

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bank merupakan suatu lembaga yang mendapatkan izin untuk mengerahkan dana yang berasal dari masyarakat berupa simpanan dan menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat yang berupa pinjaman, sehingga bank berfungsi sebagai perantara antara penabung dan pemakai akhir, rumah tangga dan perusahaan. Masyarakat pada umumnya memerlukan adanya mekanisme yang dapat dijadikan perantara penyaluran tabungan dan penabung ke investor, berdasarkan kesepakatan mengenai pembayaran dan pelunasannya. Kurangnya komunikasi serta aneka ragam pengalaman berkenaan dengan likuiditas, risiko, waktu dan sebagainya, telah membuat hubungan langsung antara penabung dengan investor tidak efisien dan terbatas ruang lingkupnya.

Bank Perkreditan Rakyat yang biasa disingkat dengan BPR adalah salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan.

Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan usaha, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan hal ini peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Setiap pusat investasi mempunyai seorang manajer utama dan

bertanggungjawab atas setiap unit kegiatan atau program yang terjadi didalam semua divisi yang dipimpinnya. Kemudian secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi.

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, suatu perusahaan dipandang sebagai satu kesatuan dari beberapa unit organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban berorientasi pada gagasan bahwa suatu organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja ke arah pencapaian tujuan umum, dan mengakui bahwa masing-masing orang dalam suatu organisasi mempunyai wewenang untuk mengendalikan biaya atau pendapatan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban tersendiri yang kepengurusannya harus ditegakkan, diukur, dan dilaporkan kepada manajemen diatasnya.

Suatu perusahaan juga dianggap sebagai suatu kesatuan ekonomi yang terpisah dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan sumber-sumber perusahaan. Pemisahan ini kemudian menjadi faktor utama untuk mempertanggungjawabkan kondisi keuangan perusahaan kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Sehubungan dengan itu, diperlukan adanya suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berguna sebagai media untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian hasil pelaksanaan tersebut akan dibandingkan dengan anggaran terkait yang telah disusun sebelumnya, apakah ada

perbedaan (*varians*) antara realisasi dengan rencana anggaran sebelumnya. Apabila ditemukan adanya perbedaan antara realisasi dengan rencana anggaran, akan dianalisis apa yang menjadi penyebabnya serta dirancang langkah-langkah perbaikan.

Dalam kaitannya dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi menjadi salah satu aspek yang penting. Struktur organisasi menunjukkan pendelegasian wewenang oleh manajer atas ke manajer yang lebih bawah dalam rangka pembagian tugas dan pemberian wewenang kepada manajer bawah untuk mengelola pusat kegiatan yang dipimpinnya. Tiap manajer bawah yang diberikan kepercayaan untuk mengelola kegiatannya dituntut melakukan tugasnya dengan sebaik mungkin agar dapat mencapai target yang dibebankan padanya.

Tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi yaitu menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi yang digunakan oleh manajer divisi dan memotivasi mereka untuk melakukan keputusan yang tepat. mengukur prestasi divisi sebagai kesatuan usaha yang berdiri sendiri. Menyediakan alat perbandingan prestasi antara divisi untuk penentuan alokasi sumber ekonomi informasi dari pusat investasi dapat digunakan memotivasi manajer divisi dalam menghasilkan laba yang memadai dengan wewenang mengambil keputusan tentang sumber ekonomi dan fasilitas fisik yang digunakan. mengambil keputusan untuk menambah investasi bila investasi tersebut memberikan kembalian (*return*) yang memadai mengambil keputusan untuk melepas/mengurangi investasi yang tidak memberikan kembalian (*return*) yang memadai.

Pada banyak perusahaan, nyatanya struktur organisasi yang seharusnya dijadikan sebagai acuan dasar dalam pendelegasian wewenang menjadi sesuatu yang tidak berjalan dengan semestinya. Dikatakan tidak berjalan semestinya karena konsep dari struktur organisasi tidak

diterapkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Uraian pembagian tugas dan tanggung jawab dari setiap unit pertanggungjawaban tidak jelas. Hal ini dapat terjadi karena ada unit pertanggungjawaban yang secara tidak langsung ataupun langsung ikut bekerja untuk unit pertanggungjawaban lain. Dampak terburuk dari situasi ini adalah tidak dapat diketahuinya secara jelas tugas dan tanggung jawab dari pimpinan yang memimpin unit pertanggungjawaban.

Adapun yang menjadi objek penelitian kali ini adalah PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan. PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan adalah salah satu perusahaan yang bersifat Badan Usaha Milik Swasta. PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan bergerak di bidang perbankan simpan pinjam kepada masyarakat. Dalam menjalankan operasinya, PT. Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan memiliki 5 kantor cabang, pematang siantar, tandem hilir deli serdang, rantau prapat, kisanan, dan lumbuk pakam. PT. Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan memiliki 2 kantor kas, Helvetia medan, dan sei tua. PT. Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan memiliki kantor pusat berlokasi di Jalan A.H Nasution no. 88 A-B Medan. Perusahaan dipimpin oleh seorang Direktur Utama dan Direktur.

Di dalam konteks Pengukuran kinerja pusat investasi merupakan perluasan dari pengukuran kinerja pusat laba. Pengukuran kinerja ini diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut, maka penulis memandang bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan di dalam perusahaan. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dan mencoba membahasnya dalam skripsi yang berjudul: **“ANALISIS PENERAPAN**

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) EKA PRASETYA MEDAN”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka penulis mencoba merumuskan masalah yang akan timbul yaitu: **Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya dengan pendelegasian wewenang pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan dan pengambilan investasi *Return On Investasi* (ROI) atau mengukur kinerja atau prestasi manajer pusat investasi *Economic Value Added* (EVA) Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan sebagai pusat investasi?**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya dengan pendelegasian wewenang pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan dan pengambilan investasi *Return On Investment* (ROI) atau mengukur kinerja atau prestasi manajer pusat investasi *Economic Value Added* (EVA) yang terjadi Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan sebagai pusat investasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

a. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan memberikan kesempatan mengetahui pengaplikasian akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai efektifitas dan efesiensi kinerja anggaran pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan.

b. Bagi Pimpinan Perusahaan yang diteliti

Sebagai salah satu tolok ukur dalam menilai kinerja anggaran yang didasarkan dari akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan.

c. Bagi Peneliti lainnya

Sebagai bahan referensi dan tambahan informasi pengetahuan bagi peneliti yang akan mengadakan penelitian terhadap permasalahan yang sejenis dan mengkaji lebih dalam dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelolah bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal.

Definisi akuntansi pertanggungjawaban sendiri telah banyak dirumuskan oleh para ahli, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud, pengertian dan pemikiran yang sama. Berikut beberapa pendapat para ahli tentang akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Arfan Ikhsan Lubis dalam bukunya mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban.¹

¹ Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2010, Hal 203.

Menurut Rudianto menyatakan dalam bukunya mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.²

Menurut Don R. Hansen dan Maryane M. Mowen Mendefenisikan akuntansi pertanggungjawaban adalah:

“Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.³

Menurut Robert N Anthony dan Roger H. Hermanson menyatakan dalam bukunya mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya. Penetapan harga produk dan akuntansi pertanggungjawaban, keduanya, merupakan aspek dari sistem akuntansi pertanggungjawaban..⁴

Dari beberapa kutipan diatas dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang khusus untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi dari setiap tingkatan manajemen sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Informasi yang disajikan berupa anggaran dan realisasi serta selisih yang terjadi diantara

²Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen**, Edisi Pertama: Grasindo, Jakarta, 2006, hal.293.

³Don R.Hansen and Merryane M.Mowen,***Accounting Managerial***, 8th Edition,**Akuntansi Manajerial**, Ahli Bahasa: Deny Arnos Kwary, Buku satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal.229.

⁴Robert N Anthony dan Roger H. Hermanson, **Akuntansi Manajemen: Akuntansi Pertanggungjawaban**, Edisi kedua: Rineka Cipta, Jakarta, 2006, hal.43.

keduanya yang nantinya dapat digunakan manajemen sebagai alat pengawasan atas biaya yang terjadi.

Sesuai dengan konsep-konsep yang telah disebutkan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus didukung dengan adanya struktur organisasi yang jelas. Dengan struktur organisasi yang jelas agar memberikan gambaran yang jelas pula mengenai batas wewenang dan tanggungjawab suatu departemen serta untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian biaya-biaya yang menjadi tanggungjawab manajer yang bersangkutan.

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban berkonsep pada suatu pemahaman yang didasarkan atas penggolongan tanggungjawab manajemen lewat pemisahan departemen-departemen atau pusat pertanggungjawaban pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi. Penggolongan ini bertujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing departemen serta penetapan individu yang mengepalai tiap pusat pertanggungjawaban yang dimana nantinya harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatan di pusat pertanggungjawabannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen.

Titik awal dari informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada struktur organisasi, karena di dalam struktur organisasi akan tergambar pendelegasian wewenang dari manajer atas ke manajer bawah. Struktur organisasi akan berperan sangat vital, karena akan terdapat alur dan pembagian peran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta penentuan anggaran biaya yang diperlukan bagi tiap-tiap departemen. Dengan pemahaman akan konsep akuntansi

pertanggungjawaban ini, penggolongan biaya dan struktur organisasi berperan sangat penting di dalam suatu organisasi.

2.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan utama dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya.

Menurut Arfan Ikhsan Lubis tujuan utama dari akuntansi pertanggungjawaban adalah **“...Mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”**⁵

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

1. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada di 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 organisasi.

2.1.4 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban, maka setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi anggaran maupun informasi manajemen.

⁵Don R.Hansen and Merryane M.Mowen, **Op. Cit.**, hal.229.

Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi yang akan bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada tiga manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban, sebagai berikut:

1. Dasar penyusunan anggaran

Informasi dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran untuk periode berikutnya. Informasi tersebut berhubungan dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban tersebut selama periode tertentu.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

2. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Di dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan jumlah pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dari biaya tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang

diberikan oleh manajemen puncak. Dengan tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Alat pemotivasi manajer

Seorang manajer akan memiliki motivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi bila manajer tersebut berkeyakinan bahwa kinerjanya akan diberi penghargaan dengan nilai penghargaan yang pantas. Maka dalam menilai kinerja ini digunakan informasi akuntansi berupa informasi masa lalu. Motivasi dapat dibangkitkan secara langsung yaitu dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Perhargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

2.1.5 Pendelegasian Wewenang Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Wewenang (*authority*) Menurut Malayu Hasibuan adalah, **“kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu. *Authority* merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.”**⁶

Sedangkan pendelegasian adalah proses penurunan kekuasaan dari manajer atas ke manajer yang lebih bawah untuk memberikan tugas dan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan organisasi. Sehingga pendelegasian wewenang pada dasarnya merupakan proses pengalihan tugas dari manajer puncak kepada bagian kerja yang lebih rendah untuk melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang apabila tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Mulyadi:

⁶Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan: Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 64.

Pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan.⁷

Menurut Hani Handoko dalam Amirullah dan Haris:

...Pendelegasian wewenang merupakan proses pengalihan dan pemberian wewenang, tugas dan tanggung jawab dari manajemen puncak kepada orang lain untuk dapat dipertanggungjawabkan pelaksanaannya.⁸

Sementara itu, menurut John Ivancevich, *et al.*, **“Pendelegasian wewenang adalah proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi.”**⁹ Hubungan pendelegasian wewenang antara manajer atas dengan manajer bawah ini mengharuskan manajer atas untuk bersedia mendelegasikan kekuasaannya agar tugas-tugas berat yang dipikul akan lebih ringan dan nantinya akan mempermudah pengawasan di seluruh tingkatan departemen.

Di dalam tahapan pendelegasian wewenang, menurut Malayu Hasibuan, ada beberapa asas yang perlu diperhatikan, yaitu: **“asas kepercayaan, asas delegasi, atas hasil yang diharapkan, asas penentuan fungsi, asas rantai berkala, asas tingkat wewenang, asas kesatuan komando, asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, asas pembagian kerja, asas efisiensi, dan asas kemutlakan tanggung jawab.”**¹⁰

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Definisi Pusat Pertanggungjawaban

⁷ Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2011, hal. 272.

⁸ Amirullah dan Haris Budiyo, **Pengantar Manajemen**, Jilid Satu, Edisi Kedua: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2004, hal. 190.

⁹ John M. Ivancevich, *et al.*, **Organizational Behavior and Management**, 7th Edition, **Perilaku dan Manajemen Organisasi**, Alih Bahasa: Dharma Yuwono, Buku Kedua, Edisi Ketujuh: Erlangga, Jakarta, 2007, hal. 238.

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, **Op. Cit.**, hal. 75.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, “**Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.**”¹¹

Thomas Sumarsan menyatakan:

Pusat tanggung jawab adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu.¹²

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk merencanakan suatu kegiatan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana tersebut. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban memerlukan pendelegasian wewenang pembuat keputusan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.

2.2.2 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem Akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat di realisasikan. Agar sistem akuntansi tanggungjawab dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan, syarat-syarat yang harus dipenuhi menurut Mulyadi yang dikutip Temmy Dan kawan-kawan yaitu:

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

¹¹Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal.171.

¹² Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2010, hal.81.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawab.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.¹³

Penerapan akuntansi yang baik dalam suatu perusahaan atau organisasi harus memiliki kelima syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban tersebut.

1) Struktur Organisasi yang Menetapkan Secara Tegas Dan Tanggungjawab Setiap Tingkatan Manajemen

Dalam membahas sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam perusahaan, oleh karena itu setiap manajemen dalam organisasi harus bertanggungjawab terhadap segala aktivitas yang dibawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan mempertanggungjawabkan kinerja pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai salah satu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab setiap manajer lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan penganturan garis tanggungjawab dalam suatu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang dibawah pengendaliannya. Tanggungjawab timbul karena diberikannya wewenang mengalir dari atas kebawah.

¹³ Temmy D.Watung, dkk, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Tirta Invetama (Dc) Manado**: Jurnal EMBA Vol 2 No. 2 juni 2014, Hal 1541.

2) Anggaran Biaya Yang Disusun Untuk Setiap Tingkatan Manajemen

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumen sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan.

3) Penggolongan Biaya Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajemen Tertentu Dalam Operasi

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggungjawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada dibawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada dibawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggungjawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban.

4) Susunan Kode Rekening Perusahaan Yang Dikatakan Dengan Kewenangan Pengendalian Pusat Pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap tingkat manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, biaya-biaya dan pendapatan

harus digolongkan dan diberikan kode tertentu, sehingga tingkatan manajemen atau bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya dan memisahkan biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

Pemberian kode membantu untuk memudahkan dalam mencari perkiraan yang dibutuhkan, memudahkan proses pencacatan, pengklasifikasian dan pelaporan dan data akuntansi untuk dapat segera mengetahui dan membedakan perkiraan-perkiraan, maka kode yang diberikan harus disusun secara konsisten. Ada 5 metode pemberian kode rekening yaitu :

1. Kode angka atau alfabet urut (*numerical-or alphabetic-sequene code*)
2. Kode angka blok (*block numerical code*)
3. Kode angka kelompok (*group numerical code*)
4. Kode angka desimal (*decimal code*)
5. Kode angka urut didahului dengan huruf (*numerial sequene preceded by an alphabetic reference*)

1. Kode angka atau alfabet urut, dalam metode pemberian kode ini, rekening buku besar diberi kode angka yang berurut ini, kelemahan kode angka atau alfabet berurut ini adalah jika terjadi perluasan jumlah rekening.

2. Kode angka blok, dalam metode pemberian kode ini, rekening buku besar dikelompokkan menjadi beberapa golongan dan setiap golongan disediakan satu blok angka yang berurutan untuk memberi kodenya.

3. Kode angka kelompok

Kode angka kelompok mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Rekening diberi kode angka atau kombinasi angka dan huruf

- b. Jumlah angka dan atau huruf dalam kode adalah tetap
 - c. Posisi angka dan atau huruf dalam kode mempunyai arti tertentu
 - d. Perusahaan klasifikasi dilakukan dengan memberi cadangan angka dan huruf ke kanan.
4. Kode angka desimal, Desimal berarti persepuluhan. Kode angka desimal memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum 10 sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimum 10 golongan yang lebih kecil dari sub kelompok tersebut.
5. Kode angka urut didahului angka, metode ini menggunakan kode berupa kombinasi dengan huruf. Setiap rekening diberi kode angka yang dimukannya dicantumkan huruf singkatan kelompok rekening tersebut.

5) Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Didalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali. Biaya tentunya akan memberikan pengaruh, laba yang akan diperoleh oleh sebab itu perusahaan harus merinci biaya-biaya didalam laporan pertanggungjawaban.

2.2.3 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dibagi atas empat jenis yaitu:

1. **Pusat Biaya (*cost center*)** yaitu suatu organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi di dalam unit tersebut. Seluruh biaya yang terjadi atau seluruh kegiatan yang menyebabkan terjadinya biaya-biaya tersebut harus dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat biaya. Setiap masukan pada pusat biaya diukur dengan nilai uang. Oleh karena itu pengumpulan dan perolehan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dapat diawasi dan dikendalikan dengan baik. Manajer pusat biaya mengawasi biaya dan tidak melakukan pengawasan atas pendapatan dan investasi. Bastian Bustami dan Nurlela mendefinisikan biaya sebagai berikut : **“Biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”**.¹⁴
2. **Pusat Pendapatan (*revenue center*)** yaitu suatu unit organisasi dimana manajemen pertanggungjawaban atas pendapatan yang dicapai oleh unit organisasi yang dipimpinnya. Keluaran pusat pendapatan diukur dengan nilai uang, sedangkan masukan tidak diukur dengan nilai uang. Berdasarkan hal tersebut, pusat pendapatan tidak dianggap sebagai pusat laba, karena biaya-biaya yang terlibat disini belum merupakan biaya yang lengkap atau tidak komplit. Disamping itu manajer pusat pendapatan tidak bertanggungjawab serta tidak mempunyai wewenang untuk mengawasi investasi dalam harta. Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya.

¹⁴ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, Hal. 7.

Menurut Jadongan Sijabat, mendefenisikan pendapatan sebagai berikut:

“Pendapatan adalah arus masuk aktiva dan atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa, dan aktivitas pencarian laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambungan selama satu periode”.¹⁵

- 3. Pusat laba (*profit center*) yaitu** 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 maka 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 kinerja pusat laba diukur dengan menilai apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak.

Menurut Thomas Sumarsan, perusahaan yang menggunakan pusat laba memiliki manfaat dan keunggulan sebagai berikut :

- 1. Pusat laba mengharuskan disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah.**
- 2. Pusat laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen.**
- 3. Pusat laba meningkatkan koordinasi.**
- 4. 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.**
- 5. Pusat laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen.**
- 6. Pusat laba meningkatkan kualitas keputusan karena semua karyawan dalam organisasi sadar dan terlibat dalam penyusunan pusat pertanggungjawaban laba (pusat pendapatan-pusat biaya).**

¹⁵ Jadongan Sijabat, **Akuntansi Intermediate: Konsep dan Aplikasi**, Buku Dua: Bina Media Perintis, Medan, 2013, Hal.117.

7. Pusat laba menyediakan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu, seperti *return on investmet (ROI)*, *return on equity (ROE)*, *return on asset (ROA)*, rasio laba bersih dan indikator keuangan lainnya.¹⁶

4. **Pusat Investasi (*investment center*)** yaitu suatu unit organisasi dimana manajernya bertanggungjawab terhadap penggunaan harta yang ditanamkan seperti halnya untuk penghasilan biaya dan jumlah investasi yang ada didalamnya. Pimpinan dari pusat investasi ini tidak bertanggungjawab terhadap laba, tetapi hubungan laba dengan asset yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut *return on investment* menjadi tanggungjawabnya. Jadi prestasi keuangan manajer dinilai dengan membandingkan antara laba atas investasi yang dicapai dengan yang dianggarkan.

2.2.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi yang dikutip Temmy dan kawan-kawan akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. **Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.**
2. **Standar diterapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.**
3. **Kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.**
4. **Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.**¹⁷

1) Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

¹⁶ Thomas sumarsen, *Op. Cit.*, Hal. 124

¹⁷ *Ibid.*, Hal. 1541

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

2) Standar diterapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu

Setelah pusat pertanggungjawaban didefinisikan dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer dalam anggaran. Kinerja setiap pusat pertanggungjawaban akan dibandingkan antara realisasi dengan anggaran penyimpangan yang terjadi akan mencerminkan kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

3) Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran.

4) Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam melaksanakan aktivitasnya guna mencapai standar pendapatan yang telah ditetapkan pada anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan pendapatan yang direalisasikan dari biaya yang diselenggarakan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

2.3 Pusat Pertanggungjawaban Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertugas untuk mengatur investasi guna mencapai laba yang seoptimal mungkin. Kewenangan Pusat Investasi adalah menyangkut pengelolaan laba (yang terdiri atas pendapatan dan biaya) serta mengelola aset yang dipergunakan untuk memperoleh laba. Dengan demikian, Pusat Investasi diukur prestasinya berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan aset investasi yang dipergunakan.

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi untuk menilai kinerja para manajernya berdasarkan pada laba yang diperoleh dan dihubungkan dengan dana investasi. Setiap pusat investasi mempunyai seorang manajer utama dan bertanggungjawab atas setiap unit kegiatan atau program yang terjadi didalam semua divisi yang dipimpinnya. Kemudian secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan.

2.3.1 Definisi dan Tujuan Pengukuran Prestasi Suatu Pusat Investasi

Pengukuran kinerja pusat investasi merupakan perluasan dari pengukuran kinerja pusat laba. Pengukuran kinerja ini diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai kinerja yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Disini prestasi manajer dinilai atas laba dan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

Tujuan pengukuran prestasi suatu pusat investasi meliputi:

- a. Menyediakan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan mengenai investasi yang digunakan oleh manajer divisi dan memotivasi mereka untuk melakukan keputusan yang tepat.
- b. Mengukur prestasi divisi sebagai kesatuan usaha yang berdiri sendiri.
- c. Menyediakan alat perbandingan prestasi antara divisi untuk penentuan alokasi sumber ekonomi.

3.3.2 Metode Dalam Mengukur Prestasi Pusat Investasi

Dalam mengukur prestasi pusat investasi, ada dua metode yang dapat dilakukan untuk melaksanakan yaitu:

- a. pusat investasi diukur prestasinya dengan menghitung laba yang diperoleh dengan investasinya (*investment base*). Perhitungan ini disebut dengan *Return On Investment* (ROI).
- b. Pengukuran prestasi dilakukan dengan menghitung *Economic Value Added* (EVA) yang sering disebut juga sebagai *residual income*.

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai kedua metode dalam mengukur prestasi pusat investasi tersebut.

a. Mengukur Prestasi Pusat Investasi Menggunakan Perhitungan *Return On Investment* Atau ROI.

Return On Investment (ROI) dihitung dengan membagi laba yang diperoleh oleh pusat investasi dengan aktiva yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut. Namun dalam penentuan *return on investment* pusat investasi timbul masalah dalam pemilihan konsep laba dan masalah penentuan aktiva yang dimasukkan dalam unsur investasi serta pemilihan metode penilaian aktiva yang digunakan oleh pusat investasi. Konsep laba yang tepat digunakan sebagai pengukur prestasi suatu pusat investasi adalah laba yang terkendali oleh divisi. Kembalian investasi (*return on investment*) atau sering disingkat dengan ROI, dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{ROI} = \text{Laba Operasi} : \text{Rata-Rata Aktiva Operasi}$$

Atau

$$\text{ROI} = \text{Margin} \times \text{Perputaran} = (\text{Laba Operasi} : \text{Penjualan}) \times (\text{Penjualan} : \text{Rata-rata Aktiva Operasi})$$

Dengan rumus perhitungan diatas dapat diketahui beberapa hal yang meliputi:

1. Laba operasi (*Operating Income*) adalah laba yang dihasilkan sebelum bunga dan pajak.
2. Aktiva operasi (*Operating Assets*) adalah seluruh aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba operasi.
3. Margin adalah rasio dari operasi terhadap penjualan.

4. Perputaran (*Turnover*) adalah suatu ukuran lain yang dihitung dengan membagi pendapatan penjualan dengan aktiva operasi rata-rata.

Keuntungan-keuntungan pada *Return On Investment* (ROI) adalah:

1. Mendorong Manajer untuk memberikan perhatian yang lebih luas terhadap hubungan antara penjualan, biaya dan investasi yang seharusnya menjadi fokus bagi manajer investasi.
2. Mendorong efisiensi biaya.
3. Bisa mengurangi investasi yang berlebihan

Kelemahan-kelemahan pada *Return On Investment* (ROI) adalah:

1. Manajer pusat investasi cenderung menolak investasi yang bisamenurunkan ROI pusat pertanggung jawabannya, walaupun akan meningkatkan profitabilitas perusahaan secara keseluruhan.
2. Mendorong Manajer pusat investasi hanya berpikiran jangka pendek tanpa memperhatikan kepentingan jangka panjang.

Kebaikan-kebaikan pada *Residual Income* adalah:

1. Manajer pusat investasi cenderung menerima investasi yang menurut ROI tidak menguntungkan ROI sehingga tidak diterima walaupun secara perusahaan keseluruhan menguntungkan.
2. Memungkinkan penggunaan *Cost of Capital* yang berbeda-beda pada jenis aktiva.

Kelemahan *Residual Income*: Seperti halnya ROI, *Residual Income* mendorong hanya pencapaian jangka pendek, tanpa memperhatikan pencapaian jangka panjang.

b. Mengukur Prestasi Pusat Investasi Menggunakan Perhitungan *Economic Value Added* Atau EVA.

Economic Value Added atau EVA merupakan suatu metode untuk menentukan apakah perusahaan telah menciptakan nilai ekonomis yang diatas atau dibawah dari biaya modal yang dimiliki perusahaan dalam pengoperasian kekayaan yang dimilikinya.

Dalam hal investasi, EVA mampu mendorong manajer berpikir dan bertindak yaitu memilih investasi yang memaksimalkan pengembalian dengan biaya modal yang minimum sehingga nilai perusahaan bisa ditingkatkan (misalnya para pemegang saham). Selain itu, faktor biaya modal yang terdapat dalam EVA mendorong manajer untuk berhati-hati dalam menentukan kebijakan struktur modal perusahaannya.

EVA merupakan laba operasi setelah pajak dikurang total biaya modal tahunan. Jika EVA positif, berarti perusahaan sedang menghasilkan kekayaan. Jika negatif, maka perusahaan sedang menghancurkan modal. EVA adalah metode untuk mengukur kinerja atau prestasi manajer pusat investasi, yang merupakan selisih antara Laba Operasi Setelah Pajak dengan Rata-Rata Tertimbang biaya Modal dari Modal Total yang digunakan. Rumus perhitungan EVA adalah:

$$\text{EVA} = \text{Laba operasi setelah pajak} - (\text{rata-rata tertimbang biaya modal} \times \text{total modal yang dipakai})$$

Kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan adalah dalam menghitung biaya modal yang terpakai. Untuk itu digunakan langkah-langkah berikut:

1. Menentukan biaya tertimbang rata-rata atas modal (presentasi).

Dalam menghitung biaya rata-rata atas modal, perusahaan harus mengidentifikasi seluruh sumber dari dana yang diinvestasikan. Sumber-sumber pinjaman, dan ekuitas.

2. Menentukan total jumlah modal yang digunakan.

EVA digunakan untuk menganalisis apakah suatu proyek individual itu diterima atau ditolak. Selain itu sejumlah perusahaan telah menemukan bahwa EVA membantu mendorong jenis perilaku yang benar dari berbagai divisi dengan menunjukkan bahwa penekanan semata-mata pada pendapatan operasional tidaklah mencukupi. Alasan yang mengaris bawahi adalah EVA mengandalkan biaya modal yang sebenarnya.

Keuntungan *Economic Value Added* (EVA) adalah:

Divisi yang investasinya sebanding mempunyai sasaran laba yang sama.

Aktiva yang berbeda dapat dibebani persentase biaya modal yang berbeda. Mendorong manajer divisi untuk melakukan investasi yang dapat menghasilkan *Residual Income* (RI) sebesar mungkin. EVA memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam menilai pasar perusahaan.

Kelemahan pada *Economic Value Added* (EVA) adalah:

Sulit menentukan biaya modal secara objektif.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan berupa penelitian deskriptif, dimana penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan yang berasal dari perusahaan dan kemudian menguraikannya secara keseluruhan.

3.2 Objek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini objek penelitian adalah mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan dalam kaitannya dengan pendelegasian dan pengambilan investasi *Return On Investasi* (ROI) atau mengukur kinerja atau prestasi manajer pusat investasi *Economic Value Added* (EVA) Pada PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan sebagai pusat investasi?

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu menjelaskan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian berbentuk deskriptif.

Penelitian deskriptif adalah metode dimana penulis mengumpulkan data-data penelitian yang diperoleh dari objek penelitian dan literatur-literatur lainnya kemudian menguraikan secara rinci untuk mengetahui permasalahan penelitian dan mencari penyelesaiannya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan penelitian.

Dalam hal ini, peneliti mendapatkannya dengan cara melakukan wawancara dengan

bagian akuntansi dan SDM. Pertanyaan yang diajukan seputar wewenang dan tanggungjawab yang diberikan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah struktur organisasi perusahaan, uraian tugas, fungsi, dan tanggung jawab pimpinan dan karyawan perusahaan, dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan PT. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Eka Prasetya Medan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya manajer dan karyawan yang berhubungan langsung dengan penelitian.

2. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian khususnya yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Kepustakaan

Teknik kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai teori akuntansi pertanggungjawaban yang didapat peneliti dari buku, literatur ilmiah dan bahan bacaan lain yang terkait.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif yaitu metode dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi permasalahan yang dihadapi.

2. Metode Komparatif

Metode komparatif yaitu metode yang melakukan perbandingan antara teori, konsep, standar atau prinsip yang ada dengan praktek yang diterapkan dalam objek penelitian. Dari hasil perbandingan tersebut akan ditarik kesimpulan sebagai dasar dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan.