

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam era persaingan yang semakin ketat, perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Perusahaan dituntut untuk mengambil langkah strategis guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaannya. Salah satu upaya adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Perusahaan juga harus cepat memberikan reaksi terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen akan barang atau jasa, dengan memproduksi barang atau jasa sesuai dengan keinginan konsumen.

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan perusahaan, dan menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat.

Pengaruh lingkungan serta perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks mengakibatkan tugas manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan semakin kompleks dan sulit, sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan. Manajemen memutuskan bagaimana sebaiknya mengatur sumber daya manusia dan sumber-sumber lain yang dimiliki perusahaan untuk melaksanakan rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam rangka mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik dengan menyelenggarakan manajemen yang transparan, akuntabel, berdayaguna, berhasil guna, manajemen harus membuat perencanaan yang baik pada setiap pusat pertanggung jawaban tersebut. Selain itu manajemen puncak memberikan delegasi wewenang dan tanggung jawab dari setiap pusat pertanggung jawaban sebagai unit organisasi perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara II Kebun Sampali Deli Serdang merupakan perusahaan Badan Milik Negara yang bergerak di bidang perkebunan tebu. Pada awalnya penanaman tebu di Kebun Sampali Deli Serdang berasal dari konversi tanaman tembakau yang dimulai tahun 2002. Hal ini disebabkan secara ekonomis tanaman tembakau sudah tidak layak untuk dipertahankan karena tingginya tingkat serangan hama PBK yang mengganggu keamanan berupa penjarahan produksi tembakau secara masif oleh masyarakat di sekitar dan penggarapan lahan yang sengaja di kosongkan sebelum ditanam kembali dengan tanaman tembakau.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem informasi akuntansi yang mengukur kinerja setiap pusat pertanggung jawaban dengan menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh setiap manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggung jawaban tersebut. Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan ke dalam pusat pertanggung jawaban dan mendeliasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggung jawab tersebut.

Dengan adanya sistem ini kinerja manajer diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban memberikan informasi yang berguna untuk tujuan pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan pengawasan biaya. Beberapa elemen yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawabannya yaitu, struktur organisasi yang baik, penyusunan anggaran, klasifikasi biaya, dan laporan pertanggungjawaban. Agar manfaat pertanggungjawaban tercapai harus disusun anggaran setinggi tingkat manajemen yang dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban menguraikan perbandingan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangannya. Selisih antara anggaran dan realisasi dapat dijadikan sebagai salah satu alat dalam penilaian kinerja manajemen suatu perusahaan dan juga menjadi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kerjanya. Untuk mengukur efektivitas kinerja adalah dengan membandingkan hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang akan dicapai secara optimal, sedangkan mengukur efisiensinya adalah dengan cara membandingkan antara laporan pertanggungjawaban anggarannya dengan realisasinya.

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seseorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap biaya-

biayasaja. Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawabandalam hal ini seorang manajer bertanggung jawab hanya terhadap pendapatan. Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawabandimana seorang manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya sehingga dapat dihitung laba. Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawabandimana seorang manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Ayuningtyas dengan judul Efisiensi dan Efektivitas Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajerial Pada PT Perkebunan Nusantara V menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawabandalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan pada PT Perkebunan V telah berjalan secara efektif dan efisien, hal ini dibuktikan dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran.

Penelitian yang dilakukan oleh Brahmantya Bagus dengan judul Efisiensi dan Efektivitas Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian dan Evaluasi Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT Perkebunan Nusantara III menyimpulkan bahwa faktor yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas peranan akuntansi pertanggungjawabandalam

mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen adalah adanya struktur organisasi per usaha telah menunjukkan adanya pemberian otoritas dan tanggung jawab yang mutlak.

Penerapan akuntansi pertanggung jawaban menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan tanggung jawab manajemen dalam menjalankan tugasnya. Demikian halnya pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang bahwa biaya operasi pada tahun 2015, Perseroan berhasil membukukan biaya sebesar Rp 20.382.888.000,- yang menurun dibanding dengan tahun 2014 Rp 24.275.082.000,-. Namundikaitkandengan jumlah pencapaian target biaya pada tahun 2015 maka dapat dianalisis penurunan biaya operasi seperti yang tertera pada tabel 1.1

Tabel 1.1

Data Biaya Tahun 2015

PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang
(Dalam Rp 000,-)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan %
(1)	(3)	(4)	(4:3)
2015	Rp 27.659.611	Rp 20.382.888	26,30

Sumber : PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang

Dari data di atas dapat disimpulkan terjadi penyimpangan yang menguntungkan karena realisasi lebih kecil dibandingkan anggaran. Berdasarkan data

padatabel 1.1, penulismemandangbahwaakuntansipertanggungjawabanmerupakanhal yang pentinguntukditerapkankarenadapatmenunjangpencapaiantujuanperusahaan.Sehubungandenganitupenulistertarikuntukmelakukanpembahasandalambentuktuliskanaskripsi yang berjudul**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI EFEKTIVITASDAN EFISIENSI KINERJA MANAJERIAL PADA PT PERKEBUNANNUSANTARA II (Persero) KEBUN SAMPALI DELI SERDANG.**

1.2 RumusanMasalah

Dalamperusahaan yang berbentukdivisiseperti PT Perkebunan Nusantara II (Persero) KebunSampali Deli Serdang, manajerbiasanyamelakukanpenilaianataumengukurkinerjamanajemenberdasarkanpus atbiaya.Dengandemikianmakapermasalahan yang dirumuskandalampenelitianiniadalah:**BagaimanaPenerapanAkuntansiPertanggung jawaban (PusatBiaya) DapatDigunakanSebagaiAlatUntukMenilaiEfektivitasdanEfisiensiKinerjaManajerialpadaPTPerkebunan Nusantara II (Persero) KebunSampali Deli Serdang?**

1.3 Batasan Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan, maka ruang lingkup

penelitian perlu dibatasi. Dengan demikian pembahasan hanya berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT Perkebunan Nusantara II Kebun Sampali Deli Serdang yang hanya menggunakan laporan pertanggungjawaban biaya tahun 2015.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan penelitian maka tujuan penelitian adalah: Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan yang selama ini diterapkan sebagai alat penilaian efisiensi dan efektivitas kinerja manajemen PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis,
yaitu dapat menambah pengetahuan, wawasan dan memberikan kesempatan untuk mengetahui dalam praktik pengaplikasian akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajemen.
2. Bagi Perusahaan,
yaitu sebagai salah satu tolak ukur bagaimana manajemen dalam menilai kinerja yang

didasarkan padapenerapanakuntansipertanggungjawabanpadaPT
Perkebunan Nusantara II (Persero) KebunSampali Deli Serdang.

3. Bagipenelitiberikutnya,
sebagai bahanreferensidantambahaninformasiapabilaakanmengadakanpen
elitianterhadap pembahasahan yang serupadamasa yang akandatang.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa akuntansi menghasilkan informasi yang digunakan manajer untuk menjalankan operasi perusahaan. Akuntansi juga memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan untuk mengetahui

kinerja ekonomi dan kondisi perusahaan. Secara umum, **“akuntansi dapat didefinisikan sebagai sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan.”**Pihak-pihak yang berkepentingan juga menggunakan laporan akuntansi sebagai sumber informasi utama untuk pengambilan keputusan mereka.Pihak-pihak yang berkepentingan juga menggunakan informasi lain dalam pengambilan keputusan mengenai perusahaan.

2.1.2 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam upaya mencapai tujuannya, setiap perusahaan akan menggunakan sumberdaya yang diperlukan untuk beroperasi, termasuk sumber daya manusia.Semakin banyak tenaga kerja yang terlibat dan semakin besar ukuran organisasi suatu perusahaan, akan semakin kompleks pula pekerjaan dan persoalan yang dihadapi.Pengalokasian tugas dan wewenang kepada berbagai fungsi dan tingkatan manajemen harus dilakukan agar tujuan umum perusahaan dapat tercapai.

Suatu sistem pendeglasian wewenang yang baik memerlukan pertanggungjawaban dari anggota yang menerima wewenang dari tingkatan manajemen yang lebih tinggi, untuk menjamin bahwa setiap fungsi dan tingkatan manajemen melaksanakan semua tugas yang diberikan sesuai dengan rencana yang telah disusun sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Ada beberapa defenisi akuntansi pertanggungjawabanantara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau bechmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.¹

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan istilah yang digunakan menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban.

Menurut Arfan Ikhsan Lubis:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggungjawab menjalankan operasi tersebut.²
Akuntansi pertanggungjawaban (responsibility accounting) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan.³

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran)

¹Hansen Mowen, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Kedelapan : Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal.550.

²Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua : Salemba Empat, Jakarta, 2005, hal.203.

³Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi Akuntansi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen**, Edisi Pertama : Grasindo, Jakarta, 2006, hal.293.

dengan hasil (realisasi) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan, untuk mengukur kinerja atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk membangun suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik diperlukan serangkaian persyaratan yang saling terkait satu dengan yang lainnya. Adapun yang menjadi syarat untuk membentuk sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Alokasi dan pengelompokan tanggungjawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban didasari atas alokasi dan pengelompokan tanggungjawab manajerial pada berbagai unit didalam organisasi perusahaan dengan tujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing unit kerja tersebut.

2. Sesuai bagan organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan dimana ruang lingkup telah ditentukan.

3. Anggaran yang jelas

Anggaran yang disusun harus menunjukkan secara jelas biaya yang terkendali oleh personel unit kerja yang bersangkutan, sehingga setiap personel unit kerja yang diberikan wewenang mengelola unit kerjanya.

Di dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Tujuan utama dari sistem akuntansi

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

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu: Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawabanyang ada dalam organisasi atau perusahaan, untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang akan menilai bagaimana manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, dan untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban yang baik harus memiliki standar yang telah ditentukan.

2.1.3 Manfaat dan Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.3.1 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 mengkoordinasi masing-masing departemennya dengan

sebaik mungkin dalam usaha memaksimalkan laba perusahaan dan meminimalkan biaya.

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban maka setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi baik berupa anggaran maupun laporan manajemen. Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat motivasi manajer.

Adapun penjelasan dari tiga (3) manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Dasar penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran manajer dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan.

2. Alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dan melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi, jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja maka informasi itu

terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.

3. Alat pemotivasian manajer

Pemotivasian adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang penting.

Akuntansi pertanggungjawaban menekankan suatu pelajaran penting bagi manajer maupun para akuntan, yaitu perilaku para manajer seringkali sangat dipengaruhi oleh bagaimana prestasi kerja mereka diukur. Untuk mencapai target-target departemen diperlukan sejumlah faktor pendukung yang saling terkait satu dengan yang lainnya.

Menurut Rudianto faktor-faktor yang terkait dengan perilaku manusia yang sangat mendukung tercapainya target-target yang ditetapkan oleh perusahaan atas departemen tersebut, yaitu:

a. Keteladanan

Contoh dari keteladanan dari setiap manajer departemen dalam menaati tanggungjawab atas biaya dan laba yang mereka gariskan, akan sangat berpengaruh terhadap seluruh anggota departemen tersebut.

b. Motivasi

Motivasi yang dimiliki oleh seluruh anggota departemen untuk mencapai target-target yang telah ditetapkan, akan menjadi pendorong penting dalam mencapai keberhasilan departemen.

c. Komunikasi

Komunikasi yang intensif dan efektif antar anggota organisasi, antara staf dengan penyelia, antara penyelia dengan manajer, dan antar departemen juga akan sangat berpengaruh terhadap kemampuan organisasi dalam mencapai target-target yang ditetapkan.⁴

Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah penting untuk para manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil. Tanggungjawab juga mencakup akuntabilitas, akuntabilitas secara tidak langsung mencerminkan pengukuran kinerja, yang berarti informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Tanggungjawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh suatu tingkatan manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah, dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajer tingkat atas ke bawah sedangkan tanggungjawab mengalir sebaliknya. Oleh karena itu, timbul kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi yang bersangkutan dengan pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

2.1.3.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

⁴Ibid, hal.296.

Menurut Mulyadi karakteristik akuntansi pertanggungjawaban adalah

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

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

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

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban mengkehendaki ditetapkannya biaya standar 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 pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

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 mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer, dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

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

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah menunjukkan setiap sub unit dalam organisasi atau perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban tertentu yang khusus. Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan yang tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Menurut Hansen dan Mowen “**pusat pertanggungjawaban (responsibility center) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.**”⁵

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan “**pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam rangka melaksanakan sebagian kegiatan-kegiatan organisasi yang menjadi tanggungjawabnya.**”⁶

2.2.2 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban dapat dibagi atas empat jenis yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Suatu organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya-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 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. Bustami dan Nurlela Mendefinisikan biaya sebagai berikut: “**biaya adalah**

⁵Don R. Hansen dan Maryanne, M.Mowen, **Op .Cit.** hal. 560.

⁶Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Management Control System**, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen, Alih Bahasa : F. X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas : Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 171.

pengorbanan sumberdayaekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.”⁷

Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat diukur atau tidak dapat diukur dalam mewujudkan pendapatan. Hal ini disebabkan kemungkinan pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau kemungkinan manajer pusat biaya tersebut tidak dapat bertanggungjawab atas keluaran biaya tersebut. Berdasarkan antara hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dibagi lebih lanjut menjadi:

1. Pusat Biaya Teknik (*engineered expene center*)

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya.

2. Pusat Biaya Kebijakan (*discretionary expene center*)

Pusat biaya kebijaksanaan dalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besarmasukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluaran.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

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

⁷Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya: Sistem dan Metode**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, hal.7.

tidak mempunyai wewenang untuk mengawasi investasi dalam harta. Penilaian kinerja manajer pusat pendapatan dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

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.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

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 aset 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.

2.3 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan. Syarat-syarat yang harus dipenuhi akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi sebagai berikut :

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.**
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 pertanggungjawaban.**
5. **Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.⁸**

Menurut Mulyadi yang dikutip dari R. Kurnia syarat-syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari:

1. Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Selain itu harus menggambarkan

⁸Mulyadi, **Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen** : Salemba Empat, Jakarta, 2007, hal.191.

pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab sebaliknya. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua yaitu :

a. Struktur organisasi fungsional

Pada tipe ini setiap manajer bertanggungjawab atas setiap aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggungjawab atas kinerja yang menjadi tugasnya.

b. Struktur organisasi divisional

Pada setiap struktur organisasi kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen mendelegasikan wewenangnya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah.

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran

rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerjanya, diikutsertakannya semua para manajer dalam penyusunan.

3. Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan yang harus ditanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban. a) Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

b) Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Klasifikasi dan kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Kode perkiraan dibutuhkan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan laba rugi.

5. Laporan pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Pada akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerima.

2.4 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya seseorang baik dalam hal kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat berupa penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang menduduki jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran organisasi. Menurut Armstrong dan Baron, yang dikutip oleh Wibowo

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.⁹

⁹Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, hal.7.

Kinerja menyangkut tiga komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Dimana penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana harusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup, maka dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

Penilaian atau pengukuran kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personel. Dari uraian tersebut maka jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan tiga komponen penting diatas mempunyai perananan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

2.4.2. Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja secara individu ada enam indikator. Adapun enam indikator tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kualitas

Kualitas kinerja diukur berdasarkan persepsi karyawan terhadap kualitas kinerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

4. Efektifitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggungjawab karyawan terhadap perusahaan.

2.4.3. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Menurut Rudianto penilaian kinerja adalah **“penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standardan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”**.¹⁰Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Adapun manfaat dari penilaian kinerja adalah:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi,transfer atau mutasi, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan melakukan penilaian kinerja, berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung akan memperoleh manfaat nyata dari aktivitas tersebut. Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukukan untuk

¹⁰Rudianto, **Op. Cit**, hal. 311.

mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerjanya dapat dilakukan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Wibowo pengukuran kinerja yang dapat dilakukan dengan cara:

- 1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi**
- 2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan**
- 3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja**
- 4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.**
- 5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas**
- 6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya**
- 7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.¹¹**

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya karakteristik ukuran kinerja, menurut Wibowo karakteristik ukuran kinerja antara lain adalah:

- 1. Secara akurat mengukur variabel kunci kinerja**
- 2. Termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja**
- 3. Dikumpulkan dan didistribusikan berdasarkan waktu**
- 4. Dapat dianalisis secara makro dan mikro**
- 5. Tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.¹²**

2.5 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja

¹¹Ibid, hal.230.

¹²Ibid, hal. 234.

Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggungjawab atas prestasinya sendiri dan prestasi bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan prestasi sesungguhnya, prestasi yang diharapkan dan selisih yang timbul dalam setiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Luas wewenang dan tanggungjawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur prestasinya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.
4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan prestasinya.
6. Laporan prestasi dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.

7. Laporan prestasi harus menjadi secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan prestasi manajemen terhadap struktur balas jasa.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu prestasi keuangan. Selain prestasi keuangan, seorang manajer dapat dinilai prestasinya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral, dan sebagainya.

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus terlebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggungjawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan prestasi yang berguna dalam menilai sumbangan atau kinerja manajer tingkat pertanggungjawaban tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan. Sebagai dasar menilai kinerja keuangan maka disusunlah anggaran.

Menurut Indra Bastian, **“Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan menyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang”**.¹³

¹³Indra Bastian, **Akuntansi Sektor Publik**, Edisi Ketiga: Erlangga, hal. 191.

Dalam anggaran selalu disertakan data penerimaan dan pengeluaran yang terjadi dimasa lalu. Kebanyakan akuntansi sektor publik membedakan antara tambahan modal dan penerimaan, serta tambahan pendapatan dan pengeluaran.

Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan. Anggaran juga mempunyai beberapa unsur, yaitu:

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain :
 - a. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidak pastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
 - b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti.
 - c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti adanya suatu pengangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang.

Dengan adanya rencana, maka perusahaan mempunyai tolak ukur untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara rencana dengan realisasi kerja yang telah dilakukan, maka perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah bekerja dengan sukses atau kurang sukses.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan produksi (*producing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi (*administrating*), serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia (*personnel*). Ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak direncanakan berarti ada kegiatan perusahaan yang tidak memiliki pedoman dan arah sehingga tidak bias diharapkan partisipasinya dengan kegiatan-kegiatan yang lain. Disamping itu kegiatan yang tidak direncanakan tidak dinilai (evaluasi) realisasi kerjanya, karena tidak memiliki suatu tolak ukur.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang.

Ada dua macam anggaran yaitu, yaitu:

- a. Anggaran strategis, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun)
- b. Anggaran taktis, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Proses penganggaran merupakan fase penting bagi manajemen suatu perusahaan yang bertujuan sebagai pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan kinerja.

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling kerja sama dengan baik, untuk menuju tujuan yang telah ditetapkan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran juga berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan.

Dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dan menghubungkan dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Suatu

anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan lembaga, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter, dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Kinerja anggaran dapat dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban. Dalam proses perencanaan atau penganggaran dan pelaksanaan atau realisasi, pimpinan organisasi dapat mengukur pencapaian serta pekerjaan yang dilaksanakan untuk tiap-tiap program. Penganggaran dengan pendekatan kinerja ini berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas. Suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan-kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan

personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Anggaran yang telah disusun memiliki peranan sebagai perencanaan dan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran digunakan sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Seiring dengan peranan anggaran tersebut, bahwa kunci dari kerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan penting dalam mencapai tujuan tersebut.

Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang baik. Dalam hal ini pusat pertanggungjawaban berperan untuk menciptakan indikator kinerja sebagai dasar untuk menilai kinerja. Pengakuan kinerja yang handal merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi. Alat ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dapat digunakan dengan penilaian kinerja keuangan dan penilaian kinerja nonkeuangan.

Penilaian kinerja keuangan merupakan hasil dari keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen. Oleh karena itu menilai kinerja keuangan suatu perusahaan melibatkan analisis dampak keuangan kumulatif, dan ekonomi dari keputusan dan mempertimbangkan dengan menggunakan ukuran komparatif.

Penilaian kinerja anggaran pada pusat-pusat pertanggungjawaban antara lain sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Biasanya pusat pendapatan ini dimasukkan ke pusat laba untuk menghitung berapa laba yang didapat perusahaan. Pengukuran kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pendapatan.

2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pada pusat biaya ini adalah biaya. Sama seperti pendapatan, biaya juga dimaksudkan pada pusat laba untuk menghitung berapa laba yang didapat perusahaan. Pengukuran kinerja pusat biaya dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya yang menimbulkan penyimpangan.

3. Penilaian Kinerja Non Keuangan

Pengukuran kinerja nonkeuangan tersebut lebih menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang berlangsung, dan bermanfaat memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi masalah dalam rangka mencapai kesuksesan.

Ukuran kinerja dirancang untuk menilai efektivitas dari aktivitas tersebut dijalankan dalam perusahaan. Menurut Nordiawan tujuan sistem penilaian kinerja non keuangan yaitu :

- 1. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi.**
- 2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai.**
- 3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya.**

4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*).
5. Motivasi pegawai.
6. Menciptakan akuntansi publik.¹⁴

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekankan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menekankan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kerja. Jika prestasi yang dinilai memuaskan, maka informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan organisasi.

Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait yaitu antara lain :

1. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

¹⁴Norwin dan Hertianti, **Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen**, Edisi Kedua : Salemba Empat, Jakarta, 2011, hal.158.

BAB 3
METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah laporan pertanggungjawaban manajemen pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang yang beralamat di JL. Pasar Hitam Sampali Deli Serdang. Fokus pembahasan adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dari segi syarat-syarat dan pengukuran kinerja PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang.

3.2 Jenis Penelitian

Menurut Mudjarad **“Penelitian deskriptif adalah pengumpulan data untuk diuji hipotesis atau menjawab pertanyaan mengenai status terakhir dari subjek penelitian.”**¹⁵ Di dalam penelitian ini terdapat upaya untuk mendeskripsikan, mencatat, dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang terjadi sekarang ini. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi keadaan saat ini dan melihat variabel-variabel yang ada. Adapun jenis penelitian yang digunakan sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan penulisan melalui buku-buku teori, artikel dan catatan-catatan kuliah yang

¹⁵Mudrajad kuncoro, **Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi**, Edisi Ketiga: Erlangga, Jakarta, 2009, hal.12.

relevan dengan pokok bahasan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kerangka dasar teori yang kuat untuk memahami bahan penulisan, karena tanpa dasar teori yang kuat maka objek yang diteliti akan sulit untuk dianalisis dengan demikian data yang dikumpulkan adalah data sekunder.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung kelapangan terhadap objek yang diteliti untuk memperoleh data primer melalui observasi, dan wawancara, lisan kepada pihak manajer bagian produksi tebu yang berhubungan langsung dengan pertanggungjawaban pendapatan dan pertanggungjawaban biaya.

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Dalam dunia bisnis, data adalah sekumpulan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan. Ada dua (2) jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang secara langsung diperoleh dari sumber pertama, berupa kualitatif dan masih perlu diolah oleh peneliti. Menurut Sijabat

Data primer adalah berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari subjek yang diperoleh dari hasil wawancara.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat dari pihak lain). Menurut Jadongan Sijabat **“Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumentasi) yang dipublikasi dan yang tidak dipublikasi.”**¹⁶ Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah sejarah singkat dan struktur organisasi perusahaan, laporan pertanggungjawaban biaya tahun 2015 pada PTPerkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan cara metode dokumentasi, observasi dan wawancara :

1. Dokumentasi adalah mengumpulkan data dengan cara mempelajari literatur-literatur, mencatat kembali data laporan pertanggungjawaban biaya yang

¹⁶Jadongan Sijabat, **Metodologi Penelitian Akuntansi** : Universitas HKBP Nommensen, 2012.

telah diolah dan disiapkan oleh manajemen perusahaan. Selain itu akan diwawancarai manajemen perusahaan untuk mengetahui tentang kebijakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

2. Observasi yaitu cara pengumpulan data dimana penulis mengadakan pengamatan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban yang melaksanakan wewenangnya pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sampali Deli Serdang
3. Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penyediaan informasi yang diperlukan penulis yaitu Manajer, Kadistan, dan Assisten Tanaman.

3.4 Metode Analisis Data

3.4.1 Metode Deskriptif

Metode deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu kejadian atau fenomena yang muncul saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Dengan menggunakan metode deskriptif maka dapat diketahui gambaran umum dari objek yang diteliti.

Analisis dilakukan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah sejenis penelitian deskriptif yang ingin

mencari jawaban secara mendasar tentang sebab akibat, dengan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya maupun munculnya suatu fenomena tertentu, dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data yang didapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan analisis penyimpangan yang terjadi, dan cara pertanggungjawabannya. Dari hasil analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan yang diteliti.

3.4.2 Metode Analisis deduktif

Analisis deduktif merupakan prosedur yang berpangkal pada suatu peristiwa umum, kebenarannya telah diketahui atau diyakini, dan berakhir pada suatu kesimpulan atau pengetahuan baru yang bersifat lebih khusus atau cara analisis dari kesimpulan umum yang diuraikan menjadi contoh konkrit atau fakta-fakta untuk menjelaskan kesimpulan tersebut. Dalam metode ini yang digunakan adalah analisis anggaran biaya fleksibel.