

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan adalah suatu organisasi yang melakukan berbagai macam jenis kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh laba dan mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang. Dalam dunia usaha dewasa ini, khususnya di Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat dibidang jasa, dagang dan industry. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh kedepan guna mengantisipasi segala kemungkinan, baik itu ancaman maupun peluang yang dapat mempengaruhi perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan memerlukan informasi yang relevan dan konkrit yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu, mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk menanggulangi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan. Atas dasar itulah peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi yang relevan tersebut. Salah satu diantaranya adalah peranan akuntansi sebagai alat penilaian kinerja yang kita kenal dengan akuntansi pertanggungjawaban.

Secara umum akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan kedalam pusat pertanggung jawaban dalam mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang

bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan adanya sistem ini, kinerja pada manajer pusat pertanggungjawaban akan diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan. Sistem pertanggungjawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk perencanaan, pengendalian, pelaporan, dan pengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memudahkan perusahaan dalam mengetahui prestasi kinerja dari setiap pusat pertanggungjaawaban yang ada, yang kemudian melakukan evaluasi kinerja anatar semua pusat pertanggungjaawaban untuk mendapatkan informasi dalam pengambilan keputusan demi kemajuan perusahaan. Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan tertentu yang secara individual serasi, selaras, dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dari manajemen. Konsep ini memandang perusahaan sebagai suatu kesatuan dari beberapa bagian (unit) organisasi, dalam konsep ini manajer akan memmberi wewenang pada bawahannya untuk mengambil keputusan dan bertanggungjawab atas kegiatan yang dilakukan.

Menurut Prawironegoro dan Purwanti: “terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu : **“(1) Pusat Biaya, (2) Pusat Laba, (3) Pusat Pendapatan dan (4) Pusat Investasi.”**¹. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap biaya-biaya saja. Menurut Robert N Athony dan Vijay Govindrajan, **ada dua jenis umum dari pusat beban yaitu: “Pusat Beban Teknik dan Pusat Beban Kebijakan.”**². Pusat

¹ Ari Purwanti, dan Darsono Prawironegoro, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga Revisi : Mitra Wacana Media, Jakarata, 2013, Hal 203

² Robert N. Anthony and Vijay Govindrajan, **Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen**, Penerjemah Drs. F.X. Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Sebelas : Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal 176

laba adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur dengan besarnya laba yang diperoleh yaitu dari selisih pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban, tetapi tidak diminta untuk mempertanggungjawabkan mengenai biaya masuknya, karena tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba.

Dari keempat hal tersebut penulis hanya berfokus pada akuntansi pertanggungjawaban mengenai biaya yaitu yang berkaitan dengan aspek perencanaan, Pengendalian dan pelaporan sebagai alat menilai kinerja. Dalam hal ini maka dibutuhkan suatu sistem akuntansi yang dapat mencerminkan prestasi dari setiap tingkatan manajemen dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

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

Menurut para peneliti terdahulu yaitu Raja Kurnia Juita dalam jurnal berjudul Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. PLN(Persero) Tanjung pinang, menyatakan bahwa PT. PLN Tanjung pinang sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik. Hal itu dapat diketahui dengan hasil persentase perhitungan jawaban koesioner mencapai

87,63%. Menurut Dian Oktaviani Anwar (2012) dalam jurnal penelitian berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya. Dengan studi kasus PT.PLN (Persero) menyatakan bahwa PT.PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra dan Sul-Bar telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik yang dilihat dari terpenuhinya syarat-syarat dan karakteristik dari pusat pertanggungjawaban. Menurut Friska Alpenita dalam skripsi yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Biaya Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara Kota Binjai menyatakan bahwa Perusahaan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik ditandai dengan anggaran biaya lebih besar dari realisasi dan selisihnya tidak terlalu besar.

Dengan demikian maka peneliti tertarik melakukan penelitian yang sama tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara, apakah ada perbedaan hasil dengan penelitian terdahulu diatas.

PT.PLN adalah sebuah BUMN yang mengurus semua aspek Kelistrikan yang ada di Indonesia dan yang berfungsi untuk melaksanakan pelayanan pemberian informasi tentang tata cara, perhitungan besarnya biaya, persyaratan dan informasi lainnya. PT.PLN(persero) Wilayah Sumatera Utara bertujuan mencari laba dan untuk kesejahteraan masyarakat luas.

Seorang manajemen dalam menjalankan perusahaan harus membuat beberapa kebijakan atau keputusan sehubungan dengan pengelolaan sumber daya yang dimiliki terutama dalam pertanggungjawaban pusat biaya. Pimpinan harus mempertimbangkan alternatif kebijaksanaan yang paling baik antara berbagai alternatif keputusan yang ada. artinya keputusan yang diambil adalah alternatif yang menghasilkan pertanggungjawaban yang memadai dan efektif. tahun 2016 anggaran beban sebesar Rp.12.998.006.273.156 dan realisasi beban sebesar Rp.11.866.454.963.081. adanya penurunan beban sebesar Rp. 1.131.551.310.075 dan pada tahun

2017 anggaran beban sebesar Rp. 10.481.867.137.859 dan realisasinya sebesar Rp. 10.008.285.100.224. adanya penurunan beban sebesar Rp.473.582.037.635, berdasarkan adanya varians yang terlalu besar, maka peneliti tertarik pada judul ini.

Berdasarkan data diatas dengan besarnya selisih dari anggaran dan realisasi bukan serta merta menunjukkan bahwa perusahaan itu dalam keadaan surplus secara keseluruhan, tetapi hanya surplus dalam realisasi anggaran saja. Menurut Lastowo (2010) dalam jurnal penelitian Febriyanti Kadirmanajemen yang baik dimana anggaran harus diusahakan sesuai dengan realisasi, dengan artian varians nol. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan manajemen untuk meminimumkan biaya:

1. Menggunakan Pembangkit Listrik Tenaga Diesel.

Pada tahun 2016, Perusahaan lebih banyak menggunakan PLTD daripada pembelian tenaga listrik, sehingga dapat menghemat biaya yang sangat besar.

2. Peralihan Penggunaan Teknologi.

Peralihan manual terhadap teknologi digital juga dapat menghemat biaya walaupun tidak dapat dirasakan secara langsung, selama penggunaan sistem manual, perusahaan lebih banyak menghabiskan biaya terhadap pembelian perlengkapan untuk pencatatan perusahaan.

3. Efisiensi Sumberdaya Manusia

Perekrutan Tenaga kerja tidak selalu dilakukan untuk menambah karyawan, tetapi lebih menekankan kepada karyawan lama untuk lebih kompeten dan lebih bertanggungjawab pada bidang yang di tangannya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membahasnya dalam satu tulisan skripsi yang berjudul: **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTAR**

1.2 Rumusan Masalah

Dalam menjalankan kegiatan usahanya setiap perusahaan tidak luput dari masalah yang menjadi faktor penghambat kelancaran operasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Dari uraian latar belakang penelitian, maka perumusan masalah yang diteliti adalah : **Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Menilai Kinerja Manajemen Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara?**

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah adalah ruang lingkup masalah atau upaya membatasi ruang lingkup masalah yang terlalu luas sehingga penelitian lebih lebih bisa focus untuk dilakukan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini merupakan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Manajemen Biaya Pada Periode 2016-2017.

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan penelitian ini, serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang diteliti, maka penulis membuat batasan mengenai ruang lingkup penelitian dan pembahasan hanya yang berkaitan dengan penerapan akuntansi

pertanggungjawaban pusat biaya pada PT.PLN(Persero) Wilayah Sumatera Utara.**Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah;Untuk memahamipenerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya sebagai alat menilai kinerja manajemen pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara**

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, kiranya dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, seperti :

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan dan wawasan tentang akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan serta dapat membandingkan dengan teori yang didapat selama perkuliahan.

2. Bagi perusahaan yang diteliti

Sebagai bahan referensi dan evaluasi mengenai sistem akuntansi mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta memberi tambahan informasi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja dan prestasi.

3. Bagi Peneliti Berikutnya

Sebagai bahan referensi untuk melakukan penelitian yang sejenis dalam penyusunan skripsi.

BAB 2

URAIAN TEORITIS

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam menjalankan aktivitasnya setiap perusahaan memerlukan fungsi manajemen, karena fungsi manajemen salah satunya adalah memastikan setiap bagian yang ada dalam suatu perusahaan akan melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Dalam hal ini perlu ada pusat pertanggungjawaban serta akuntansi pertanggungjawaban

Beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban, dapat dikemukakan sebagai berikut.

Menurut Anastasia Diana dan Lilis Setiawati adalah :

Akuntansi Merupakan proses mengidentifikasi, mengukur, mencatat dan mengkomunikasikan peristiwa-peristiwa ekonomi dari suatu organisasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan informasi bisnis tersebut”. ³Manurut Ikhsan Lubis adalah :**Akuntansi merupakan bahasa karena sistem informasi akuntansi dibangun disekitar aktivitas bisnis perusahaan dengan struktur tertentudalam suatu organisasi.**⁴

Akuntansi pertanggung jawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seseorang manajer harus dibebani tanggungjawab atas kinerja sendiri dan kinerja bawahannya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen yang dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi.

³ Anastasya Diana, dan Lilis Setiawati, **Sistem Informasi Akuntansi**, Edisi Pertama: C.V Andi Offset, Yohyakartab, 2011, Hal 14.

⁴ Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2014, Hal. 7

Arfan Ikhsan, At.al:

“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”.⁵

Menurut Rimbun C.D Sidabutar:

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang meliputi perencanaan, pengukuran, evaluasi informatika atau laporan akuntansi dalam suatu organisasi yang terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dipimpinnya.⁶

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain akuntansi pertanggung jawaban merupakan media pengendalian biaya ataupun pendapatan tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh penanggungjawab dari tempat tersebut. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam pengukuran kinerja atau hasil yang dicapai setiap pusat pertanggungjawaban dan digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban.

Salah satu tujuan dari akuntansi pertanggung jawaban adalah untuk memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh. Hal ini dicapai dengan cara membagi-bagi suatu perusahaan kepusat-pusat pertanggungjawaban individual (suatu jaringan tanggungjawab), yang memberikan suatu kerangka kerja untuk pengambilan keputusan secara desentralisasi dan partisipasi ditingkat perusahaan dalam menetapkan tujuan kinerja.

⁵ Arfan Ikhsan, et. al, **Akuntansi Keperilakuan**, Cetakan Pertama: Perdana Publishing, Medan, 2015 , hal.116.

⁶ Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, Hal. 78

Akuntansi pertanggungjawaban adalah komponen yang penting dari sistem pengendalian keseluruhan disuatu perusahaan. manfaat khususnya berasal dari fakta bahwa struktur akuntansi pertanggungjawaban memberikan suatu kerangka kerja yang berarti untuk melakukan perencanaan, agregasi data, dan pelaporan hasil kinerja operasi disepanjang jalur pertanggungjawaban dan pengendalian.

2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.

2.2.1 Tujuan Akuntansi Pertanggung Jawaban

Pertanggungjawaban dalam kegiatan pelaksanaan akuntansi petanggungjawaban dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwamasing-masing tingkatan manajemen harus menyajikan lapotan pertanggungjawaban kepada tingkatan manajemen diatasnya. Oleh karena itu seseorang yang ditunjukkan dan dipercayai untuk bertanggungjawab kepada setiap tingkatan manajemen, hendaknya bisa bertindak secara baik menurut rencana kerja yang dibuat.

Menurut Mulyadi dalam buku Rimbun C.D Sidabutar menyatakan bahwa:

“tujuan akuntansi adalah untuk mengendalikan biaya dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang dikendalikan olehnya”.⁷

Tujuan lain yang diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Mengelompokkan dan melaporkan biaya dilakukan untuk tingkatan manajemen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggungjawabnya.

⁷Ibid, hal 79

2. Untuk pengendalian biaya
3. Membantu manajemen dengan pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
4. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu
5. Dapat digunakan sebagai pedoman sebagai pedoman dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
6. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja

2.2.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

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

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen yaitu memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya. Manajer yang di atasnya akan menerima laporan kinerja sebagai alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi ditengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Ada empat manfaat akuntansi pertanggungjawaban, yaitu

1. Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Didalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang berperan melaksanakan sebagai aktivitas pencapaian sasaran dan ditetapkan pula sumberdaya yang digunakan untuk

melaksanakan perannya. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

2. Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran pada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian memberikan tanggungjawab realisasi dari pendapatan dan biaya tersebut. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan *score* yang dibuat oleh setiap manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

3. Sebagai Pemasukan Manajer

Menurut Rimbun C.D Sidabutar Motivasi adalah : **“Proses memulai kesadaran dan tindakan dengan maksud tertentu. Motivasi adalah kunci untuk memulai, menjalankan, memeliharaa dan mengarahkan perilaku”**.⁸

4. Pengelolaan Efektivitas

Untuk memantau program pengelolaan aktivitas, manajer memerlukan memerlukan informasi biaya aktivitas, dengan demikian manajemen dapat memantau program pelaporan aktivitas dan untuk merumuskan merumuskan keputusan-keputusan strategis.

⁸ **Ibid**, hal 26

2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban

2.3.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, wewenang tertentu akan mencapai sebuah tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Menurut Adanan dan Meilinda, **“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggung jawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.”**⁹

Menurut William K. Carter Akuntansi Pertanggungjawaban adalah: **“suatu program yang mencakup seluruh manajemen operasi kepada siapa devisi akuntansi, biaya, atau anggaran menyediakan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodek. Pelaporan tanggungjawab adalah fase pelaporan dari akuntansi pertanggungjawaban.”**¹⁰

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk merencanakan sesuatu kegiatan dalam suatu kegiatan dalam suatu jangka waktu tertentu. organisasi mengelompokkan kedalam unit-unit atau pusat-pusat pertanggungjawaban, maka wewenang dan tanggungjawab setiap pimpinan menjadi jelas mulai dari jenjang yang paling atas sampai jenjang paling bawah.

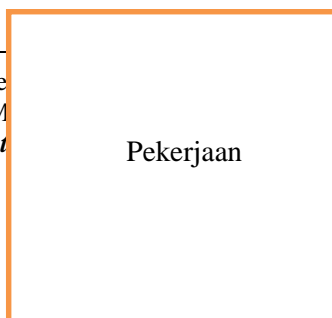
Pusat pertanggungjawaban muncul guna mewujudkan cita-cita perusahaan. Dan untuk mencapai cita-cita tersebut maka manajemen senior menentukan sejumlah strategi. Fungsi dari berbagai pusat pertanggungjawaban adalah mengimplementasikan strategi tersebut.

Input

output

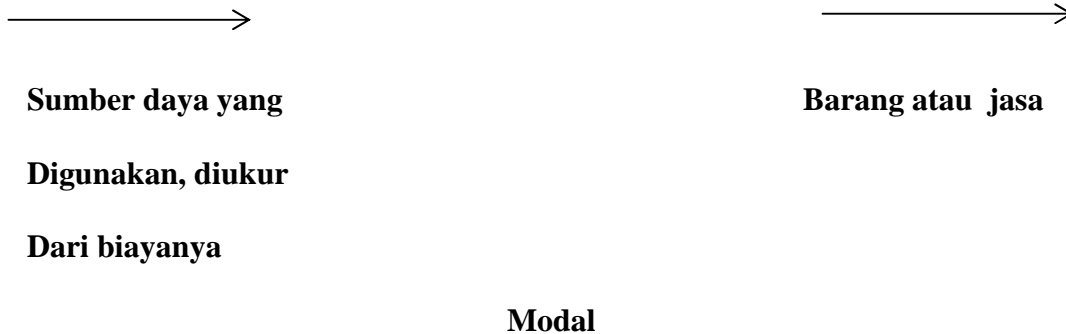
⁹ Adanan Silaban, dan Meilinda, *Manajemen Pertanggungjawaban*, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, Hal 112.

¹⁰ William K. Carter, *Cost Accounting*, Edisi Empat, Jakarta, 2014, Hal 112.



Pengendalian Manajemen: Fakultas Ekonomi

Penerjemah Krista, Buku Dua, Edisi 14: Salemba



Gambar 2.1. Pusat Pertanggungjawaban

Sumber: Robert N. Anthoni dan Vijay Govindarajan, **Manajemen Control System**, 11th edision, **Sistem Pengendalian Manajemen**, penerjemah: F.X. kurniawan Tjakrawala, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2012. hal. 172

Gambar 2.1 menggambarkan cara kerja setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat tanggungjawab menerima masukan, dalam bentuk bahan baku, tenaga kerja dan jasa-jasa. Dengan menggunakan modal kerja capital (seperti persediaan, piutang), tertentu dengan tujuan akhir mengubah input menjadi output baik yang berwujud atau tidak berwujud. Output yang telah dihasilkan oleh suatu pusat pertanggungjawaban bisa saja kemudian diserahkan ke pusat pertanggungjawaban yang lain dimana output tersebut kemudian menjadi input atau dilempar ke pasar sebagai output secara keseluruhan. Pendapatan adalah jumlah yang diperoleh dari proses penyediaan output.

2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban individu berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari kinerja segmen. Kinerja manajer dalam rangka kerja akuntansi pertanggungjawaban disamakan dengan kemampuan mereka untuk mengelola faktor-faktor tertentu yang dapat dikendalikan.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang dilakukan oleh manajemen bahwa sumber-sumber diperoleh dan digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pelaksanaan

strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu unsur pengawasan manajemen adalah struktur yang mengelompokkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan kedalam empat kategori.

Menurut Adanan dan Meilinda ada Empat jenis pusat pertanggungjawaban berdasarkan sifat moneter, yaitu:

“1. Pusat Pendapatan

2. Pusat Biaya

3. Pusat Laba

4. Pusat Investasi”¹¹

1. Pusat Pendapatan (*Revenue center*)

Pendapatan merupakan Pusat pendapatan Merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan outputnya diukur dalam satuan moneter. Pada pusat pendapatan, manajer hanya bertanggungjawab atas pendapatan, dan biaya mendasi tanggungjawab manajer lainnya. Manajer hanya memegang kendali terhadap biaya pemasaran langsung dan kinerja mereka akan diukur dalam hal kemampuan mereka untuk mencapai target penjualan yang ditentukan sebelumnya dalam dalam batasan beban tertentu. untuk memperoleh manfaat motivasional dan pengendalian yang efektif, manajer pusat pendapatan sebaiknya berpartisipasi dalam proses penentuan tujuan dan menerima umpan balik yang tepat waktu atas hasil kinerja mereka.

2. Pusat Biaya (*Cost center*)

¹¹ Adanan Silaban, and Meilinda Stefani Harefa, **Op. Cit**, hal 133.

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa. Pada pusat biaya, input diukur dalam satuan moneter, sementara outputnya ada yang dapat diukur dan ada yang tidak dapat diukur. Manajer pusat biaya dalam menghasilkan output dan output tersebut bukan dalam kendalinya.

Menurut Mangasa Sinurat, et.al mengatakan bahwa biaya adalah: **“suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan atau bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”**¹².

Menurut Arfan Ikhsan secara umum pusat biaya terbagi menjadi dua, yaitu:

- Pusat Biaya Teknik/Pusat Biaya Standar

Pusat biaya teknik merupakan pusat biaya yang sebagian besar biaya biayanya memiliki hubungan fisik yang erat dengan output yang dihasilkan

- Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan.

¹² Mangasa Sinurat, et.al., **Akuntansi Biaya**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Jakarta 2015, hal. 10.

3. Pusat Laba (*Profit center*)

Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas laba. Pusat laba input dan output dapat diukur dalam satuan moneter. Manajer bertanggung jawab atas biaya dan pendapatan.

Menurut Adanan dan Meilinda ada beberapa manfaat utama dari pusat laba, yaitu:

1. **“Kualitas keputusan meningkat karena keputusan dilakukan oleh manajer yang berkaitan langsung dengan obyek keputusan.**
2. **Pusat laba menyediakan suatu alat yang baik untuk mengukur seberapa baik kinerja pusat laba**
3. **Kecepatan keputusan operasional dapat meningkat, karena tidak harus perlu mendapat persetujuan dari manajemen kantor pusat.**
4. **Manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif, karena manajer bertanggungjawab untuk meningkatkan laba dari unit yang dipimpinnya.**
5. **Pusat Investasi (Investment center)”¹³**

Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya, pendapatan, dan asset yang digunakan.

Kriteria yang digunakan dalam mengukur kinerja mereka dan menentukan penghargaan mereka meliputi tingkat pengendalian atas asset, hasil perputaran dan laba residual. Karena mereka bertanggungjawab terhadap setiap aspek dari operasi, manajer pusat investasi ini dievaluasi dengan cara yang sama seperti eksekutif puncak.

4) Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya, pendapatan, dan asset yang digunakan. Kriteria yang digunakan untuk mengukur kinerja mereka dan menentukan penghargaan meliputi tingkat tingkat pengendalian atas asset, hasil perputaran dan laba residual. Karena mereka bertanggungjawab

¹³ Adanan Silaban, dan Meilinda Stefani Harefa, **Op. Cit**, hal 137

terhadap setiap aspek dari operasi, manajer pusat investasi ini dievaluasi dengan cara yang sama seperti eksekutif puncak.

Dalam pusat investasi, manajer memiliki tanggungjawab dan otorisasi pengembalian keputusan-keputusan yang mempengaruhi tidak hanya biaya dan pendapatan tetapi juga asset yang diinvestasikan dalam pusat pertanggungjawaban untuk memperoleh laba.

2.5 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengukur Kinerja

Pengukuran kinerja dapat ditujukan untuk mengukur kinerja unit organisasi ataupun kinerja managernya. Jika disiapkan untuk mengukur kinerja unit organisasi sebagai entitas ekonomik, pengukuran kinerja mencakupi seluruh biaya yang terjadi di unit tersebut tanpa memandang terkendali atau tidak terkendali. Namun, apabila disiapkan untuk mengukur kinerja managernya, pengukuran kinerja hanya mengukur elemen-elemen yang dapat dikendalikan. Factor-faktor yang tidak dapat dikendalikan harus di eliminasi dari pengukuran. Pengukuran kinerja keuangan produksi hanya mengukur biaya produksi yang dikendalikannya, seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead variabel dan biaya overhead tetap.

Pengukuran kinerja pada penelitian ini didasari pada anggaran dan realisasi biaya yang menjadi salah satu tolak ukur penilaian kinerja biaya.

2.4.1 Pengertian Kinerja

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan adalah mutlak hasil dilakukan, karena penilaian merupakan alat ukur bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang

dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang. Pengukuran hasil kinerja para manajer perusahaan itulah yang disebut dengan penilaian.

Menurut Adanan dan Meilinda Stefani Harefa:

“Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki”.¹⁴ Sedangkan menurut Wibowo: **“kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”**¹⁵.

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 seharusnya perilaku yang diharapkan organisasi terhadap semua personil. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, dan untuk mendorong perilaku yang semestinya.

2.4.2 Penilaian atau Pengukuran Kinerja.

Menurut Ivan Tinarbudi, **“pengukuran kinerja adalah proses dimana organisasi menetapkan parameter hasil untuk dicapai oleh program, investasi dan akuisis yang dilakukan”**.¹⁶

Penilaian kinerja sangat berguna bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan kegiatannya. Seperti yang dijelaskannya di atas dimana dalam akuntansi pertanggungjawaban, wewenang didelegasikan dari manajer atas kemandirian dibawahnya, dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer

¹⁴ **Ibid**, Hal. 168

¹⁵ Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Kelima, Cetakan Kesepuluh: PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta,

Hal 7

¹⁶ Ivan Tinarbudi Gavinov, **Manajemen Perkantoran**: Parama Publishing, Yogyakarta, 2016, Hal. 132

atasnyasupaya Penilaian kinerja digunakan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan dan dasar distribusi penghargaan agar bermanfaat untuk memotivasi karyawan bekerja dengan baik dan meningkatkan kinerja mereka, karena jika kinerja mereka baik maka akan diberikan *reward*, dan atau memberikan hukuman bagi yang lalai. Dalam penilaian kinerja pusat biaya, informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer adalah biaya. Sama dengan pendapatan, biaya juga dimasukkan pada pusat laba untuk menghitung beberapa laba yang diperoleh perusahaan.

1 Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang kinerja keuangannya diukur dengan pendapatan. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang output (Pendapatan) diukur dalam satuan moneter dan tidak dihubungkan dengan inputnya (biaya). Jika pendapatan dan biaya diukur secara terpisah, maka pusat pertanggungjawaban tersebut mempunyai tanggungjawab ganda yaitu sebagai pusat biaya, di samping sebagai pusat pendapatan.

- Pusat laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerja finansialnya diukur dalam ruang lingkup laba, yaitu selisih antara pendapatan dan pengeluaran. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan pihak manajemen senior dapat menggunakan dua indikator yang konprehensif dibandingkan harus menggunakan beberapa indikator.

3 Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur dalam satuan moneter, tetapi outputnya tidak. Terdapat dua macam pusat biaya yaitu pusat biaya teknik dan

pusat biaya kebijakan. Hal ini sesuai dengan biaya yang terjadi yaitu biaya teknik yang merupakan biaya yang jumlahnya dapat ditaksir secara pasti sesuai dengan output yang dihasilkan.

Biaya teknik

Karakteristik biaya teknik yaitu :

- (1) Inputnya dapat diukur dalam satuan moneter
- (2) Outputnya diukur dalam satuan fisik.
- (3) Jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan satu unit output dapat ditentukan secara optimum.

Pusat biaya teknik umumnya terdapat pada kegiatan produksi, penyimpanan, distribusi, transportasi. Jenis kegiatan ini merupakan kegiatan rutin yang berulang dan biaya standarnya dapat ditetapkan. Pada pusat biaya teknik, pengukuran biaya dilakukan dengan menetapkan hasil perkalian antara output yang dihasilkan dengan biaya standar perunit. Selisih antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya menunjukkan tingkat efisiensi pusat biaya teknik. Meskipun demikian, pusat biaya teknik, pengukuran kinerjanya tidak hanya dilihat dari biaya saja tetapi juga bertanggung jawab terhadap kualitas dan volume produk yang dihasilkan.

Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang outputnya sulit diukur dengan satuan moneter. Pada pusat biaya kebijakan tidak ditujukan untuk mengukur efisiensi, tetapi lebih ditekankan pada kemampuannya dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

4 Pusat Investasi

Ukuran kinerja yang paling lazim digunakan bagi suatu pusat investasi adalah pengembalian Investasi (Return On Investment- ROI) dihitung dengan membagi laba yang diperoleh oleh pusat investasi dengan aktiva yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut. Konsep laba yang tepat digunakan sebagai pengukur prestasi suatu pusat investasi adalah laba yang terkendali oleh divisi.

Rumus perhitungan ROI adalah:

$$\text{ROI} = \text{Margin} \times \text{Perputaran} = (\text{laba operasi} / \text{penjualan}) \times (\text{Penjualan} / \text{aktiva operasi rata-rata}).$$

2.4.3 Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal alasan mengapa pengukuran kinerja dilakukan, yaitu:

1. Untuk Mengevaluasi

Manfaat pengukuran kinerja sangat penting untuk mengevaluasi seberapa baik suatu organisasi bekerja. Proses evaluasi ini terdiri dari dua variabel: data kinerja organisasi dan patokan yang menciptakan suatu kerangka untuk menganalisis data kinerja tersebut.

2. Untuk Mengendalikan

Manajer memiliki kebutuhan untuk memastikan bahwa bawahan mereka telah melakukan pekerjaan mereka secara benar dan mengevaluasi apakah karyawan betul-betul telah melakukan apa yang telah di tugaskan kepadanya.

3. Untuk menganggarkan

Anggaran merupakan perangkat mental untuk meningkatkan kinerja. Kinerja yang buruk tidak selalu berubah menjadi baik ketika dilakukan pemotongan anggaran sebagai

tindakan disipliner. Terkadang kenaikan anggaran adalah jawaban untuk peningkatan kinerja.

4. Untuk Memotivasi

Para karyawan perlu diberikan target yang signifikan untuk mereka raih dan selalu menggunakan ukuran kinerja termasuk target antara untuk memfokuskan energy para karyawan dan memberikan perasaan telah mencapai sesuatu. Target kinerja bisa mendorong munculnya kreativitas dalam mengembangkan cara-cara yang lebih baik untuk mencapai suatu tujuan.

5. Untuk Mengembangkan

Organisasi harus belajar tentang apa-apa yang harus dilakukan secara berbeda untuk memperbaiki kinerja. oleh karena itu perusahaan membutuhkan umpan balik untuk menilai kesesuaian rencana dan arahan serta target sehingga bisa didapatkan pengertian manasaja perihal yang perlu diperbaiki dan dikembangkan.

2.4.4 Tujuan Pengukuran Kinerja.

1. Membantu perencanaan dan penjadwalan kerja
2. Memberikan dasar bagi keputusan perusahaan untuk menambah pegawai baru dengan metode yang tepat
3. Menentukan tingkat efisiensi dari metode dan proses kerja yang telah dilakukan pada saat ini
4. Membantu dalam menentukan beban kerja yang sesuai bagi pegawai

2.4.5 Langkah-langkah Pengukuran Kinerja

1. Membuat rencana awal

2. Menentukan orang yang bertanggungjawab terhadap program
3. Mendapatkan penerimaan dan dukungan untuk program
4. Mengumpulkan dat-dat penting
5. Menganalisis data yang terkumpul dan mengembangkan standar
6. Melatih supervisor dan manajer
7. Menginstruksikan pegawai
8. Evaluasi.

2.4.6 Teknik Pengukuran Kerja.

Menurut Ivan Tinarbudi ada beberapa teknik pengukuran kinerja yang dapat digunakan.

Antara lain:

1. Laporan Produksi

Teknik ini sederhana dan cepat dalam menentukan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu

2. Pengambilan Sampel Kerja

Teknik ini digunakan untuk mengestimasi proposi waktu yang dibutuhkan oleh pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Teknik ini memerlukan pengamatan acak untuk menentukan jumlah waktu yang digunakan oleh tiap tugas yang terdapat di kantor.

3. *Time Study*

Teknik ini digunakan untuk mengembangkan standar waktu pekerjaan berdasarkan pengamatan terhadap seorang pegawai dan diaplikasikan terhadap semua pegawai yang ada.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan suatu permasalahan yang diteliti dan menjelaskan dimana dan kapan dilakukan. Objek penelitian juga merupakan suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu untuk mendapatkan data tertentu yang mempunyai nilai, skor atau ukuran yang berbeda. Dalam penelitian ini objek yang dipilih adalah penggunaan biaya yang dilaporkan dalam bentuk anggaran dan realisasinya pada PT. PLN (persero) Wilayah Sumatera Utara, di jalan Yos sudarso No. 284 Medan

3.2 Desain Penelitian

Desain penelitian adalah prosedur-prosedur yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan dan menganalisis data secara keseluruhan. Desain dari penelitian adalah proses

yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Dalam penelitian ini akan dikumpulkan data kemudian dianalisis.

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data penelitian merupakan factor penting yang menjadi pertimbangan dalam penentuan metode pengumpulan data. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Data primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama dan masih perlu diolah oleh peneliti yaitu dengan melakukan teknik wawancara.

b. Data Sekunder

Jadongan Sijabat mengemukakan bahwa: **“Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)”**¹⁷

Metode pengumpulan data adalah dokumentasi yaitu teknik pengambilan data yang dilakukan dengan mereview dokumen-dokumen yang dimiliki dan disediakan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini dikumpulkan data seperti: sejarah singkat, struktur organisasi, anggaran biayadan realisasi biaya periode lalu tahun 2016 dan 2017 yang didapat peneliti dari langsung dokumen perusahaan, buku, literature ilmiah dan bahan bacaan yang terkait

¹⁷ Jadongan Sijabat, **Metode Penelitian**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014. Hal. 85

3.4. Metode Analisa Data

Metode analisis data adalah proses pemeriksaan, pembersihan, transformasi, dan dengan tujuan menemukan informasi yang berguna, memberi tahu kesimpulan, dan mendukung pengambilan keputusan.

Adapun metode analisis data dilakukan sebagai berikut:

1. Metode Deskriptif

Menurut Moh. Nazir, mengemukakan dengan bukunya berjudul Metode Penelitian bahwa: **“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, objek, suatu kondisi, suatu sistem pemiliran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”**.¹⁸ Penelitian yang penulis lakukan adalah jenis penelitian deskriptif. Oleh karena itu analisis data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yaitu metode dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan dan dianalisis sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi permasalahan yang dihadapi. Analisis data yang dilakukan adalah dengan mempelajari segenap aktivitas pada PT. PLN (Persero), tapi dalam hal ini adalah tentang akuntansi pertanggungjawaban.

2. Metode komparatif

Metode komparatif yaitu metode yang melakukan perbandingan antara teori, konsep, standar atau prinsip yang ada dengan praktek yang diterapkan dalam objek penelitian. Dalam penelitian ini dilakukan menganalisis dokumen dari anggaran dan realisasi biaya dan mengidentifikasi keuntungan dan kerugian yang dianggap menjadi penyebab terjadinya fenomena.

¹⁸ Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Kesembilan: Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, Hal. 43