

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan mempunyai tujuan, ada tujuan umum dan ada tujuan khusus. Secara umum, tujuan perusahaan adalah untuk mengoptimalkan laba dengan memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan akan terancam jika produk atau jasa yang dihasilkan kurang diminati oleh masyarakat. Manajemen dituntut agar memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber ekonomis perusahaan secara sistematis, efektif, dan efisien.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen sangat membutuhkan informasi baik berupa informasi keuangan maupun non keuangan. Disamping itu, manajer sebagai pimpinan suatu unit kegiatan dianalisis prestasinya, apakah mereka telah melaksanakan tugas-tugas yang diembannya terhadap perusahaan tersebut dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Manajer juga harus dapat mempengaruhi anggota unit kegiatan yang lain, untuk melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien, serta menuntun dan memotivasi usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Hal ini mendorong diberlakukannya sistem pendelegasian tugas dan wewenang pimpinan kepada bawahannya (desentralisasi), dalam melakukan aktivitas usaha maupun pengambilan keputusan, agar masalah-masalah dalam perusahaan dapat ditangani lebih baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Sistem pendelegasian tugas dan wewenang ini dapat terlihat, dengan adanya struktur organisasi dalam perusahaan.

Melalui struktur organisasi, pimpinan pusat dapat membagi tugas dan wewenangnya kepada unit-unit dibawahnya, dan sebaliknya pimpinan juga harus mengawasi apakah tugas-tugas yang didelegasikan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik. Unit-unit tersebut merupakan suatu divisi, dimana divisi ini merupakan suatu pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang terjadi dalam unitnya. Suatu unit kerja di dalam organisasi dikepalai oleh seorang manajer. Manajer dalam suatu organisasi hanya dapat mengawasi sejumlah bawahan yang terbatas.

Perencanaan merupakan suatu upaya yang dilakukan demi mencapai tujuan yang diinginkan, dimana tujuan utamanya yaitu memberikan umpan maju (*feed forward*) agar memberikan petunjuk bagi setiap pimpinan bagian. Perusahaan harus menyusun perencanaan tersebut secara jelas, agar semua pimpinan bagian mengetahui apa yang harus dilakukan dan dikerjakan. Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari perusahaan mengeluarkan berbagai jenis biaya operasi, besar kecilnya biaya akan mempengaruhi *output* (hasil) yang dicapai.

Demi meningkatkan kinerja dan kemampuan menghasilkan produktivitas yang optimal, harus membuat perencanaan kerja harus juga diikuti dengan pengawasan setiap aktivitas, yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan dan untuk menilai seberapa jauh efisiensi yang telah tercapai. Pengawasan berarti

melakukan penilaian atas pelaksanaan pekerjaan, dengan membandingkan antara realisasi dan rencana (anggaran), dan yang paling utama dalam membuat perencanaan adalah anggaran biaya. Anggaran merupakan rencana kegiatan suatu instansi yang mencakup kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain, lalu dinyatakan dalam satuan uang dan berlaku untuk masa yang akan datang. Apabila terjadi perbedaan antara anggaran dan realisasi yang cukup besar, maka perlu dilakukan analisa terhadap perbedaan tersebut.

Tujuan penggunaan Akuntansi Pertanggungjawaban adalah untuk mengetahui apakah ada penyimpangan biaya dari yang telah dianggarkan, serta menilai tanggung jawab dan mengukur prestasi karyawan secara objektif atas tugas yang didelegasikan kepadanya. Pada dasarnya pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mencapai sasaran tertentu yang selaras dengan sasaran umum perusahaan, yaitu untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik. Perlu adanya pemisahan wewenang dan tanggung jawab secara tegas dalam suatu perusahaan, agar perusahaan tidak mengalami kesulitan dalam menentukan jenis pusat pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajemen.

Di dalam melakukan pengawasan biaya, laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan setiap pusat pertanggungjawaban akan dibandingkan dengan anggaran perusahaan. Bila terjadi perbedaan antara aktual dan anggaran, maka harus dianalisa penyebabnya sehingga dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk mengetahui

pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, dan akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu alat pengawasan biaya.

Hasil penelitian Adharawati pada PT. Pelni Kantor Cabang Makasar diperoleh bahwa:

Belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, hal ini dapat diketahui dengan adanya beberapa syarat-syarat dan karakteristik yang belum dipenuhi. Perusahaan juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang belum dilakukan.¹⁾

Selanjutnya hasil penelitian Lestari Siahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Cabang Medan diketahui bahwa:

Telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban biaya kebijakan pada Bagian Keuangan, Akuntansi dan Umum dan laporan pertanggungjawaban biaya kebijakan merupakan alat pengawasan biaya yang dipakai oleh Kepala Cabang. Tetapi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban Bagian Keuangan, Akuntansi dan Umum belum memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga pada saat pelaporan pertanggungjawaban tidak ada analisis varians lebih lanjut. Tidak adanya perincian biaya dan analisis varians biaya lebih lanjut akan mempengaruhi pengawasan biaya. Hal ini disebabkan karena Bagian Keuangan, Akuntansi dan Umum harus bertanggungjawab atas apa yang tidak menjadi tanggung jawabnya sepenuhnya. Dengan kata lain akan sulit untuk melaksanakan pengawasan pusat biaya kebijakan karena pengolahan data biaya kebijakan dalam akuntansi pertanggungjawaban tidak dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.²⁾

¹⁾ Athena Adharawati, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. Pelni Kantor Cabang Makasar)**, <http://www.eprint.undip.ac.id>. Akses 2 Desember 2017.

²⁾ Lestari Siahaan, **Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengawasan Pusat Biaya pada PT.Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Cabang Medan**, <http://www.respository.usu.ac.id>. Akses 2 Desember 2017.

Begitu pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, maka dirasa perlu untuk melakukan suatu penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja. PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan sebagai objek penelitian yang bergerak dalam bidang ekspor dan import ikan. Besarnya tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen pada perusahaan adalah tidak sama, sehingga diperlukan adanya pengawasan antara satu bagian dengan bagian yang lain, agar tidak terjadi pendelegasian wewenang yang tumpang tindih dan pertanggungjawaban kegiatan semakin jelas.

Dalam merencanakan dan pengawasan biaya, bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan dalam perusahaan agar penyimpangan biaya dapat dihindari, oleh karena itulah penulis memilih judul skripsi: **“Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan”**.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi. Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: **Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan ?**

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan.
2. Bagi fakultas diharapkan dapat menjadi literatur/acuan dalam penelitian selanjutnya.
3. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Definisi akuntansi oleh Jay M. Smith sebagai berikut :

Akuntansi adalah aktivitas jasa, fungsinya adalah untuk menyediakan informasi kuantitatif, terutama bersifat keuangan, tentang entitas (kesatuan) usaha yang dipandang akan bermanfaat dalam pengambilan keputusan ekonomi dalam menetapkan pilihan yang tepat diantara berbagai alternatif tindakan.¹⁾

AICPA memberikan pengertian akuntansi sebagai berikut :

Akuntansi adalah keseluruhan pengetahuan dan fungsi yang berhubungan dengan penciptaan, pengesahan, pencatatan, pengelompokan, pengolahan, penyimpulan, penganalisaan, penafsiran dan penyajian informasi yang dapat dipercaya dan penting artinya, secara sistematis mengenai transaksi-transaksi yang sedikit-dikitnya bersifat finansial dan diperlukan untuk pimpinan dan operasi sesuatu badan dan untuk laporan-laporan yang harus diajukan mengenai hal tadi guna memenuhi pertanggungjawaban yang bersifat keuangan atau lainnya.²⁾

Mulyadi membuat definisi akuntansi sebagai berikut: **“Akuntansi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi yang dibutuhkan oleh pemakai”.**³⁾

Dari definisi tersebut diketahui bahwa akuntansi merupakan suatu sistem yang menghasilkan informasi akuntansi. Informasi akuntansi itu sendiri terbagi atas tiga golongan yaitu informasi operasi, informasi keuangan, dan informasi

¹⁾ Jay M Smith and K Fred Skousen, *Intermediate Accounting : Comprehensive Volume, 9th Edition*, **Akuntansi Keuangan**: Volume Komprehensif, Alih Bahasa: Tim Penerjemah, Jilid Satu, Edisi Kesembilan, Cetakan Kespuluh: Erlangga, Jakarta, 2008, hal. 3.

²⁾ S. Hadibroto, et.al, **Dasar-dasar Akuntansi : Pengantar Ilmu Akuntansi**, Edisi Revisi, Cetakan Kesebelas: LP3ES, Jakarta, 2010, hal. 2-3.

³⁾ Mulyadi, **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Kedua, Cetakan Keenam: STIE YKPN, Yogyakarta, 2008, hal. 1.

akuntansi manajemen. Informasi akuntansi manajemen inilah yang menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Untuk memperjelas pengertian akuntansi pertanggungjawaban, maka berikut penulis akan mengutip beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Slamet Sugiri membuat definisi bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.⁴⁾

Selanjutnya Charles T. Horngren membuat definisi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.⁵⁾

Sedangkan menurut Henry Simamora bahwa **“Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis“.⁶⁾**

Konsep-konsep dasar dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang**

⁴⁾ Slamet Sugiri, **Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh, UPPAMP YKPN, Yogyakarta, 2012, hal. 199.

⁵⁾ Charles T. Horngern, ***Introduction To Management Accounting, 6th Edition, Pengantar Akuntansi Manajemen***, Alih Bahasa : Mohammad Badjuri dan Kusnedi, Jilid Satu, Edisi Ketujuh, ,Cetakan Kedua: Erlangga, Jakarta, 2009, hal. 307.

⁶⁾ Henry Simamora, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Pertama: Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 253.

mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya klasifikasi biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya secara langsung dapat dibebankan kepada departemen, kecuali biaya tetap merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.

2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu dan dengan pertimbangan dan kerjasama antara kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personal yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus atau yang disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.⁷⁾

Dari konsep yang mendasari akuntansi pertanggungjawaban tersebut maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu proses pengumpulan dan pelaporan informasi akuntansi menurut pusat pertanggungjawaban.
2. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat pengawasan terhadap biaya dan penghasilan.
3. Akuntansi pertanggungjawaban dapat juga digunakan untuk mengukur prestasi manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan.

⁷⁾ Adolph Matz, et.al, *Cost Accounting Planning and Control, 9th Edition, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, Alih Bahasa : Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Jilid Satu, Edisi Kesembilan: Erlangga, Jakarta, 2008, hal. 420.

2.2. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

2.2.1. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan dapat meraup manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya. Untuk tujuan ini sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusahaan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

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

2.2.2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya bekerja untuk menelusuri biaya, hasil, laba dan investasi dari setiap unit organisasi. Oleh karena itu setiap pimpinan perusahaan harus mampu mengkoordinasikan masing-masing departemennya dengan sebaik mungkin dalam usaha memaksimalkan laba perusahaan dengan biaya yang diusahakan serendah mungkin.

Seorang pimpinan pada perusahaan kecil masih sanggup mengambil sendiri tindakan yang berhubungan dengan operasi didalam perusahaan tersebut. Berbeda dengan perusahaan besar, pemimpin perusahaan tidak lagi sanggup mengatasi hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan baik itu yang menyangkut personalia, produksi, informasi keuangan, hukum, penelitian dan pengembangan serta lingkungan. Pimpinan maupun manajemen pusat harus melepaskan wewenang pengambilan keputusan atas kegiatan-kegiatan tersebut sebagian maupun seluruhnya dan mendelegasikannya kepada tingkatan manajemen di bawahnya.

Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban berperan penting dalam pendelegasian wewenang tersebut dan memberi manfaat sebagai berikut :

- a. Manajer-manajer dan unit-unit organisasi adalah spesialis, artinya manajer setiap unit organisasi mempunyai keahlian khusus yang memungkinkan mereka memimpin dan mengarahkan departemennya secara efektif.
- b. Memberi manajer sejumlah otonomi untuk membuat keputusan-keputusan sekaligus dapat merupakan latihan manajerial untuk menjadi pimpinan-pimpinan puncak dimasa mendatang.
- c. Manajer yang diberi sejumlah wewenang untuk membuat sejumlah keputusan biasanya menunjukkan motivasi yang lebih besar dibandingkan dengan manajer yang hanya melaksanakan keputusan pimpinannya.
- d. Mendelegasikan sejumlah wewenang kepada manajer bawahan, memberikan kelonggaran waktu bagi manajer puncak, mengkonsentrasikan diri pada pembuatan-pembuatan rencana strategi.

- e. Pendelegasian wewenang pembuatan keputusan kepada pimpinan-pimpinan pada lapisan lebih bawah dari organisasi atau perusahaan serta memungkinkan perusahaan dapat tanggap secara tepat waktu terhadap kesempatan dan permasalahan, begitu permasalahan-permasalahan dan kesempatan-kesempatan timbul.

2.3. Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah penunjukan setiap sub unit dalam organisasi atau perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban tertentu yang khusus. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan satu sub unit dalam perusahaan yang dipimpinnya serta bertanggungjawab atas kejadian atau hasil keuangan dari aktivitas sub unit tersebut.

Dengan adanya pengelompokan kegiatan organisasi menjadi unit-unit perusahaan seperti departemen, divisi, dan sebagainya maka wewenang, tanggungjawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan menjadi lebih jelas dan terarah karena pengawasan manajemen adalah proses yang dilaksanakan oleh manajemen untuk menjamin bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Salah satu unsur sistem pengawasan manajemen adalah struktur yang mengelompokkan suatu organisasi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- “1. Pusat Biaya (*Cost Centre*)**
- 2. Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)**

3. Pusat Laba (*Profit Centre*)

4. Pusat Investasi (*Investmen Centre*)⁸⁾

1. Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pengeluaran atau biaya-biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban ini mengelola masukan dan menghasilkan keluaran. Jadi pusat biaya diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk menentukan biaya yang dikeluarkan dan bertanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Tujuan penggolongan biaya ke dalam biaya produk dan biaya periode adalah untuk menyusun laporan keuangan, baik laporan keuangan untuk pihak eksternal maupun pihak internal. Penggolongan biaya kedalam biaya produk dan biaya periode terdiri atas :

- a. Biaya produk adalah biaya yang dapat diidentifikasi sebagai bagian harga perolehan persediaan, biaya ini merupakan harga perolehan barang dagangan yang dibeli dengan tujuan untuk dijual, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
- b. Biaya periode adalah meliputi biaya yang dapat diidentifikasikan dengan ukuran periode atau jarak waktu tertentu daripada pemindahan barang atau penyerahan jasa.

⁸⁾ R.A.Supriyono, **Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Buku Satu, Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan, BPFE, Yogyakarta, 2008, hal. 33.

Abdul Halim mengatakan bahwa: **”Biaya operasi adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan operasi perusahaan yang terdiri dari biaya penjualan dan biaya administrasi umum dimana seluruh biaya ini dibebankan kepada penghasilan (*revenue*) diperiode mana biaya tersebut terjadi”.**¹¹⁾

Biaya operasional itu terdiri dari biaya penjualan dan administrasi umum. Dengan kata lain biaya operasional meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasi perusahaan selain kegiatan produksi.

Adapun pengertian biaya penjualan dan biaya administrasi menurut M. Munandar yaitu:

Biaya penjualan (*selling expense*) adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya lain-lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Sedangkan yang dimaksud dengan biaya administrasi adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.¹²⁾

Tugas utama bagian penjualan adalah mendistribusikan produk perusahaan ke masyarakat konsumen. Biaya penjualan berhubungan dengan aktivitas pendistribusian barang ke konsumen. Pada umumnya biaya tersebut terdiri dari gaji bagian penjualan, transportasi serta periklanan. Sedangkan biaya administrasi berhubungan dengan biaya pengelolaan aktivitas perusahaan secara keseluruhan.

¹¹⁾ Abdul Halim, **Dasar-dasar Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat, Cetakan Ketujuh: BPFE, Yogyakarta, 2010, hal. 6.

¹²⁾ M. Munandar, **Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama: BPFE, Yogyakarta, 2010, hal. 26-27.

Berdasarkan hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dapat dibagi atas dua yaitu :

- a. Pusat biaya terukur
- b. Pusat biaya kebijakan

a. Pusat biaya terukur

Pusat biaya terukur adalah pusat biaya yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Dapat dikatakan pusat biaya dimana sebagian besar biaya yang menjadi tanggungjawab jumlahnya secara layak atau yang seharusnya timbul dapat diperkirakan secara relatif pasti. Prestasi manajer pusat biaya terukur dapat diukur berdasarkan kemampuannya mempertahankan efisiensi kerja, biaya-biaya merupakan suatu jumlah yang secara relatif harus dapat diperkirakan secara handal.

b. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya. Prestasi manajer pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur dari efisiensi kerjanya. Untuk proses pengendalian dari pusat biaya ini dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya tersebut merupakan batas maksimum pengeluaran yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya kebijakan. Anggaran ini tidak digunakan untuk mengukur efisiensi kerja pusat biaya, melainkan digunakan sebagai pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggarannya.

Untuk menentukan seorang pimpinan yang bertanggungjawab terhadap biaya atau tidak, dapat dipakai pedoman sebagai berikut :

1. **Apabila seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab dari orang tersebut.**
2. **Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut.**
3. **Apabila seseorang ditunjuk oleh seorang manajemen membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dia bantu.¹³⁾**

Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena itu tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer, maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan dengan biaya yang dapat dikendalikan. Hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang akan disajikan dalam laporan biaya dan diminta laporan pertanggungjawabannya oleh manajemen puncak kepada manajer yang bersangkutan.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*).

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh selama satu periode.

¹³⁾ R.A.Supriyono, **Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Buku Satu, Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan, BPFE, Yogyakarta, 2008, hal. 35.

Manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawabannya atas masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya yang lengkap, oleh sebab itu biaya yang terjadi pada pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, jadi penekanan pada pusat pendapatan adalah pengeluarannya. Dengan kata lain pusat pendapatan mementingkan efektivitas, karena pusat ini memfokuskan diri untuk mencapai pendapatan setinggi mungkin.

3. Pusat Laba (*Profit Centre*).

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih penghasilan dengan biaya yang terjadi tetapi tidak bertanggungjawab terhadap investasi pada pusat laba tersebut. Besarnya laba dalam pusat laba diperoleh dengan membandingkan biaya sebagai masukan dengan pendapatan sebagai keluaran. Pusat laba akan menekan biaya serendah mungkin dan menghasilkan pendapatan sekecil mungkin. Dengan kata lain pusat laba mementingkan efisien dan efektivitas suatu kegiatan. Kinerja pusat laba dapat diukur dengan cara apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat dicapai atau tidak.

4. Pusat Investasi (*Investment Centre*).

Pusat investasi merupakan unit perusahaan yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya dan penggunaan aktiva perusahaan

dalam kegiatan investasinya. Menjadi perhatian utama dalam pusat investasi tidak hanya laba saja, tetapi hubungan antara laba dengan jumlah yang diinvestasikan.

Penilaian prestasi manajer pusat investasi dapat diukur dengan menggunakan *Return On Investment* (ROI). Oleh sebab itu dalam pusat investasi ini manajer harus berhati-hati dalam menentukan besarnya dana investasi yang diperlukan. Harta yang diinvestasikan haruslah yang benar-benar mempunyai hubungan langsung dengan operasi pokok perusahaan yang diutamakan untuk dibeli, sedang yang tidak bersifat langsung sedapat mungkin dapat dihindari. Kesalahan pemilihan aktiva-aktiva yang dibeli dapat berakibat dana investasi terlalu besar dan ini akan mengakibatkan turunnya nilai ROI. Adapun nilai ROI dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Total Asset}} \quad 14)$$

Dengan kata lain pusat investasi tidak hanya mengukur nilai moneter masukan, tetapi juga menilai bagaimana keluaran bila dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkannya. Namun pengukuran kinerja ini masih bersifat nilai relatif.

2.4. Proses Penyusunan Anggaran

Metode penyusunan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu : *top down planning* dan *bottom up planning*. Menurut Hasibuan bahwa **“Top down planning adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada**

¹⁴⁾ Sofyan S. Harahap, **Teori Akuntansi**, Cetakan Keempatbelas: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009, hal. 121

bawahan (daerah/cabang)”.¹⁵⁾ Misalnya pemerintah pusat merencanakan hal-hal yang akan dibangun di daerah-daerah, atau kantor pusat merencanakan hal-hal yang akan dilaksanakan oleh kantor-kantor cabangnya.

Menurut Hasibuan bahwa **“Bottom up planning adalah perencanaan yang terlebih dahulu disusun pada tingkat bawah (daerah, kantor cabang), kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan di pusat atau kantor pusat perusahaan.”**¹⁶⁾ Jelasnya, rencana yang dibuat di pusat berpedoman pada perencanaan dari daerah atau kantor cabang.

Dalam penyusunan anggaran, ada beberapa cara atau metode untuk menyusun anggaran yang lazim, yaitu :

1. **Apriori**

Dalam metode ini, anggaran disusun dengan menetapkan angka laba yang diinginkan perusahaan. Setelah laba ditetapkan, maka semua pos yang berkaitan dengan upaya pencapaian laba dihitung dan direncanakan kemudian. Keuntungan metode ini adalah penetapan laba terlebih dahulu sehingga setiap bagian-bagian yang terkait dalam penciptaan laba dapat termotivasi. Hal ini akan lebih baik jika laba yang ditetapkan itu realistis.

2. **Posteori**

Dalam metode ini, laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan dan produksi. Metode ini didahului dengan penetapan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dimana

¹⁵⁾ Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Bumi Akasara, Jakarta, 2011, hal. 106.

¹⁶⁾ **Ibid**, hal. 107.

dari masing-masing bagian yang terkait diberi kesempatan untuk menyampaikan anggarannya dan laba yang diharapkan dan setelah itu diperhitungkan dengan bahan-bahan yang perlu dalam penyusunan anggaran tersebut.

3. Pragmatis

Dalam metode ini, anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman tahun lalu berdasarkan standard. Metode ini lebih realistis jika kita melihat pengalaman yang lain sebagai dasar penyusunan anggaran.

Waktu penyusunan anggaran biaya operasional, sebagian besar disiapkan secara bulanan, namun kerangka waktu untuk anggaran dapat digunakan selama masih berguna. Kerangka waktu ini tergantung dari jenis pasar, periode konstruksi untuk fasilitas modal, siklus hidup produk, tingkat perputaran, periode manufaktur, waktu untuk mengembangkan produk, sifat industri, keakuratan informasi keuangan, waktu dan sumber-sumber bahan baku, dan bagaimana data harus digunakan. Periode anggaran yang lebih pendek lebih cocok untuk waktu dimana banyak terjadi ketidakpastian dan kejadian-kejadian yang tidak stabil.

2.5. Pengertian Penilaian Kinerja

Kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan bagaimana perusahaan dapat dikelola dengan efektif, sehingga dapat dimungkinkan tercapainya tujuan. Pencapaian tujuan perusahaan akan sangat ditentukan dalam pembuatan perencanaan perusahaan. Perencanaan tersebut harus realistis, setelah mengkaji lebih dulu bisnis yang dikelola, sumber daya yang dimiliki, dan peluang yang

akan dihadapi. Perencanaan yang efektif harus didukung oleh fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang efektif, sehingga semua fungsi manajemen dilakukan seoptimal mungkin.

Tujuan utama dari setiap perusahaan adalah mencapai laba yang optimal, melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan perlu membuat keputusan–keputusan yang efektif, yang berkaitan dengan kegiatan operasional dan kemajuan perusahaan.

Menurut Suprianto:

Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang karyawan pada suatu periode tertentu. Bagi karyawan prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi.¹⁷⁾

Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja keuangan adalah keuntungan (*profitabilitas*) yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, yang merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen.

Keberhasilan perusahaan dalam pengelolaan keuangan merupakan representasi dari kinerja perusahaan secara keseluruhan. Kegiatan menilai atau

¹⁷⁾ J. Suprianto, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Keenam: Erlangga, Jakarta, 2010, hal. 12.

mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan, akan menghasilkan informasi yang berguna bagi manajemen itu sendiri. Hasil dari penelitian kinerja ini akan dapat dijadikan sebagai umpan balik bagi formulasi atau implementasi strategi. Untuk menghindari agar tidak terjadi penyimpangan, perlu dilakukan perubahan, misalnya perubahan rencana atau kegiatan termasuk pengendaliannya. Seluruh kinerja perusahaan hendaknya dievaluasi setelah periode waktu tertentu, misalnya setiap bulan atau periode lain yang lebih pendek waktunya seperti setiap minggu, atau periode yang lebih lama.

Kinerja perusahaan dapat diukur dengan menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan. Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan manajemen dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya perusahaan.

Untuk mencapai kinerja yang baik maka manajemen harus mampu merencanakan biaya usaha. Artinya, perusahaan harus menyusun standar biaya atas masing-masing elemen biaya usaha secara hati-hati sebagai tolok ukur, dan mengevaluasi kinerja anggaran periode sebelumnya. Apabila rencana yang telah ditetapkan berbeda dengan hasil yang sesungguhnya maka manajemen dapat mengambil tindakan korektif sebagai tindak lanjut dari fungsi pengawasan.

2.6. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja

Pengawasan biaya juga dapat dilakukan dengan menggunakan metode anggaran. Dimaksud dengan anggaran adalah : suatu rencana tertulis mengenai

kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Beberapa kegunaan dari anggaran (*budget*) antara lain :

1. Sebagai alat proyeksi.
2. Sebagai alat pengukur prestasi sekaligus sebagai alat kontrol.
3. Organisasi akan menjadi semakin lebih baik.
4. Adanya rasa ikut serta (*sense of participate*).¹⁸⁾

Agar anggaran (*budget*) berhasil dilaksanakan maka harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Program anggaran harus ada dorongan yang kuat dari *top management* dan harus ada kerjasama diantara manajer.
- b. Harus ada kejelasan wewenang dan tanggungjawab pada setiap tingkat manajemen
- c. Panjangnya atau periode budget
- d. Adapun pengetahuan atau pemahaman tentang budget serta seluk beluknya.¹⁹⁾

Pengawasan biaya melalui pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. Pengawasan biaya melalui biaya standar untuk pusat biaya teknik
2. Pengawasan biaya melalui anggaran biaya untuk pusat biaya kebijakan.

Ad 1. Pengawasan biaya melalui biaya standar untuk pusat biaya teknik.

Biaya standar menunjukkan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu unit produk dalam kondisi operasi yang efisien. Biaya standar dapat ditetapkan dengan menganalisis biaya produk secara teknik atau dengan menganalisis data historis yang disesuaikan dengan perubahan-perubahan

¹⁸⁾ Bambang Hartadi, **Sistem Pengendalian Intern: Dalam Hubungannya dengan Manajemen dan Audit**, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama: BPFE, Yogyakarta, 2008, hal. 210.

¹⁹⁾ **Ibid**, hal. 212-214.

yang dapat terjadi, baik perubahan dalam produk, perubahan teknologi maupun perubahan biaya.

Manfaat pemakaian biaya standar dalam pusat biaya teknik sebagai berikut

- a. Manajer pusat biaya teknik menggunakan biaya standar untuk menyusun anggaran biaya dalam departemen yang dipimpinnya.
- b. Untuk mempertahankan efisiensi maksimal dan meminimalkan biaya untuk menghasilkan keluaran tertentu.
- c. Sebagai alat untuk menilai efisiensi pusat biaya teknik melalui laporan perbandingan antara realisasi dan standarnya. Penyimpangan biaya yang terjadi mencerminkan ukuran prestasi manajemennya.

Ad.2. Pengawasan biaya melalui anggaran biaya untuk pusat biaya kebijakan.

Proses pengawasan untuk pusat biaya kebijakan diawali dengan penyusunan anggaran biaya oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan. Dalam penyusunan anggaran pusat biaya kebijakan, manajemen dapat menempuh cara-cara sebagai berikut :

- a. Penyusunan anggaran diawali dengan penentuan tugas-tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam anggaran yang akan datang. Tugas itu dapat berupa tugas rutin maupun tugas khusus.
- b. Selanjutnya manajer pusat biaya kebijakan menyusun anggaran biaya untuk melaksanakan tugas tersebut.

Tujuan anggaran pusat biaya kebijakan adalah untuk memungkinkan manajemen pusat kebijakan mengendalikan biaya dengan cara ikut serta dalam

perencanaan tugas-tugas dan anggaran biayanya. Biayanya dikendalikan dengan cara :

- a. Menetapkan tugas-tugas yang akan dilaksanakan dan tingkatan usaha yang harus dilaksanakan untuk tugas tersebut.
- b. Menyusun anggaran biaya pusat kebijakan dengan jumlah yang harus sedekat mungkin dengan biaya yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang telah direncanakan.
- c. Memperlakukan anggaran biaya kebijakan sebagai batas yang tidak boleh dilampaui.

Laporan prestasi pusat biaya kebijakan digunakan untuk menjamin bahwa tugas yang direncanakan telah dilaksanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, dan tidak ada pengeluaran yang melampaui anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak lebih dahulu. Dengan kata lain laporan prestasi tidak digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya kebijakan.

Metode analisis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja biaya usaha dari segi efektifitas adalah anggaran fleksibel. Dalam melakukan analisis anggaran fleksibel, maka harus dipisahkan antara biaya tetap dengan biaya variabel. Selain itu harus diketahui hasil penjualan sebagai produktivitas penggunaan biaya usaha.

Menurut Darsono dan Purwanti bahwa **”Anggaran fleksibel ialah rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk uang dalam beberapa titik kegiatan, misalnya 7.000 unit, 8.000 unit, 9.000 unit dan seterusnya”**.²⁰⁾

²⁰⁾ Darsono P. dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2008, hal. 167.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan. PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan bergerak dalam bidang ekspor dan import ikan.

3.2. Jenis dan Data Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif kualitatif yaitu menggambarkan fakta-fakta dan menjelaskan keadaan dari objek penelitian untuk mencoba menganalisa kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Dengan demikian penelitian ini akan menganalisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja.

Data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder. Data sekunder yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi atau sudah diolah oleh perusahaan yang meliputi: sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, laporan pertanggungjawaban terhadap nilai anggaran dan realisasi biaya serta pendapatan.

3.3. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

1. Penelitian kepustakaan

Metode ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah bahan pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban serta bahan literatur lain seperti materi perkuliahan. Data yang dikumpulkan berupa teori sebagai kerangka kerja teoritis.

2. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi obyek penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan berupa data primer dan sekunder. Penelitian ini dilakukan dengan mengadakan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan mengenai proses dan metode penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai data primer.

Selain itu digunakan metode dokumentasi untuk memperoleh data sekunder, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan struktur organisasi perusahaan, anggaran dan realisasi biaya operasional, serta anggaran dan realisasi pendapatan periode tahun 2016.

3.4. Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode analisis deduktif, yaitu metode ilmiah untuk membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum untuk mengatasi masalah yang serupa pada perusahaan pada masa yang akan datang. Adapun alat analisis data yaitu analisis penyimpangan biaya dari segi harga dan kuantitas. Kemudian digunakan konsep anggaran fleksibel untuk menilai kinerja biaya atau efektifitas biaya operasional terhadap pendapatan.

