasi pengambilan keputusan -

keputusan yang mempengaruhi tidak hanya biaya dan pendapatan saja, tetapi juga aset yang diinvestasikan dalam pusat pertanggungjawaban kinerja pusat investasi, dengan cara membandingkan laba atas investasi yang dicapai terhadap imbalan yang telah dianggarkan akan dipersyaratkan.

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

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

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

## **2.7 Pusat Biaya sebagai Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat biaya merupakan suatu sub unit dalam organisasi yang mengontrol biaya dari aktivitas produksi yang dilakukan dan tidak mengontrol pendapatan dan investasi, serta pembatasan antara masukan dan keluaran karena adanya tanggungjawab biaya yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak.



Berdasarkan jenis biaya, pusat biaya digolongkan atas :

#### 1. Pusat biaya terukur

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

Pusat biaya terukur memiliki karakteristik berikut:

- a. Memiliki pusat 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 satu unit keluaran dapat ditentukan.

#### 2. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan merupakan 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 secara kuantitatif dan tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukan.

Pada pusat biaya kebijakan dimana output tidak dapat diukur dalam satuan moneter, maka biaya tidak dapat diestimasi berdasarkan output, tetapi tergantung pada kebijakan manajemen. Pusat biaya kebijakan meliputi unit administrasi dan pendukung seperti: personalia, riset dan pengembangan, administrasi umum, pemasaran, akuntansi dan hubungan masyarakat.

Berdasarkan pertanggungjawabannya biaya digolongkan sebagai berikut:

- a. Biaya terkendali (*controllable cost*) adalah biaya yang dikeluarkan oleh suatu tempat biaya atas pengeluaran biaya tersebut seseorang harus bertanggungjawab.
- b. Biaya tak terkendali (*Un-Controllable Cost*) adalah biaya yang tidak bisa dibebankan tanggungjawab pengeluarannya pada seorang manajemen atau pinjaman pusat biaya.

## **2.8 Syarat- Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang bertujuan mengumpulkan serta melaporkan akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, baik berupa rencana maupun realisasinya.

Syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban ada lima, yaitu:

- a. Struktur Organisasi ( *Organization Structure* )

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi serta pembagian tugas yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

Struktur organisasi berguna dalam pengendalian aktivitas di dalam perusahaan yang menjelaskan secara rinci mengenai pembagian tugas dan wewenang setiap manajer dan karyawan sehingga dapat mengendalikan, mengarahkan, dan mengatur orang-orang didalamnya agar aktivitas operasional dapat berjalan dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan.

b. Anggaran (*Budget*)

Anggaran merupakan gambaran rencana kerja yang akan dilaksanakan oleh para manajer dan sebagai dasar dalam penilaian kinerja manajer.

Anggaran digunakan untuk dua tujuan, yakni perencanaan dan pengendalian. Perencanaan ( *planning*) meliputi perumusan tujuan dan penyusunan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan pengendalian (*control*) meliputi pengumpulan umpan balik untuk memastikan rencana telah dijalankan secara tepat atau dimodifikasikan bila ada perubahan keadaan.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran, karna anggaran merupakan gambaran rencana kerja manajer yang dilaksanakan dan sebagai dasar penilaian kinerjanya.

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 standarkinerja perusahaan.

Dengan adanya evaluasi anggaran dapat diketahui seberapa jauh proses keberhasilan pelaksanaan anggaran didalam pekerjaan, seberapa jauh penyimpangan atas kesalahan maka dapat diambil tindakan koreksi yang perlu untuk mengatasinya. Dengan demikian anggaran dapat digunakan sebagai dasar rencana untuk melaksanakan kegiatan atau pekerjaan- pekerjaan dimasa yang akan datang.

c. Penggolongan Biaya ( *Cost Clasification* )

Pemisahan biaya ke dalam biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan menjadi syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Adapun biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer sehingga biaya ini diabaikan dalam proses pertanggungjawaban manajer.

Pemisahan biaya kedalam biaya-biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan pada dasarnya adalah sulit. Untuk itu, diperlukan suatu pedoman yang dapat dipakai sebagai acuan apakah biaya tersebut dibebankan kepada seseorang atau tidak, antara lain:

1. Jika seseorang memiliki wewenang, baik dalam memperoleh maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut. Manajer yang mempunyai wewenang yang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya akan bertanggungjawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakanya sendiri ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Meskipun ia tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan memperoleh barang dan jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakainya.

d. Sistem Akuntansi ( *Accounting Sistem* )

Biaya yang terjadi diakumulasikan untuk setiap tingkatan manajer dan diberi kode (*coding*) sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur

organisasi. Kode perkiraan atau rekening (*account*) diperlukan untuk mengklasifikasikan rekening neraca maupun laporan laba rugi.

#### e. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap manajer akan melaporkan laporan pertanggungjawaban yang dipimpinya. Manajer bertanggungjawab atas seluruh aktivitas didalam kelompoknya serta melaporkan hasil pelaksanaan kegiatannya kebagian yang lebih tinggi di atasnya. Laporan pertanggungjawaban tersebut berisi hasil pelaksanaan kegiatan, berupa anggaran yang direncanakan serta realisasinya sehingga akan terlihat dengan jelas apabila ada penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, diidentifikasi dengan pihak yang bertanggungjawab.

Laporan pertanggungjawaban untuk atasannya dan bagian di atasnya harus dibuat setiap periode yang telah ditentukan. Isi laporan bagian yang lebih tinggi adalah bagiannya sendiri ditambah laporan total biaya bagian dibawahnya untuk dilaporkan kebagian yang lebih tinggi di atasnya.

## **2.9 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja**

### **2.9.1 Pengertian Kinerja**

Menurut (Mohamad, 2006) **“kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, misi, visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi”**.<sup>8</sup>

Kinerja adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja mencakup tiga

---

<sup>8</sup>Mohamad, Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*: Cetakan pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE- Yogyakarta.

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.

### **2.9.2 Penilaian Kinerja**

Menurut (Sukarno, 2008), **“Penilaian kinerja adalah proses evaluasi atau kegiatan untuk menilai kesuksesan atau kegagalan seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.**<sup>9</sup>

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada pun tujuan dari penilaian kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Manfaat yang diperoleh dari evaluasi kinerja manajemen yaitu mengolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian, membantu pengambilan keputusan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan

---

<sup>9</sup> Edi Sukarno. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen Kinerja Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT. Indeks

pengembangan, menyediakan umpan balik bagaimana atasan mereka menilai kinerja, menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Secara umum kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh individu atau sekelompok orang dalam organisasi. Mengingat hasil kinerja bersifat relatif dan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, maka untuk mengetahui seberapa besar keberhasilan kinerja suatu kegiatan bukan suatu pekerjaan yang mudah. Penilaian kinerja seorang manajer atau suatu organisasi, mutlak diperlukan karena dengan penilaian tersebut akan diketahui sejumlah informasi penting.

Manfaat yang akan diperoleh dari penilaian kinerja bagi manajemen, yaitu:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi karyawan secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana alasan mereka menilai kinerja.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

### **2.9.3 Tujuan penilaian Kinerja**

Secara spesifik tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar pengambilan keputusan.
2. Sebagai dasar meramal kinerja dengan cara mengkorelasikan hasil tes dengan hasil penilaian kinerja.

3. Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan diri dan pengembangan karir karyawan.
4. Jika kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat didefinisikan , maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program pelatihan.
5. Jika kinerja karyawan dapat ditemukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mengetahui masalah organisasi.

#### **2.9.4 Tahap Penilaian Kinerja**

**Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama: tahap persiapan dan tahap penilaian. Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:<sup>10</sup>**

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawaban.
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja mereka.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci yaitu:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dan yang ditetapkan dalam standar

---

<sup>10</sup> Delta Consulting, “Penggunaan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajer”, <http://deltastatistic.blogspot.com/2011/04/penggunaan-informasi-akuntansi.html?m=1> (diakses pada tanggal 13 Mei 2022, pukul 00.20)



3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

### **2.9.5 Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Biaya, penghasilan, laba, *return on investment* atau *residual income* menjadi ukuran kinerja yang secara luas digunakan. Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara *output* yang dihasilkan dengan dengan besarnya *input* yang digunakan, efektivitas adalah hubungan antara *output* suatu pusat pertanggungjawaban yang sarannya harus dicapai. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria diatas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya. Biaya merupakan tolok ukur kinerja bagi manajer pusat biaya adalah anggaran biaya, yaitu dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Dari hasil perbandingan ini akan memperoleh gambaran mengenai penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan terdapat dalam laporan kinerja manajer yang bertanggungjawab, hal ini akan menunjukkan efisiensi dan efektivitas kinerjanya. Selanjutnya selisih tersebut dianalisis agar penyebab terjadinya penyimpangan

tersebut diketahui. Selisih tersebut dapat bersifat menguntungkan *favorable varians* dan dapat bersifat merugikan *unfavorable varians*. Efisiensi suatu pusat biaya merupakan kemampuannya menggunakan biaya *input* yang lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama atau kemampuan menggunakan biaya yang lebih besar, sedangkan efektifitas suatu pusat biaya ditentukan oleh besarnya kontribusi *output* yang dihasilkan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Ruang lingkup dalam penilaian kinerja sangat luas, tidak hanya menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban yakni membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang ada. Manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya diukur kinerjanya menggunakan tolok ukur keuangan saja, namun masih ada tolok ukur non keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.

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 penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja.<sup>11</sup>**

#### **a. Masalah perilaku biaya**

Sering kali terjadi kerancuan antara variabilitas dengan terkendalikan dan tidaknya suatu biaya. Variabilitas biaya merupakan perilaku biaya dalam hubungannya dengan hubungan biaya dengan wewenang yang dimiliki manajer tertentu. Anggapan bahwa biaya variabel sebagai biaya terkendali

---

<sup>11</sup> Loc. Cit <http://deltastatistic.blogspot.com/2011/04/penggunaan-informasi-akuntansi.html?m=2>

dan biaya tetap sebagai biaya tidak terkendali oleh manajer pusat laba adalah pandangan yang salah. dalam menentukan terkendalikan 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 biaya yang manfaatnya hanya dinikmati oleh pusat biaya tertentu. biaya tidak langsung merupakan biaya yang manfaatnya oleh lebih dari satu pusat biaya. Dalam pengukuran kinerja pusat biaya, biaya langsung maupun tidak langsung yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berapa biaya terkendalikan oleh manajer pusat biaya tersebut. Biaya terkendalikan adalah biaya langsung yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer dengan wewenang yang dimilikinya.

**c. Masalah jangka waktu**

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

**d. Masalah tanggungjawab ganda**

Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, yang berada dibawah wewenang lebih dari satu manajer pusat biaya, digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing manajer pusat biaya yang terkait. Manajer pusat

biaya penghasil jasa bertanggungjawab atas dihasilkannya jasa dengan biaya yang minimum, sedangkan manajer pusat biaya pemakai bertanggungjawab dalam meminimumkan penggunaan jasa pusat penghasil jasa.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Dalam skripsi ini, objek penelitian yang dipilih adalah biaya. Pembahasan difokuskan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya pada PLTM SION 2x5MW di Parlilitan.

#### **3.2 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah deskriptif kualitatif. Penelitian yang tujuannya untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial atau hubungan antara fenomena yang di uji, ataupun bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas dan terperinci mengenai suatu keadaan berdasarkan data atau informasi yang telah didapatkan, kemudian dikumpulkan, diklasifikasi, dan diinterpretasikan sehingga didapatkan informasi yang diperlukan untuk menganalisa masalah yang ada, dan sampai pada suatu kesimpulan yang relevan dengan teori.

#### **3.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PLTM SION 2x5MW desa Sionom Hudon Selatan, Kecamatan Parlilitan, Kabupaten Humbang Hasundutan, Provinsi Sumatera Utara. Sementara waktu penelitian berkisar kurang lebih satu bulan.

#### **3.4 Sumber Data**

Untuk membantu penulisan skripsi ini maka penulis memperoleh sumber data dari:

- a. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan berupa hasil pengamatan setempat dan perolehan dokumen perusahaan serta wawancara

- langsung kepada pihak yang bersangkutan sehingga dapat diperoleh data informasi yang relevan, objektif, dan akurat dalam menunjang penelitian ini.
- b. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi dan sejarah singkat perusahaan .

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara yaitu teknik pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan responden sehingga data yang diperoleh merupakan data yang akurat dan dapat dipercaya kebenarannya. Pada kesempatan tersebut penulis melakukan wawancara kepada bagian pengawas Bapak Jubel Yakobus Lumbantobing. Metode wawancara yang dilakukan peneliti digunakan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PLTM SION 2x5MW Parlilitan.

Daftar pertanyaan wawancara penelitian

- a. Bagaimana sejarah singkat berdirinya PLTM SION 2x5MW?
- b. Apakah PLTM SION 2x5MW menerapkan akuntansi pertanggungjawaban?
- c. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PLTM SION 2x5MW ?
- d. Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja pada saat ini?
- e. Apa saja tugas dan tanggungjawab masing-masing jabatan?
- f. Seberapa penting akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pada PLTM SION 2x5MW?
- g. Bagaimana cara PLTM SION 2x5MW dalam menyelesaikan jika ada penyimpangan biaya yang terjadi?

- h. Bagaimana proses penganggaran pada PLTM SION 2x5MW?
  - i. Apakah PLTM SION 2x5MW membandingkan anggaran dan realisasinya?
  - j. Didalam laporan pertanggungjawaban apakah sudah terjadi pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya dan tidak terkendali?
  - k. Bagaimana cara PLTM SION 2x5MW dalam melakukan pengendalian biaya?
  - l. Apakah perusahaan melakukan evaluasi terhadap kinerja manajer pusat biaya ?
  - m. Bagaimana proses pelaporan pertanggungjawaban pada PLTM SION 2x5MW?
2. Studi pustaka adalah teknik pengumpulan data yang menggunakan buku atau referensi sebagai penunjang peneliti, dan dengan melengkapi atau mencari data yang diperlukan peneliti dari jurnal, makalah, media cetak dan lain-lain, yang relevan, dengan masalah yang dikaji untuk mendapatkan kejelasan konsep dalam upaya penyusunan landasan teori yang berguna dalam pembahasan.
  3. Dokumentasi, dalam melaksanakan metode ini. Peneliti meneliti benda-benda tertulis seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan, catatan harian dan sebagainya. Dalam metode dokumentasi ini penulis memanfaatkan data yang tersedia dalam bentuk dokumen sebagai sumber informasi.

### **3.6 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh adalah metode deskriptif. Penggunaan metode deskriptif ini menggunakan suatu metode analisis untuk mengumpulkan data, menyusun, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan,

kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian.

Metode analisis deskriptif adalah metode yang dilakukan untuk mengetahui gambaran, keadaan, suatu hal dengan cara mendeskripsikannya sedetail mungkin berdasarkan fakta yang ada. Serta analisis data yang digunakan dalam mendukung proses penelitian ini adalah Metode Analisis Deskriptif Kualitatif . berikut ini adalah langkah-langkah metode analisis deskriptif kualitatif yang digunakan peneliti yaitu:

1. Mencari dan mengumpulkan data

Peneliti mencari dan mengumpulkan data dari lapangan sesuai dengan topik penelitian yang dilakukan, yang dapat membantu proses penelitian.

2. Reduksi Data

Setelah penulis mendapatkan hasil pengumpulan data dari lapangan, penulis mereduksi data-data tersebut. Mereduksi berarti merangkum, memilih hal yang paling penting. Kemudian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, yang mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya.

3. Analisis Data

Selanjutnya peneliti menganalisis data yaitu dengan mempelajari segenap bagaimana pertanggungjawaban, anggaran, penilaian kinerja serta biaya yang terjadi pada PLTM SION 2x5MW di Parlilitan, kemudian peneliti menganalisis data dari perusahaan yang meliputi bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja serta membandingkan dengan teori-teori yang sudah ada, untuk mengetahui bagaimana



penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PLTM SION 2x5MW Parililitan dan mencari apakah akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja sudah sesuai dengan yang sudah ada atau belum.

#### 4. Penyajian data

Setelah peneliti melakukan analisis data, selanjutnya penyajian data dengan mengumpulkan semua data yang diperoleh, baik dari perusahaan maupun dari teori-teori yang sudah ada untuk mengetahui gambaran bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PLTM SION 2x5MW Parililitan dan kemudian menarik kesimpulan.

#### 5. Membuat kesimpulan

Tahap akhir dari proses penelitian ini adalah membuat kesimpulan, yang dapat diperoleh setelah melalui semua tahap penelitian dari; mencari dan mengumpulkan data, mereduksi data, menganalisis data dan penyajian data yang sudah dijelaskan.