

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Perkembangan perekonomian suatu negara ditandai dengan munculnya perusahaan-perusahaan yang tujuan utamanya untuk memperoleh laba. Secara umum, tujuan perusahaan adalah untuk mengoptimalkan laba dengan memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan akan terancam jika produk atau jasa yang dihasilkan kurang diminati oleh masyarakat. Manajemen dituntut agar memiliki kemampuan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber ekonomis perusahaan secara sistematis, efektif, dan efisien. Dalam mengelola perusahaan, manajemen sangat membutuhkan informasi 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 keuangan, perusahaan dianggap sebagai kesatuan ekonomi yang terpisah dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan sumber perusahaan. Pemisahan ini menjadi faktor utama yang dijadikan pertimbangan untuk mempertanggungjawabkan keuangan perusahaan kepada pihak-pihak yang

berkepentingan. Untuk itu diperlukan adanya suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut penelitian Untung Sriwidodo, **“Bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban diukur berdasarkan kriteria masukan dan keluarannya”**.<sup>1</sup>

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

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan ke dalam pusat pertanggungjawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan adanya sistem ini kinerja diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan karena melalui akuntansi pertanggungjawaban ini. Sistem pertanggungjawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk tujuan pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan pengawasan biaya.

---

<sup>1</sup> Untung Sriwidodo, **Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer, Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi, Fak. Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta Vol. 8, No 1, 2010.**

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

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuan dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

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

PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa tabungan yang kegiatan utamanya bertugas melayani transaksi pembayaran uang kepada peserta pensiun secara kas atau tunai maupun secara transfer atau cek. Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan agar setiap

karyawan dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatannya yang sudah ditentukan.

Pusat pertanggungjawaban Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan yang diterapkan adalah pusat biaya. Adapun penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat di jasa yang kegiatan utamanya bertugas melayani transaksi pembayaran uang kepada peserta pensiun secara kas atau tunai maupun secara transfer atau cek yaitu pusat pendapatan dan biaya untuk menghitung laba. Menurut peneliti terdahulu:

1. Menurut peneliti terdahulu Ester (2017) dengan judul penelitian Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Parluasan Pematangsiantar. Menyatakan bahwa struktur, anggaran pendapatan dan biaya yang disusun sudah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dan dari hasil evaluasi data diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum efektif pada pusat laba, sebab masih terdapat penyimpangan laba yang tidak menguntungkan.
2. Menurut peneliti terdahulu Jenni (2018) dengan judul penelitian Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan. Menyatakan bahwa PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan belum dapat memprediksi semua pos biaya yang dibutuhkan sehingga ada unsur biaya dalam laporan pertanggungjawaban mengandung pos biaya yang tidak dianggarkan. Data realisasi biaya yang dibutuhkan dalam proses pertanggungjawaban biaya pada perusahaan kurang akurat,

karena catatan akuntansi perusahaan tidak dapat menyediakan informasi penggunaan biaya yang sesungguhnya telah terjadi. Terdapat banyak transaksi biaya yang sesungguhnya telah terjadi tetapi belum dibukukan (belum dicatat pada catatan akuntansi). Realisasi biaya operasional pada tahun 2016 lebih besar dari anggaran. Dengan demikian, biaya operasional perusahaan belum sepenuhnya mampu memperoleh pendapatan sesuai dengan anggaran.

Begitu pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, maka dirasa perlu untuk melakukan suatu penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini yang menarik perhatian untuk membahas dalam tulisan skripsi dengan judul **“Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan”**.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Moh. Nazir memberi definisi dari masalah sebagai berikut : **“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian atau 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 ataupun yang akan ada.”**<sup>2</sup>Berdasarkan latar belakang penelitian pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: **Bagaimana**

---

<sup>2</sup>Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Ketujuh Ghalia, Jakarta, 2011, hal. 111

## **Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan?**

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

a. Bagi Penulis

Dapat menambah pengetahuan, wawasan, dan memberikan kesempatan mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai salah satu tolak ukur dalam menilai kinerja yang didasarkan dari akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya.

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

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1. Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Ada beberapa definisi 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 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.<sup>3</sup>**

Menurut Slamet Sugiri membuat definisi bahwa:

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

---

<sup>3</sup>Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Accounting Manajemen, 8<sup>th</sup> Edition, Akuntansi Manajerial*, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 229

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

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

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

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

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan hasil (realisasi) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan, untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **2.1.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

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

---

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

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



3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakkan manajemen yang lebih tinggi.

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, kelompok produk, tim kerja, atau individu. Apa pun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebankan 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 biayastandar 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

pertanggung jawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya diminta pertanggung jawaban atas biaya yang ia miliki wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan 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.

### **2.1.3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

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

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

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

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

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

## **2.2. Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.2.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu untuk mencapai sebuah tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer. Maka penulis dapat menyimpulkan bahwa pusatpertanggungjawaban adalah satuunit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukkan (*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 atau jasa.

Dalam hal ini konsep input, output dan biaya tersebut dapat digunakan untuk kriteria pusatpertanggungjawaban yaitu efisiensi dan efektivitas. Dimana efisiensi meyangkut hubungan *input* dan *output*, dengan input tertentu dihasilkan output tertentu yang digunakan sumber daya yang sedikit. Sedangkan efektivitas

menunjukkan bahwa (*output*) sesuai dengan yang diharapkan atau mengerjakan yang seharusnya. Secara ringkas dapat disimpulkan, suatu pusat pertanggungjawaban akan bersifat efisien jika melakukan sesuatu dengan tepat, dan akan bersifat efektif jika melakukan hal-hal yang tepat.

### **2.2.2. Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Dewi Utari, Ari Purwati dan Darsono prawironegoro, bahwa **“Akuntansi pertanggungjawaban adalah pada umumnya digunakan oleh suatu segmen bisnis di mana manajernya bertanggung jawab terhadap kegiatan-kegiatan tertentu.”**<sup>7</sup>

Menurut Adanan Silaban, **“Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, pusat investasi.”**<sup>8</sup>

Penjelasan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban akan dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Pusat Biaya**

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dibebankan 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

---

<sup>7</sup>Dewi Utari, Ari Purwati dan Darsono Prawironegoro, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, hal. 235

<sup>8</sup>Adanan Silaban dan Melinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Medan, 2017, hal. 133.

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.

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

1. **Apabila seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab dari orang tersebut.**
2. **Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut.**
3. **Apabila seseorang ditunjuk oleh seorang manajemen membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dia bantu<sup>9</sup>.**

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu :

- 1) Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Input-inputnya dapat diukur secara moneter.
- b. Input-inputnya dapat diukur secara fisik.
- c. Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

---

<sup>9</sup>R.A.Supriyono, **Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Buku Satu, Edisi Kedua, Cetakan Kesembilan, BPFE, Yogyakarta, 2008, hal. 35.

## 2) Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat) dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

Pusat biaya terukur memiliki karakteristik berikut:

1. Masukkan pusat biaya terukur dapat diukur dalam satu moneter
2. Keluaran pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan fisik.
3. Jumlah optimal satuan moneter dari input (biaya) yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unik keluaran dapat ditentukan.

Proses pengendalian manajemen pada pusat biaya terukur dan kebijakan dapat dibedakan dari tiga perspektif:

- a. Penganggaran pada pusat biaya terukur lebih sederhana dibandingkan dengan penganggaran pada pusat biaya kebijakan.
- b. Pengendalian keuangan pada pusat biaya terukur sangat berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Pada pusat biaya terukur, pengendalian biaya dilakukan dengan menggunakan biaya standar.
- c. Pengukuran prestasi manajer pusat biaya terukur sangat berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Pada pusat biaya terukur, laporan kinerja digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya terukur dan efisien tersebut menggambarkan prestasi manajemen.

## 2. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran dan masukannya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat dihitung. Kinerja pimpinannya dapat dilihat dari laba yang dihasilkan. Dalam konsep sistem pengendalian manajemen, pimpinan pusat laba memiliki kewenangan/tanggung jawab atas pendapatan dan biaya. Keberadaan suatu pusat laba lebih relevan untuk perencanaan dan pengendalian laba yang mengacu kepada pengukuran unit masukan dan keluaran dari pusat laba yang bersangkutan. Untuk meyakinkan efektifitas pengendalian melalui sistem pengendalian pusat laba, beragam aktifitas pengendalian melalui sistem pengendalian pusat laba, beragam aktifitas yang *controllable* dan *uncontrollable* harus diidentifikasi. Manajer pusat laba bertanggung jawab atas biaya-biaya dan penghasilan yang dikontrol melalui keputusan-keputusannya.

Pusat laba digunakan sebagai alat utama pengendalian manajemen. Manfaat utama dari pusat laba adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas keputusan meningkat karena keputusan dilakukan oleh manajer yang berkaitan langsung dengan objek keputusan.
- b. Pusat laba menyediakan suatu alat yang baik untuk mengukur seberapa baik kinerja pusat laba.
- c. Kecepatan keputusan operasional dapat meningkat, karena tidak harus perlu mendapat persetujuan dari manajer kantor pusat.
- d. Manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif, karena manajer bertanggungjawab untuk meningkatkan laba dari unit yang dipimpinnya.



Manajemen memiliki keterbatasan dalam pengendalian atas pusat laba yang berbeda karena keputusan di desentralisasi. Selanjutnya, terdapat kemungkinan persaingan antar pusat laba, dimana hal ini dapat konflik diantara pusat laba dan mengurangi kerjasama antara unit yang berbeda dalam penggunaan sumber daya sehingga dapat mendorong ketidakselarasan tujuan.

### **Pengukuran Kinerja Pusat Laba**

Pengukuran laba suatu pusat laba menyangkut transaksi tidak hanya antara transaksi pusat laba dengan pihak luar, namun juga transaksi dengan pusat laba lainnya, dengan kantor pusat, dan bagian-bagian perusahaan yang lain. Permasalahan yang harus di pertimbangkan dan ditetapkan dalam pengukuran laba pusat laba adalah sebagai berikut: (1) pendapatan bersama, (2) biaya bersama, (3) harga transfer, dan (4) konsep laba yang digunakan.

Biaya bersama (*joint cost*) terjadi karena penyelenggaraan fasilitas bersama yang dinikmati bersama oleh berbagai pusat laba. Laba pusat laba dapat diukur dengan berbagai ukuran laba yaitu: margin kontribusi, laba terkendali, laba langsung, laba sebelum pajak dan laba sesudah pajak.

1. Laba kontribusi divisi merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel. Laba ini digunakan untuk mengukur kinerja pusat laba didasarkan pada premis bahwa biaya tetap tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, dengan demikian fokus perhatian harus ditujukan untuk memaksimalkan selisih antara pendapatan dengan biaya variabel.
2. Laba langsung divisi adalah selisih antara pendapatan dengan seluruh biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan. Pengukuran ini untuk membantu dalam memahami kontribusi pusat laba pada laba overhead umum perusahaan.

3. Laba terkendalikan adalah selisih antara pendapatan dengan biaya terkendalikan. Konsep laba ini bermanfaat untuk menilai prestasi manajer divisi karena laba terkendalikan menggambarkan kemampuan manajer divisi untuk menggunakan sumber daya yang berada dibawah wewenang dan pengendaliannya.
4. Laba sebelum pajak dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi ditambah alokasi biaya dari kantor pusat.
5. Laba setelah pajak adalah sebesar laba divisi sebelum pajak dikurangi dengan pajak penghasilan divisi.

### **3. 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.

Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Sebagaimana dijelaskan, bahwa setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya kebijakan, tetapi ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut yang terpenting adalah pendapatan.

Prestasi manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan unit organisasi yang dipimpinnya penilaian prestasi manajer tersebut dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Jika realisasi

pendapatan melampaui anggaran, maka hal ini mengindikasikan prestasi manajer pusat pendapatan baik. Selisih tersebut dapat dianalisis atas:

1. Selisih kuantitas atau volume penjualan dan;
2. Selisih harga jual

Sedangkan selisih kuantitas dapat dianalisis lebih lanjut atas:

- a. Selisih pangsa pasar
- b. Selisih volume industri.

### **PENGUKURAN KINERJA**

Pengukuran kinerja dapat ditujukan untuk mengukur kinerja unit organisasi ataupun kinerja manajernya. Jika disiapkan untuk mengukur kinerja unit organisasi sebagai entitas ekonomik, pengukuran kinerja mencakupi seluruh biaya yang terjadi di unit tersebut tanpa memandang terkendali atau tak terkendali. Faktor-faktor yang tidak dapat ia kendalikan harus dieliminasi dari pengukuran. Pengukuran kinerja keuangan manajer produksi, misalnya, hanya mengukur biaya produksi yang dapat dikendalikan (*controllable cost*), olehnya. Biaya tersebut meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead variable serta sebagian biaya overhead tetap.

Pengukuran kinerja tidak boleh mengukur biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajernya yang disiapkan laporannya. Memasukkan biaya tak terkendali (*uncontrollable cost*) akan mengaburkan perhatian manager kepada biaya terkendali yang seharusnya dia perhatikan. Bagi manager produksi, elemen biaya produksi tak terkendali, antara lain adalah biaya *overhead* tetap

yang berupa penyusutan gedung pabrik. Mengapa? Sebab, besar kecilnya penyusutan tersebut tidak ditentukan oleh manager produksi adalah management teras yang harus bertanggungjawab atas penyusutan gedung pabrik sebab dialah yang dahulu mengambil keputusan untuk membangun gedung tersebut.

#### **4. Pusat Investasi**

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan investasi yang digunakan, pendapatan yang dihasilkan, serta biaya-biaya yang terjadidievaluasi berdasarkan hasil atas investasi. Pengukuran kinerja pusat investasi dapat dilakukan dengan 2 metode yaitu: (1) *return on investment* (ROI) dan (2) *economic value added* (EVA).

Kedua metode ini digunakan sebagai tolok ukur prestasi dengan tujuan agar:

- a. Manajer pusat investasi dapat menghasilkan laba yang memuaskan atas investasi atau sumber-sumber daya yang digunakan dalam divisinya.
- b. Manajer divisi hanya melakukan investasi tambahan jika investasi tersebut dapat menghasilkan laba yang memuaskan dibandingkan dengan investasinya.

*Return on investment* (ROI) adalah salah satu alat pengukur kinerja pusat investasi atau perusahaan dengan cara menentukan besarnya rasio laba dengan investasinya. Pengendalian suatu pusat investasi dengan menggunakan ROI dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1. Menetapkan target ROI yang diharapkan untuk suatu divisi
2. Mengukur ROI yang sesungguhnya dicapai oleh divisi yang bersangkutan.

3. Melakukan analisis ROI yang diharapkan dengan ROI yang sesungguhnya dicapai dan menentukan tanggungjawab penyimpangan tersebut pada manajer tertentu.

*Economic Value Added* (EVA), merupakan nilai tambah yang dihasilkan yaitu selisih antara laba sebelum pajak dikurangi biaya modal yang menghitung atas investasi. Dalam metode ROI, ukuran kinerja manajer dinyatakan dalam kemampuannya untuk mencapai persentase ROI yang diharapkan, sedangkan dalam metode EVA, kinerja manajer diukur dari kemampuannya menghasilkan rupiah yang sebesar mungkin. Pemakaian metode EVA dapat mempertahankan keunggulan ROI, namun sekaligus dapat mengurangi beberapa kelemahan yang ada pada metode ROI.

## **2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja**

### **2.3.1. Pengertian Kinerja**

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Dengan prespektif modal harapan, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi.

Seorang karyawan biasanya memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah

lengkap, disinilah peranan motivasi sebagai faktor pembeda antara pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, tetapi jika tidak didukung dengan motivasi yang kuat maka kinerja tidak maksimal.

### **2.3.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan-kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan dasar untuk penilaian kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer untuk merencanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran masing-masing. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai informasi merupakan hal yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktiva organisasi karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi yang manajernya bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Peran akuntansi adalah untuk menyediakan informasi yang relevan bagi kebutuhan manajemen. Fungsi pelaporan akuntansi menghendaki informasi umpan balik kepada manajer agar kinerja dapat dievaluasi dan jika diperlukan dapat ditindak lanjuti dengan melakukan perubahan-perubahan. Kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban disimpulkan secara periodik dalam laporan kinerja.

Suatu laporan kinerja menunjukkan jumlah-jumlah anggaran dan realisasi hasil finansial sesuai dengan tipe/jenis pertanggungjawaban yang bersangkutan.

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. Pengukuran 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 non keuangan.

### **2.3.3 Penilaian Kinerja Keuangan**

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

Dalam membahas metode penelitian kinerja keuangan, perusahaan harus didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan sesuai dengan prinsip akuntansi berlaku umum. Laporan ini merupakan data yang paling umum tersedia untuk tujuan tersebut, walaupun sering kali tidak mewakili hasil dan kondisi ekonomi.

Untuk dapat mengetahui kinerja keuangan perusahaan dapat jugak dilihat dengan menggunakan analisis rasio keuangan diantaranya rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan profitabilitas. Tujuan penelitian terhadap analisa rasio keuangan yaitu membantu manajer keuangan perusahaan memahami dan

mengetahui apa yang perlu dilakukan perusahaan atas informasi yang tersedia yang sifatnya terbatas. Manfaat bagi perusahaan setelah dianalisis rasio keuangannya adalah perusahaan dapat dikatakan likuid bilamana perusahaan dapat pengelolaan aktivasnya baik bila perusahaan mampu menggunakan asetnya dengan efisien, perusahaan dikatakan *solvable* jika perusahaan dapat memenuhi semua kewajiban baik kewajiban jangka pendek maupun kewajiban jangka panjang dengan baik, perusahaan dikatakan *profit* apabila mampu menghasilkan keuntungan pada penjualan.

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

1. Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pada pusat biaya ini adalah biaya. Sama seperti pendapatan, biaya juga dimasukkan pada pusat laba untuk menghitung beberapa laba yang didapatkan perusahaan.

2. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada luar pihak perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah yaitu dengan cara menghasilkan kuantitas produk dan jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Biasanya pusat pendapatan dimasukkan kepada pusat laba untuk menghitung beberapa laba yang didapatkan perusahaan.



### 3. Pusat 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 kinerja pusat laba tergantung pada konsep laba antara lain :

1. Margin kontribusi (*contribution margin*) menunjukkan rentang antara pendapatan dengan beban variabel.
2. Laba Langsung (*direct profit*) mencerminkan kontribusi pusat laba terhadap overhead umum dan laba perusahaan.
3. Laba yang dikendalikan, pengeluaran-pengeluaran kantor kantor pusat dapat dikelompokkan menjadi dua kategori dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan.
4. Laba sebelum pajak, seluruh *overhead corporat* dialokasikan kepusat laba berdasarkan jumlah relatif dari beban yang dikeluarkan oleh pusat laba.
5. Laba bersih, perusahaan mengukur kinerja pusat laba domestik berdasarkan laba bersih (*net income*), yaitu jumlah laba bersih setelah pajak.

Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer pada pusat laba yaitu produktivitas. Pengukuran produkvtas berhubungan dengan produksi atau keluaran secara efisien dan terutama ditunjukkan kepada hubungan antara keluaran dan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran

tersebut. Produktivitas dapat diukur dalam bentuk rasio antara keluaran dan masukan.

Rumus untuk menghitung produktivitas adalah :

$$\text{Ratio Produktivitas} = \text{Output} : \text{Input}$$

#### 4. Penilaian Kinerja Pusat 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 pertanggungjawabnya sehingga investasi dianggap sebagai perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba. Penilaian pusat investasi sama dengan penilaian pusat laba namun perbedaannya adalah dengan analisis terhadap penempatan investasi dari hasil yang dicapai.

#### **2.3.4 Penilaian Kinerja Non Keuangan**

Pengukuran kinerja 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 berlangsung (bersifat operasional), yang bermanfaat memberikan informasi yang berguna kepada manajemen untuk mengidentifikasi masalah dalam rangka mencapai kesuksesan. Penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Adalah suatu alatn manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan akuntanbilitas.

Suatu perusahaan harus dapat mengukur kinerja aktivitas dalam suatu organisasi. Ukuran kinerja ini di rancang untuk menilai beberapa baiknya aktivitas tersebut dijalankan dalam perusahaan.

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.

Jika hasil yang dicapai tidak memuaskan maka ada dua macam informasi yang mungkin disampaikan, yaitu agar manajer yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi atau melakukan perbaikan atas rencana semula. Namun prestasi yang baik tidak harus selalu merupakan prestasi yang sesuai dengan rencana, prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

Proses penilaian kinerja perusahaan merupakan aktivitas yang harus dilakukan. Karena memberikan penilaian kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris dan pemilik perusahaan. Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait yaitu antara lain :

1. Mengolah organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka sebagai dasar bagi distribusi penghargaan.

#### **2.4. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja**

Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Cara-cara yang dilakukan dalam Pengawasan biaya melalui pusat pertanggungjawaban yaitu Pengawasan biaya melalui biaya standar untuk pusat biaya teknik dan pengawasan biaya melalui biaya standar untuk pusat beban kebijakan.

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

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

Manfaat pemakaian biaya standar dalam pusat biaya teknik sebagai berikut :

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

#### **Pusat Beban Tetap.**

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Input-input yang diukur secara moneter.
2. Input-inputnya dapat diukur secara fisik,
3. Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

Pusat beban teknik biasanya ditemukan dalam operasi manufaktur. Pergudangan, distribusi, pengiriman dengan truk, dan unit-unit serupa dalam organisasi pemasaran bisa digolongkan ke dalam pusat beban teknik, sebagaimana juga dengan pusat tanggungjawab dalam departemen administratif dan pendukung, misalnya, bagian piutang, utang, dan pembayaran gaji di departemen kontroler; catatan-catatan mengenai pegawai dan kaferia di bagian sumber daya manusia; catatan-catatan mengenai pemegang saham di sekretariat perusahaan; dan pangkalan kendaraan milik perusahaan. Unit-unit tersebut menjalankan tugas

yang berulang-ulang untuk mana biaya standar dapat dikembangkan. Pusat beban teknik ini biasanya ada dalam departemen yang merupakan pusat beban kebijakan.

## 2. Pusat Beban Kebijakan.

Pusat beban kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

Istilah kebijakan tidak berarti bahwa penilaian manajemen mengenai biaya optimum bersifat mendadak dan sembarangan. Melainkan mencerminkan keputusan pihak manajemen berkaitan dengan kebijakan-kebijakan tertentu: apakah akan menyamai atau melampaui upaya-upaya pemasaran yang dilakukan oleh para pesaing; tingkat pelayanan yang harus diberikan perusahaan kepada para konsumen; dan jumlah uang yang akan dikeluarkan dalam aktivitas penelitian dan pengembangan, perencanaan keuangan, hubungan masyarakat, dan aktivitas-aktivitas lainnya.

Di suatu pusat beban kebijakan, selisih antara anggaran dan biaya yang sesungguhnya bukanlah ukuran efisiensi. Pada hakikatnya, hal tersebut hanya merupakan selisih antara input yang dianggarkan dan input yang sesungguhnya, serta tidak menyangkut nilai output. Jika biaya yang sesungguhnya tidak melebihi jumlah anggaran, maka pihak manajer sudah 'hidup sesuai dengan anggaran'; akan tetapi karena, anggaran tidak dimaksudkan untuk meramalkan jumlah pengeluaran yang optimum, maka menjalankan usaha dalam batas-batas anggaran yang tidak sesuai berarti menunjukkan kinerja yang efisien.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban biaya pada PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan yang bergerak dalam bidang jasa tabungan di Jl. H. Adam Malik No. 64 Medan.

#### **3.2 Metode Penelitian**

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

##### **1. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian kepustakaan (*library research*) bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam materi yang terdapat di ruang perpustakaan, seperti : buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah lainnya. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara pengumpulan data literatur melalui buku-buku teori, artikel, dan catatan-catatan kuliah yang relevan dengan pokok bahasan. Hal ini dilakukan dengan mendapatkan teori yang kuat untuk melakukan pengambilan kesimpulan secara umum.

##### **2. Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung terhadap perusahaan sebagai objek yang diteliti untuk memperoleh data primer melalui wawancara lisan kepada orang yang berhubungan langsung dengan pertanggungjawaban beban.

#### **3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah:

#### 1. Data Primer

Menurut Jadongan Sijabat, **“Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tidak melalui perantara.”**<sup>10</sup>Data primer yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah hasil wawancara kepada pihak-pihak yang berkaitan dengan pusat biaya, antara lain anggaran dan realisas biaya pada tahun 2016 dan 2017.

#### 2. Data Sekunder

Menurut Arfan Ikhsan, dalam buku metodologi penelitian akuntansi keperilakuan:

**Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh penelitian secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder pada umumnya dapat berupa bukti, catatan, atau laporan historis, majalah, artikel yang telah tersusun dalam arsip baik yang dipublikasikan dan tidak yang dipublikasikan.**<sup>11</sup>

Data sekunder untuk penelitian ini adalah yang telah diolah dan disajikan PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Medan. Untuk memperoleh data sekunder tersebut penulis melakukan metode dokumentasi, dengan cara mencatat kembali data sekunder, yang meliputi sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi.

### 3.4 Metode Analisis Data

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

:

#### 1. Metode Analisis Deskriptif

Mardalis mengatakan bahwa, **“Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang saat ini berlaku. Di dalamnya terdapat upaya**

<sup>10</sup>Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian Akuntansi**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal.

<sup>11</sup>Arfan Ikhsan, **Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan**, Graha Ilmu, Cetakan Pertama, Edisi 1, Yogyakarta, 2008, hal. 26



**mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada.”**<sup>12</sup>Metode deskriptif 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.

---

<sup>12</sup>Mardalis, **Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal**: PT Bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 26