

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring dengan pesatnya pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh kedepan guna mengantisipasi segala kemungkinan, baik ancaman maupun peluang yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan informasi yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam mengambil keputusan. Salah satu informasi yang diperlukan tersebut adalah informasi akuntansi. Berdasarkan tujuan informasi yang disajikan, akuntansi dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen. Akuntansi keuangan menyajikan informasi yang ditujukan kepada pihak eksternal perusahaan, sedangkan akuntansi manajemen menyajikan informasi yang ditujukan kepada pihak internal perusahaan.

Dalam akuntansi manajemen, dikenal adanya akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang memainkan peranan penting dalam mengukur kegiatan perusahaan, dan menentukan imbalan yang dapat diterima oleh seseorang melalui pengukuran kinerja terlebih lagi untuk meningkatkan laba yang diperoleh perusahaan untuk mengukur kinerja yang dihasilkan perusahaan.

Secara umum akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan kedalam pusat pertanggungjawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan adanya sistem ini, kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban akan diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban diukur berdasarkan criteria masukan dan keluarannya, sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan terhadap penilaian prestasi kinerja.

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtisar dari pelaksanaan kegiatan pusat-pusat pertanggungjawaban yang berada dibawah pengawasannya dan ikhtisar ini dilaporkan secara periodik. Setiap pusat pertanggungjawaban akhirnya harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatannya.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan dengan memberikan laporan actual mengenai kegiatannya. Dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut adalah melalui anggaran.

PT.BRI Cabang Gatot Subroto Medan adalah perusahaan yang bergerak dibidang perbankan dimana perusahaan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja finansial setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Hal ini menandakan sistem penilaian kinerjanya tidak terlepas dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban PT.BRI Cabang Gatot Subroto Medan ini adalah pusat laba karena pimpinan perusahaan ini diberi wewenang dan tanggungjawab atas biaya dan pendapatan untuk menghasilkan laba dengan demikian perusahaan ini mengukur kinerja dari laba yang diperoleh perusahaan.

Oleh karena pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, maka perlu dibahas peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan terutama dalam perencanaan, pengendalian, dan pelaporan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Hal inilah yang menarik perhatian penulis untuk membahas dalam tulisan skripsi dengan judul “

Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT.BRI Cabang Gatot Subroto Medan”.

1.2 Perumusan Masalah

Setiap masalah merupakan faktor yang menghambat atau menghalangi kegiatan yang dilakukan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan akan berbeda satu dengan yang lainnya dan tergantung pada bentuk dan jenis usaha perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Moh.Nazir:

Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ada maupun yang akan ada.¹

Adapun permasalahan yang menjadi bahan skripsi bagi penulis adalah: **Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat laba untuk menilai kinerja pada PT.BRI Cabang Gatot Subroto Medan?**

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan, maka ruang lingkup penelitian dan pembahasan hanya berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat laba yang digunakan alat penilaian kinerja pada PT. BRI Cabang Gatot Subroto Medan.

Adapun tujuan penelitian ini yaitu:

¹Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Kesepuluh : Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, Hal. 96.

Untuk mengetahui bagaimana perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT.BRI Cabang Gatot Subroto Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis, dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dipraktekkan pada PT.BRI Cabang Gatot Subroto Medan sebagai alat pengukur kinerja laba.
2. Bagi Perusahaan, sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan mengenai bagaimana menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan agar dapat digunakan dalam mengambil kebijakan yang lebih baik pada masa datang untuk mengukur kinerja melalui pusat laba.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini diharapkan menjadi sumber referensi bagi yang ingin melakukan penelitian tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki daya tarik bagi kebanyakan pimpinan tertinggi dalam suatu perusahaan, karena hal itu memudahkan pelimpahan wewenang dalam pengambilan keputusan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan suatu pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna untuk penyusunan anggaran, dan untuk menilai serta memotivasi kinerja manajer.

Ada beberapa defenisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja 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.²

Menurut Rimbun Sidabutar pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain akuntansi pertanggungjawaban merupakan media pengendalian biaya atau pendapatan dengan menghubungkan biaya atau pendapatan dengan tempat dimana biaya atau pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggungjawab dari tempat tersebut.³

Menurut Arfan Ikhsan Lubis pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran, dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang pusat pertanggungjawaban.⁴

Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan hasil (realisasi) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang dilakukan, untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

² Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Accounting Manajemen*, 8th Edition, **Akuntansi Manajerial**, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal. 229.

³ Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keprilakuan**, Edisi Kedua, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, Hal. 79.

⁴ Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keprilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2014, Hal. 203.

2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Adanya Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

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

2. Standar Ditetapkan Sebagai Tolak Ukur Kinerja Manajer yang Bertanggung jawab Atas Pusat Pertanggungjawaban Tertentu.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki 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 telah ditetapkan dalam anggaran.

3. 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 telah ditetapkan.

2.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer. Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

a) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Informasi dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran untuk periode berikutnya. Informasi tersebut berhubungan dengan peran dan tanggung jawab 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 tanggung jawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

b) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam 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. Pada akhir periode yang ditentukan manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka dalam suatu laporan akuntansi pertanggungjawaban selama periode tertentu. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan mencapai sasaran yang diberi oleh manajemen puncak. Dengan tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai. Setelah batasan tanggung jawab ditetapkan, tahap berikutnya adalah menetapkan kriteria penilaian kinerja. Kriteria penilaian kinerja harus disesuaikan dengan ruang lingkup tanggung jawab. Kriteria ini berbeda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Kinerja manajer pusat biaya teknis dinilai berdasarkan produktivitas dengan biaya lebih rendah dari yang di anggarakan. Kinerja manajer pusat biaya kebijakan dinilai berdasarkan pelaksanaan tugas dalam batas biaya yang dianggarkan.

c) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pemasukan Manajer

Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjaawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Motivasi dapat dibangkitkan secara langsung dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi.

2.3 Pusat-Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen, divisi atau sebuah perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (*input*) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban, hasil proses tersebut menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja maupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban, hasil proses tersebut menghasilkan keluaran (*output*) yang berupa produk dan jasa.

Dengan adanya pengelompokkan kegiatan organisasi menjadi unit-unit organisasi seperti departemen, devisi, maka wewenang dan tanggung jawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan menjadi lebih jelas dan terarah. Hal ini bermanfaat agar pengawasan sebagai proses yang dilaksanakan oleh manajemen dapat menjamin bahwa sumber-sumber yang diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Harefa, **“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”**.⁵

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan **“Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”**.⁶

Menurut Darsono dan Ari Purwanto dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, pusat investasi.

1. Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajer bertanggung jawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dikeluarkan untuk aktivitas usaha. Prestasi manajer pusat biaya diukur atas dasar biayanya atau masukan dalam menghasilkan keluaran, dengan kata lain prestasinya diukur berdasarkan kemampuannya untuk menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawabannya. Prestasi keuangan dari pimpinan suatu pusat biaya dapat juga dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran atau dengan harga pokok standar.

Pusat biaya dibagi dua, yaitu:

a. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik adalah elemen biaya yang benar-benar terjadi dan dapat diukur secara pasti karena mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan.

b. Pusat biaya kebijakan

⁵ Adanan Silaban, dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, Hal 130.

⁶ Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Management Control System(Sistem Pengendalian Manajemen)**, Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal.171.

Pusat biaya kebijakan adalah biaya yang sebagian besar terjadi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan.

c. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Prestasi manajer pusat pendapatan diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya selama satu periode dimana pendapatan tersebut diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai lalu dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan. Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya lengkap, tetapi hanyalah biaya-biaya yang berada dibawah pengawasan langsung manajer pusat pendapatan.

2. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Pusat pertanggungjawaban yang prestasi keuangan dari pusat tersebut diukur berdasarkan keuntungan yang diperoleh. Laba terjadi sebagai perbandingan antara masukan (biaya) dengan keluaran (pendapatan). 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. Pusat laba akan dapat diterapkan dengan baik apabila perusahaan melakukan divisionalisasi, dimana suatu divisi organisasi bertanggungjawab atas kegiatan produksi maupun pemasaran dari produk yang dihasilkan. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi.

3. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajenya diukur berdasarkan investasi yang digunakan, pendapatan yang dihasilkan, serta biaya-biaya yang terjadi.

Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio pada laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan *Return On Investment* (ROI).

2.4 Anggaran

2.4.1 Pengertian Anggaran

Menurut Darsono P dan Ari Purwanti

Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.⁷

Menurut Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi menyatakan bahwa **“Anggaran merupakan artikulasi dari perumusan dan perencanaan strategi”**.⁸

2.5 Kegunaan Anggaran

Menurut Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti :

Kegunaan anggaran ialah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan

⁷ Darsono P dan Ari Purwanti, **Penggaran Perusahaan: Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal. 2.

⁸ Abdul Halim dan Muhammad Syam Kusufi, **Akuntansi Sektor Publik**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2017, Hal. 26.

menyusun anggaran induk (*master budget*) berdasar prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas.⁹

Rencana strategis mempunyai karakteristik sebagai berikut: dibuat pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi yang tersedia pada saat itu, penyusunannya melibatkan relatif sedikit manajer. Anggaran yang diselesaikan sebelum permulaan awal tahun anggaran, memberikan peluang untuk menggunakan informasi terakhir yang tersedia dan didasarkan pada penilaian manajer di semua tingkatan dalam organisasi. Hasil pertama dari anggaran mungkin mengungkapkan bahwa kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, penyusunan anggaran menyediakan suatu peluang untuk membuat suatu keputusan yang akan meningkatkan kinerja sebelum suatu komitmen dibuat untuk suatu cara operasi secara spesifik selama tahun tersebut.

Setiap manajer pusat tanggung jawab dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Anggaran yang telah disetujui seharusnya memperjelas tanggung jawab dari setiap manajer. Anggaran tersebut memberikan wewenang kepada para manajer pusat tanggung jawab untuk digunakan dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran mencerminkan suatu komitmen oleh pembuatnya dengan alasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur terhadap kinerja yang dapat dinilai. Anggaran merupakan titik awal yang terbaik dalam menilai kinerja. Anggaran merupakan tanggung jawab kepada setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

2.6 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

2.6.1 Pengertian Kinerja

⁹ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit.**, Hal. 9.

Perilaku kinerja merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

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 jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan tiga komponen penting diatas mempunyai peranan penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

2.6.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Harefa:

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak.¹⁰

¹⁰ Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Op. Cit.**, Hal. 167.

Sistem penilaian atau pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membangun manajer menilai pencapaian suatu strategi dan ukuran kinerja terdapat baik dalam bentuk keuangan dan non keuangan.

1. Keuangan

Kinerja keuangan perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen keuangan. Kinerja keuangan merupakan penentuan ukuran-ukuran tertentu yang dapat mengukur keberhasilan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba. Ukuran keuangan untuk efisiensi aktifitas mencakup, laporan biaya aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah, kecenderungan dalam laporan biaya aktivitas dan anggaran siklus hidup.

Dalam mengukur penilaian kinerja keuangan perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat pertanggungjawaban. Dalam melihat organisasi perusahaan dapat diketahui besarnya tanggungjawab yang diwujudkan dalam bentuk prestasi keuangan. Namun demikian besarnya tanggungjawab sekaligus mengukur prestasi keuangan tidaklah mudah sebab ada yang dapat diukur dengan mudah dan ada pula sukar di ukur.

2. Non Keuangan

Kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam suatu fisik bukan suatu uang serta lebih memfokus pengukuran pada salah satu aspek kinerja. Ukuran kinerja non keuangan sering disebut ukuran operasional (operational measure) adalah ukuran kinerja aktivitas secara fisik. Ukuran operasional harus berhubungan dengan kinerja aktivitas efisiensi, kualitas, waktu.

Pengukuran kinerja non keuangan merupakan pengukuran yang dilakukan dalam satuan fisik bukan dalam satuan mata uang serta lebih memfokuskan pengukuran pada salah satu aspek

kinerja. Pengukuran tersebut lebih menunjukkan pada pihak manajemen tentang proses yang sedang yang berlangsung (bersifat operasional), yang bermanfaat memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi masalah dalam rangka mencapai kesuksesan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban pada pusat laba.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba yang merupakan selisih antara pendapatan dan biaya tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Penilaian kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban antara lain:

1. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu mengalikan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Biasanya pusat pendapatan ini dimasukkan ke pusat laba yang didapat oleh perusahaan. Pengukuran kinerja pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pendapatan.

2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Informasi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pada pusat biaya ini adalah biaya. Sama seperti pendapatan, biaya juga dimasukkan pada pusat laba untuk menghitung berapa laba yang didapat oleh perusahaan.

Pengukuran kinerja pada pusat biaya dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya yang menimbulkan penyimpangan. Pengukuran kinerja pusat biaya

dapat juga dilakukan dengan membandingkan biaya tahun sekarang dengan biaya tahun sebelumnya.

3. Penilaian Kinerja Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

Ukuran lain yang dapat juga digunakan untuk mengukur kinerja manajer pada pusat laba yaitu produktivitas. Produktivitas berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Produktivitas dapat diukur dalam bentuk rasio antara keluaran dengan masukan.

Formula untuk mengukur produktivitas adalah:

$$\text{Ratio Produktivitas} = \text{Keluaran} : \text{Masukan}$$

Jika keluaran dan masukan yang digunakan dalam formula tersebut dinyatakan dalam kuantitas fisik, maka *ratio* produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas operasional (*operational productivity measure*). Jika digunakan keluaran dan masukan dalam rupiah, *ratio* produktivitas yang dihasilkan berupa ukuran produktivitas keuangan (*financial productivity measure*).

4. Penilaian Kinerja Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan. Pengukuran berdasarkan

perbandingan antara laba yang dihasilkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang menjadi tanggungjawab nya sehingga investasi dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam skripsi ini, bahwa objek penelitian yang dipilih adalah penggunaan biaya dan perolehan pendapatan yang dilaporkan dalam bentuk laporan laba rugi mengenai penerapan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT. BRI Cabang Gatot Subroto Medan.

3.2 Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk mengumpulkan data Metode penelitian yang digunakan sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder serta mengumpulkan data dan informasi dengan mengadakan survei terhadap data yang sudah ada, menggali teori-teori yang telah berkembang dalam bidang ilmu yang berkepentingan, dan memperoleh orientasi yang lebih luas dalam permasalahan yang dipilih.

“Studi kepustakaan merupakan bagian dari sebuah proposal penelitian yang berisikan informasi-informasi yang diperoleh dari jurnal, buku dan kertas kerja (*working paper*)”.¹¹

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan sebagai objek yang diteliti untuk memperoleh data primer, dan untuk memperoleh gambaran sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

3.3 Jenis Data

Data yang merupakan faktor yang penting dalam menunjang suatu penelitian sehingga penelitian dapat memberikan hasil yang akurat dan efektif serta dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Adapun yang menjadi sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Data Primer

¹¹ Afrizal, **Metode Penelitian Kualitatif**, Rajawali Pers, Jakarta, 2016, Hal. 122.

Data primer merupakan data secara langsung diperoleh dari sumber pertama, baik berupa kualitatif, maupun kuantitatif, dan masih perlu diolah lagi.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan.

Untuk memperoleh data sekunder tersebut penulis melakukan metode dokumentasi, dengan mendokumentasikan kembali data sekunder yang meliputi sejarah singkat perusahaan, gambaran umum kegiatan perusahaan, laporan keuangan berupa laba rugi periode tahun 2016-2017.

Menurut Jadongan Sijabat “ **Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)**”.¹²

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam Penelitian ini adalah dengan :

1. Wawancara

Wawancara adalah kegiatan tanya jawab antara pihak yang membutuhkan informasi dengan pihak pemberi informasi yang berwenang tentang suatu pokok permasalahan.

Adapun kegiatan wawancara yang dilakukan penulis yaitu dengan pegawai bagian keuangan dan akuntansi PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Gatot Subroto Medan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses pengumpulan, pemilihan, pengelolaan, dan penyimpanan data dan informasi baik dalam bentuk media elektronik maupun non-elektronik. Bentuk dokumen yang dilakukan penulis adalah pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan

¹² Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian Akuntansi**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, Hal. 82.

dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja pada PT. BRI (Persero) Tbk, Cabang Gatot Subroto Medan.

3. Penilaian Kepustakaan

Dalam penelitian kepustakaan, penulis melakukan riset menggunakan data-data kepustakaan yaitu buku-buku cetak yang berkaitan dengan akuntansi sebagai alat penilaian kinerja, guna menyempurnakan penelitian.

3.5 Metode Analisis Data

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Metode Analisis Deskriptif

Metode ini merupakan metode analisis yang mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian atau kebijaksanaan yang dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Metode Komparatif

Metode komparatif adalah suatu metode analisis dengan membandingkan teori dengan kenyataan sehingga akan dapat diketahui gambaran penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan yang sebenarnya dari masalah yang diteliti.