

UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MEDAN-INDONESIA

Dengan ini ditandatangani bahwa Skripsi Sarjana Ekonomi Program Studi Satu (S1) dari Mahasiswa:

Nama : Sarah Monalisa Simanjuntak  
NPM : 18510222  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PUSAT BIAYA  
PADA PT.MAHIRGANY ANNARIS NUSANTARA

Telah diterima dan terdapat pada Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan.  
Dengan ditempanya Skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademik untuk  
menempuh Ujian Skripsi guna menyelesaikan studi.

Sarjana Ekonomi Program Studi Satu (S1)  
Program Studi Akuntansi

Pembimbing Utama

(Dr. Audrey M. Sihaban, S.E., M.Si, Ak)

Dekan

(Dr. F. Hertonozga Siligan, S.E., M.Si)

Pembimbing Pendamping

(Dr. Arifin Dalok Sariha, S.E., M.Si)

Ketua Program Studi

(Dr. E. Manatap Berliana Lubis Gaud, S.E., M.Si, Ak, CA)

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai beberapa tujuan, antara lain laba, melayani kepentingan masyarakat, mencapai pertumbuhan yang pesat dan menjaga serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Ketatnya persaingan membuat setiap perusahaan melakukan berbagai upaya untuk dapat menguasai pasar dan menjadi lebih unggul dari perusahaan lain pesaing sehingga perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya, setiap perusahaan harus menjalankan dengan baik fungsi manajemennya, dan untuk itu manajemen untuk memperoleh keterampilan dan prosedur eksklusif untuk memperoleh informasi yang akan menjadi dasar proses pengambilan keputusan, dan informasi tersebut bersifat kualitatif atau kuantitatif.

Salah satu perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban, oleh sebab itu perusahaan membutuhkan informasi yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mengambil keputusan, salah satu informasi yang diperlukan tersebut adalah informasi akuntansi.

Menurut (Sriwidodo, 2010), menyatakan bahwa:

**“Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu system yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan Perusahaan dengan tujuan agar masing-**

**masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan yang berada di bawah pengawasannya”.**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dirancang sehubungan dengan pendelegasian wewenang kepada manajer yang bertanggungjawab. Dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggungjawab maka dibutuhkan suatu sistem akuntansi yang dapat mencerminkan prestasi dari setiap tingkatan manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sistem akuntansi yang berhubungan dengan ini disebut sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggungjawaban berkaitan dengan pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer dalam (Faradyba Hamzah & Serang, 2023). Akuntansi pertanggungjawaban sebenarnya timbul akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis berkaitan dengan pertanggung jawaban pelaksanaan wewenang tersebut. Oleh karena itu, dasar pembentukan sistem akuntansi yang bertanggung jawab adalah konsep pemisahan tugas antara wewenang dan tanggung jawab.

Akuntansi pertanggungjawaban disusun dan disesuaikan dengan struktur organisasi yang sesuai dengan konsep. Akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menjalankan kekuasaan yang dilimpahkan kepadanya dan memisahkan antara hak dan kewajiban masing-masing bagian.

PT. Mahogany Annaris Nusantara Merupakan Perusahaan Konstruksi Yang Berbasis di Kota Medan, Indonesia. Berdiri Sejak Lama, PT. Mahogany Annaris Nusantara Telah Menjadi Salah Satu Pemimpin di Industri Konstruksi Dengan Spesialisasi Utama Dalam Pembangunan Infrastruktur Dan Proyek Komersial Skala Besar. PT. Mahogany Annaris Nusantara Melayani Jasa Konstruksi. PT. Mahogany Annaris Nusantara menghadapi peluang usaha yang besar, yang sering diiringi dengan persaingan yang tinggi. Untuk menghadapi ini, perusahaan membutuhkan pengelolaan yang tepat dan terorganisir. dalam mencapai tujuan pendapatan yang besar, perusahaan juga harus memperhatikan biaya operasional yang efektif. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting untuk membentuk tanggungjawab pembuatan biaya oleh berbagai komponen dalam perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki manajer yang bertanggung jawab untuk kegiatan yang terjadi di dalam pusat peranggungjawaban yang dipimpin dan secara berkala manajer mempertanggung jawab atas hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dalam hasil kerja para manajer pusat biaya tersebut maka dinilai kinerja yang telah dicapainya. Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sangat berperan penting dalam kinerja perusahaan. Manajer yang bertanggung jawab harus mampu mengendalikan biaya agar dapat meningkatkan keuntungan (laba) perusahaan, sehingga dalam mencapai sistem pengendalian manajemen yang berhasil sistem akuntansi pertanggungjawaban harus benar-benar dijalankan fungsinya dengan baik. Dari uraian di atas, penulis melihat bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Sehubungan dengan itu, penulis tertarik melakukan suatu penelitian di PT Mahogany Annaris Nusantara mengenai akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dimaksud untuk mengetahui

seberapa jauh akuntansi yang pertanggungjawaban tersebut telah diterapkan dan sampai seberapa batas tertentu akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat penilai kinerja pusat biaya.

Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenang dari pimpinan kepada manajer, akan timbul berbagai tingkat tanggungjawab dan wewenang dalam organisasi. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajer harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya. Metode akuntansi pertanggungjawaban sangat penting diterapkan oleh perusahaan agar kinerja manajer dan pekerja lainnya dalam perusahaan dapat meningkat. Metode ini menekankan setiap individu yang ada dalam suatu perusahaan untuk berpartisipasi dalam pembuatan acuan yang dapat dipakai sebagai alat pengendalian dan mengatur wewenang yang jelas sehingga dalam perusahaan tersebut setiap individu atau kelompok bertanggungjawab pada bagian yang menjadi tanggungjawabnya. Begitu pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan maka perlu dibahas peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan terutama dalam mengukur alat pengukuran kinerja manajemen. Hal ini yang menarik perhatian penulis untuk membahas dan menjadikannya sebagai skripsi yang berjudul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pusat Biaya Pada Perusahaan PT Mahogany Annaris Nusantara”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, maka yang menjadi masalah pokok dalam penulisan proposal ini adalah:

1. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban telah memenuhi kriteria sebagai suatu sistem pusat pertanggungjawaban biaya?

2. Apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban telah berperan dalam menilai kinerja pusat biaya pada Perusahaan PT Mahogany Annaris Nusantara?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan PT Mahogany Annaris Nusantara
2. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja pusat biaya Perusahaan PT Mahogany Annaris Nusantara.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai sistem akuntansi pertanggungjawabn terutama pada pusat biaya.
2. Bagi Perusahaan PT Mahogany Annaris Nusantara, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban khususnya pada pusat biaya.

3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan rujukan atau sumber informasi bagi penulis lainnya yang hendak melakukan penelitian ataupun melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Akuntansi PertanggungJawaban**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi PertanggungJawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah informasi akuntansi yang menekankan pada pertanggungjawaban terhadap semua aktivitas-aktivitas sebuah perusahaan. Semakin besar sebuah perusahaan, semakin banyak aktivitas perencanaan yang dijalankan, semakin rumit juga pengendalian terhadap aktivitasnya.

Menurut (Saribu, 2023) Responsibility Accounting (Akuntansi Pertanggungjawaban) adalah proses pengukuran dan pelaporan data operasi berdasarkan wilayah tanggungjawab.

Sedangkan Menurut Bantu Tampubolon dan Hendrik samosir dalam (Manik, 2019):

Akuntansi adalah kegiatan atau proses pencatatan (record), penggolongan (classifying), peringkasan (summerizing) transaksi-transaksi keuangan yang terjadi pada suatu organisasi dan melaporkan/menyajikan serta menafsirkan (interpretation) hasilnya.

Menurut (H Simamora, 2000) dalam penelitian Jackson A.W. et al :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklasifikasikan data financial menurut bidang- bidang pertanggungjawaban didalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktifitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.”

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. Disamping itu ada beberapa pendapat mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh (Supriyono, 2017) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya”.

Sedangkan menurut Lubis (2014:219) dalam Penelitian (Doda et al., 2023) “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu kajian dalam akuntansi yang lebih memfokuskan diri pada aspek-aspek tanggung jawab dari salah satu atau lebih anggota organisasi atas suatu pekerjaan, bagian, atau segmen tertentu.

Menurut (Silaban & Harefa, 2021) “pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit atau fungsi yang dipimpin atau dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”.

### **2.1.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan hal yang membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya dan mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasioperasi perusahaan di waktu yang akan datang

Menurut **(Sidabutar et al., 2023)**:

Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban adalah:

1. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokkan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggungjawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.
2. Untuk pengendalian biaya, karena selain biaya-biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban juga memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.
3. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggran yang ditetapkan.

4. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.
5. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
6. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penelitian kinerja (performance) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajemen dapat menilai performance dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.

### **2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran  
Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha informasi dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran untuk periode berikutnya.
2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.  
Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses penilaian alat kinerja sedangkan dalam penilaian kinerja informasi merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi.

3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat motivasi manajer.

Anggaran berisi tolak ukur prestasi manajer yang dinyatakan dalam satuan uang dan juga berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang diberi tanggung jawab untuk menyusun anggaran.

#### **2.1.4 Aspek akuntansi pertanggungjawaban**

Aspek perencanaan yaitu menghubungkan kenyataan dan merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya.

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam (Pertiwi, 2021) :

Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.

Proses perencanaan manajemen dilakukan dengan empat tahap yaitu:

1. Penyusunan program (program jangka panjang)

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam penafsiran sumber yang dialokasikan pada setiap program.

2. Penyusunan anggaran atau penganggaran (rencana jangka pendek)

Anggaran merupakan taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan pada suatu periode khusus pada masa yang akan datang.

3. Realisasi atau pengukuran

Pada setiap akhir tahun biasanya perusahaan perlu menyusun realisasi biaya untuk mengetahui jumlah biaya yang telah dikeluarkan dalam operasi perusahaan.

#### 4. Laporan dan analisis

Setelah pekerjaan dilakukan dan hasilnya dicatat serta dilaporkan kemudian hasil pelaporan dianalisis untuk mengetahui adanya penyimpangan.

### **2.1.5 Syarat- Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban memiliki syarat menurut Mulyadi (2007:78) dalam (Kepada et al., 2015), menyimpulkan bahwa syarat-syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

#### 1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas kebawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

#### 2. Anggaran

Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam satu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka biaya-biaya terkendalikan harus dipertanggungjawabkan olehnya.

#### 3. Penggolongan Biaya

Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena tidak semua biaya yang terjadi di dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya dipertanggungjawabkan olehnya.

#### 4. Sistem Akuntansi

Biaya terkendalikan yang harus Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali. Oleh karena itu biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkat manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

#### 5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat-pusat biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

Dari syarat-syarat yang sudah diuraikan sebelumnya dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa penerapan yang baik harus sesuai dengan standar yang sudah ditentukan atau ditetapkan dan jika ternyata salah satu syarat tersebut tidak dipenuhi maka harus diadakan perbaikan untuk menyempurnakannya.

### **2.1.6 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut (Ikhsan et al., 2017) tujuan dari mengembangkan laporan pertanggungjawaban adalah untuk:

1. Mengizinkan manajemen puncak untuk mendelegasikan tanggungjawab dan otoritas terhadap kepala departemen sehingga mereka dapat mencapai tujuan operasi departemen.
2. Menyediakan manajemen puncak dengan informasi (umumnya terhadap dasar akuntansi) untuk mengukur kinerja dari setiap departemen dalam pencapaian tujuan operasi.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan.

## **2.2 Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer. Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (input) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban.

Menurut (Silaban & Harefa, 2021) “Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”.

Sementara Sumarsan (2010) dalam Penelitian (Rumengan, 2013) menyatakan, “Pusat tanggungjawab dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk tujuan mencapai suatu sasaran tertentu”.

Agar pengelolaan aktivitas operasional dalam sebuah perusahaan dapat lebih terpantau, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggung jawab yang terbagi dalam unit-unit yang kecil. Unit-unit ini sering disebut sebagai pusat pengambilan keputusan atau pusat tanggung jawab (*responsibility center*). Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manager yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Menurut Salman dan Farid (2017:111) dalam (Kaunang et al., 2021) “pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manager yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinnya”. Dengan Pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar mampu mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan biaya sesuai rencana tetapi pada saat yang sama dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan terdapat dua sifat dari pusat pertanggungjawaban:

1. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*),
2. Penggunaan input menjadi output pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Yang perlu diperhatikan adalah adanya hubungan langsung dan tidak langsung antara input dengan output yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban. Contoh departemen produksi, antara input yang digunakan dengan output yang dihasilkan berhubungan langsung, yang berarti terdapat ukuran yang pasti dari input yang dibutuhkan untuk membuat suatu output.

### **2.2.2 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban**

Karakteristik pusat pertanggungjawaban adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang akan melakukan kegiatan untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang disebut objektif karena organisasi merupakan sekumpulan pusat pertanggungjawaban apabila setiap pusat pertanggungjawaban mencapai objektifnya, maka goal organisasinya akan tercapai.

Pusat pertanggungjawaban melakukan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi secara keseluruhan mempunyai goal, manajer senior menetapkan strategi untuk mencapai goal.

### **2.2.3 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut (Silaban & Harefa, 2021) menyatakan bahwa, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat yaitu :

#### **1. Pusat Biaya (expenses center)**

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa. a biaya yang terjadi didalam lingkup atan yang terima atau diperolehnya.

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

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban atas pendapatan, pada pusat pendapatan outputnya diukur dalam satuan moneter,dan pada pusat pendapatan manajer hanya bertanggungjawab atas pendapatan dan biaya menjadi tanggungjawab manajer lainnya.

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

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas laba.pada pusat laba input dan output dapat diukur dalam satuan moneter,manajer bertanggungjawab atas biaya dan pendapatan.

#### 4. Pusat Investasi (Investment Centre)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya, pendapatan dan asset yang digunakan pada pusat laba biaya, pendapatan dan asset diukur dalam satuan moneter.

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

Terdapat hubungan yang kuat antara struktur organisasi dan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi dimana organisasi dibangun untuk mencapai suatu tujuan yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan melalui upaya bersama yang melibatkan banyak individu. Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama ini sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia dalam memanfaatkan berbagai sumber daya lainnya (modal, uang dan sumber daya alam) untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, dikembangkan struktur organisasi yang mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas atas terselenggaranya fungsi koordinasi dan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang ini, Organisasi dapat menciptakan kerangka kerja yang jelas di mana tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang terkoordinasi, efektif, dan berkesinambungan.

Pusat pertanggungjawaban merupakan dasar untuk seluruh sistem akuntansi pertanggungjawaban, oleh karena itu kerangka pusat pertanggungjawaban harus dirancang secara seksama. Struktur organisasi harus dianalisis untuk mengidentifikasi kemungkinan adanya kelemahan dalam pendelegasian wewenang. Struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dimana struktur organisasi merupakan

gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban sehingga terdapat hubungan yang kuat antara struktur organisasi dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan suatu pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Struktur organisasi untuk sistem akuntansi pertanggungjawaban harus secara jelas memisahkan batas-batas antara wewenang dan tanggung jawab setiap individu. Penetapan batasan tanggung jawab ini akan terjalin hubungan kerja yang baik sehingga tercapai keselarasan antara tujuan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi jika struktur organisasi disusun secara rasional. Dalam teori organisasi, pusat pertanggungjawaban dibentuk berdasarkan struktur organisasi. Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan tanggungjawab serta hubungan dengan pimpinan dan bawahan supaya terdapat koordinasi yang terarah.

## **2.3 Pusat pertanggungjawaban Biaya**

### **2.3.1 Pengertian Pusat Biaya**

Menurut (Doloksaribu et al., 2023) Cost (Biaya) adalah pengeluaran yang dilakukan atas sebuah transaksi yang manfaatnya masih ada pada masa yang akan datang. Dan biaya menurut mangasa sinurat DKK (2016) dalam (Siallagan & Sinurat, 2023) mengemukakan bahwa “Biaya (cost) adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan atau bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”.

Pusat tanggungjawab ini secara finansial hanya tanggungjawab atas terjadinya biaya. Pusat biaya tidak memiliki tanggungjawab untuk memperoleh penghasilan. Dalam pusat biaya seorang manajer disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran kinerja manajer pusat biaya. Pusat biaya pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu :

### 1. Pusat Biaya

Teknik Pusat biaya teknik (engineered cost center) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya. Contoh: departemen produksi di mana masukan (input) dapat diukur dengan biaya, dan keluaran (output) dapat diukur dengan ukuran fisik. Untuk pengendalian pusat biaya teknik dapat ditempuh dengan menggunakan penentuan biaya standar.

Efisiensi pusat biaya teknik dinilai atas dasar hubungan antara masukan dengan keluarannya, yaitu membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya standarnya, maka biaya-biaya yang sesungguhnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan (favorable) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja secara efisien. Namun, jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya merugikan (unfavorable) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja tidak efisien.

### 2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang biayanya tidak mempunyai hubungan fisik secara optimal (erat dan nyata) dengan keluarannya dan tidak dapat atau sulit diukur. Departemen administrasi dan umum, SDM, departemen penelitian dan pengembangan,

departemen pemasaran merupakan pusat biaya kebijakan di mana biaya yang terjadi ditentukan berdasarkan kebijakan manajemen. Jadi dalam pusat biaya kebijakan sedapat mungkin tugas yang direncanakan telah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan dan tidak ada pengeluaran melampaui anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu.

Pusat biaya kebijakan dapat diukur efektifitasnya dengan cara menilai kontribusinya terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. pengukuran kinerja manajer pusat administrasi, pusat penelitian dan pengembangan, pusat pemasaran dengan menggunakan laporan pertanggungjawaban biaya yang membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan anggarannya. Selisih atau varian tersebut dapat menguntungkan (*favorable*) yang berarti pusat biaya kebijakan tersebut bekerja secara efektif dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) yakni pusat biaya tersebut bekerja tidak efektif.

### **2.3.2 Biaya yang terkendali dan Biaya yang tidak Terkendali**

Dalam pusat pertanggungjawaban, pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi manajer pusat pertanggungjawaban sejak penetapan budget karena penganggaran sangat penting agar tidak terjadi pertanggungjawaban ganda atas biaya-biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya. terjadinya biaya pada suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu merupakan akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang timbul dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

Oleh karena itu, dalam pengumpulan dan pelaporan biaya, setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Suatu

pusat biaya hanya bertanggungjawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya, sedangkan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikannya bukan merupakan tanggungjawabnya.

Biaya yang dapat dikendalikan (controllable cost) adalah biaya yang dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali (uncontrollable cost) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimilikinya atau tidak dapat dipengaruhi oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu. Biaya yang terjadi dalam suatu di pusat pertanggungjawaban dapat diklasifikasikan sebagai biaya langsung dan tidak langsung.

Biaya tidak langsung adalah alokasi dari pusat pertanggungjawaban lain dan oleh karena itu tidak dapat dikendalikan. Semua biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya langsung, tetapi tidak semua biaya langsung adalah biaya terkendali. Contoh: biaya bahan baku merupakan biaya terkendali manajer produksi, tetapi dalam situasi tertentu biaya tersebut dapat diluar pengaruh manajer produksi. Sehingga menentukan suatu biaya terkendali atau tidak, memerlukan pemeriksaan yang cermat untuk memastikannya. Selain itu, banyak manajer cenderung berpendapat bahwa biaya adalah biaya yang dapat dikendalikan untuk diri mereka sendiri, hanya untuk menghindari tanggung jawab jika terjadi sesuatu.

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian kinerja**

Menurut Hendi suhendi dan Sahya Anggara dalam (Lestari, 2020): Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan. Sedangkan Menurut Adanan silaban (2017), menyatakan bahwa : “Penilaian kerja merupakan suatu kegiatan dalam menentukan efektivitas

operasional suatu organisasi, bagian operasi, dan personel berdasarkan sasaran standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan (mengurangi) perilaku yang tidak semestinya dan untuk mendorong agar personel melakukan dan meningkatkan perilaku yang diharapkan. Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi pimpinan dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, ada tiga kriteria yang digunakan, yaitu efisiensi, efektivitas, dan ekonomi. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan, efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarannya harus dicapai. Sedangkan, ekonomis adalah penggunaan sumber dana seminimal mungkin.

#### **2.4.2 Pengukuran kinerja**

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Harefa:

Pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang paling penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menemukan system imbalan dalam perusahaan misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak.

Sedangkan Menurut Ivan Tina Gavior:

Pengukuran kinerja proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi, dan akuisisi yang dilakukan. System penilaian kinerja atau pengukuran

kinerja suatu perusahaan adalah suatu system yang bertujuan untuk membangun manajer menilai pencapaian suatu strategi dan ukuran kinerja tersebut dalam bentuk keuangan.

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen keuangan. dalam mengukur penilaian kinerja perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban.

### **2.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

#### 1. Efektivitas dan efisiensi

Efektif adalah suatu kegiatan yang dapat diselesaikan dengan tepat dan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya sedangkan efisiensi adalah hemat waktu, biaya, tenaga untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diinginkan.

#### 2. Otoritas (wewenang)

Sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.

#### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia kerja.

#### 4. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### 2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang terkait dengan topik penelitian ini adalah:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Variable Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
-----------	-----------------	-------------------------	----------------------------	-------------------------

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
1	Sarina BR. Sembiring (2018)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada Rumah Sakit Umum Imelda Medan	Metode yang digunakan Adalah Metode Deskriptif Kualitatif	Hasil Penelitian Menunjukkan Bahwa Pemanfaatan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Dalam Penilaian Kinerja Manajer pada Rumah Sakit Umum Imelda Masih belum dilaksanakan secara maksimal hal ini diketahui masih terjadi selisih merugikan yang cukup besar antara realisasi dan anggaran dari tahun 2015 sampai tahun 2016.
2	Christian Denisius (2019)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pendapatan Pada PT. Wahana Wirawan manadonissan 25atsun Martadinata	Dalam Mengalisis data penulis menggunakan metode deskriptif.	Hasil Penelitian bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan cukup baik akan tetapi pembagian tugasnya belum mencakup keseluruhan unit organisasi.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
3	Nadila Hananingrum (2022)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja Manajerial Pusat biaya pada dinas keluarga berencana, pemberdayaan perempuan dan perlindungan anak Kabupaten Tulungagung	Deskriptif menggunakan metode kualitatif.	Hasil Penelitian bahwa penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan sengan baik hal ini terlihat dari tecukupinya karakteristik dan syarat akuntansi pertanggung jawaban.
4	Rizky D. Rum Ondor (2022)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada CV. Kombos tendean Manado	Penelitian Kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif.	Hasil Penelitian bahwa CV. Kombos tendean Manado belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik karena terdapat beberapa syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang belum sesuai yaitu proses penyusunan anggarannya masih menggunakan metode Top Down dan pengklasifikasian biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum dilakukan dalam laporan pertanggungjawab.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Variable Penelitian	Hasil Penelitian
5	Anisa Wildastuti (2022)	Penerapan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja	Deskriptif menggunakan metode kualitatif.	Hasil Penelitian bahwa pada CV. Kenari furniture perencanaan dan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan dan tergolong cukup baik karena mereka memberikan asuransi keselamatan kerja dan uang pesangon.

Sumber: Data Olahan Peneliti (2024)

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### 3.1 Jenis Penelitian

Adapun jenis data yang digunakan oleh penulis adalah sebagai: Data Kualitatif adalah data yang diperoleh dari keterangan-keterangan secara tertulis biasanya dalam bentuk angka-angka seperti anggaran per bagian, biaya yang terjadi dalam satu periode akuntansi serta data-data lain yang dibutuhkan dalam penulisan ini.

##### 3.2 Pemilihan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan PT Mahogany Annaris Nusantara, Penelitian ini dilakukan pada bulan Agustus

##### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

###### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama yaitu individu atau perseorangan yang membutuhkan pengelolaan lebih lanjut seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner. Data primer yang digunakan penulis merupakan hasil wawancara berupa tanya jawab langsung dengan pihak-pihak terkait terutama bagian penjualan.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan dengan baik oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain. Data sekunder yang penulis kumpulkan dari pihak internal perusahaan antara lain:

- a) Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
- b) Laporan Target dan Aktual Penjualan Perusahaan
- c) Sejarah Perusahaan
- d) Struktur Organisasi
- e) Dll

### **3.4 Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode analisis deskriptif komparatif, yaitu membandingkan teori yang ada dengan praktik yang dijalankan oleh perusahaan. Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban, maka kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan dibandingkan teori-teori yang ada. Suatu penerapan akuntansi

pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.