

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola dan memperbaiki proses bisnis yang penting. Agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan ditengah persaingan ketat dunia usaha. Pengaruh lingkungan bisnis dan perkembangan suatu perusahaan semakin kompleks mengakibatkan manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula untuk mengatasi hal tersebut perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan dalam memantau hasil operasional perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan proses pengumpulan dan pencatatan serta penyajian laporan atas transaksi ataupun data keuangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan. Laporan yang disajikan dapat digunakan untuk membantu pihak manajemen dalam memperoleh informasi yang berhubungan dengan pendapatan dan biaya sebagai ukuran kegiatan yang telah dilaksanakan berdasarkan tanggungjawab yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai karena melalui akuntansi pertanggungjawaban, setiap manajer dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil kegiatan yang terjadi pada suatu perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban terbagi atas empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat investasi, dan pusat laba. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab mengenai biaya. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggungjawab mengenai penjualan. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi. Pusat laba merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab terhadap pendapatan dan biaya sehingga dapat dihitung laba. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen secara langsung berada dibawah pengendaliannya.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawabn 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 pertanggungjawabn tersebut adalah melalaui anggaran. Anggaran harus jelas menunjukkan pendapatan, biaya dan investasi yang diawasi oleh pihak yang berwenang. Dengan membandingkan data mengenai anggran dengan laporan aktual masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian, perbedaan antara jumlah biaya aktual dengan yang telah dianggarkan merupakan selisih yang akan mencerminkan prestasi manajer. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, suatu perusahaan dipandang sebagai satu kesatuan dari beberapa unit organisasi. Pemisahan ini kemudian menjadi faktor utama untuk mempertanggungjawabkan kondisi

keuangan perusahaan kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Sehubungan dengan itu, diperlukan adanya suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berguna sebagai media untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian hasil pelaksanaan tersebut akan dibandingkan dengan anggaran terkait yang telah disusun sebelumnya, apakah ada perbedaan (*varians*) antara realisasi dengan rencana anggaran sebelumnya. Apabila ditemukan adanya penyimpangan antara realisasi dengan rencana anggaran, akan dianalisis apa yang menjadi penyebabnya serta dibuat langkah-langkah untuk melakukan perbaikan.

Sehubungan dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban di atas, manajemen biasanya merencanakan serta membentuk pusat biaya pada perusahaannya. Rencana ini digunakan untuk mengetahui penilaian penggunaan biaya operasional telah memadai atau tidak dengan cara pengumpulan data pertanggungjawaban. Untuk menilai apakah perusahaan mengalami kenaikan atau penurunan laba. Pemimpin dalam menjalankan suatu perusahaan harus membuat beberapa kebijakan atau keputusan sehubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki terutama dalam pertanggungjawaban pusat biaya. Pemimpin harus mempertimbangkan alternatif kebijakan yang paling baik diantara berbagai alternatif keputusan yang ada. Dasar pengambilan keputusan itu bermacam-macam tergantung dari permasalahannya, keputusan dapat diambil berdasarkan perasaan semata-mata, dapat pula keputusan dibuat berdasarkan rasio. Tetapi tidak mustahil bahkan banyak terjadi terutama dalam lingkungan instansi pemerintahan maupun di perusahaan, keputusan diambil berdasarkan

wewenang yang dimilikinya. Untuk itu salah satu langkah yang tepat adalah dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut.

PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) Tour medan adalah sebuah instansi yang mengurus sebuah usaha transportasi yang ada di Sumatera Utara. Adapun objek penelitian saya adalah PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) Tour Medan yaitu salah satu unit transportasi yang mempunyai tugas pokok mengoperasikan kendaraan guna mengantarkan penumpang dengan berbagai tujuan, adapun trayek dari transportasi tersebut antara lain; Medan-Kisaran, Tj. Balai (Asahan), Batubara, Bandar pulo, Aek Kanopan, Bagan Batu, Duri, Dumai, Pekanbaru, Pedagangan, Pulobandar, Mandoge, Parapat, Sibolga, Balige, Tarutung, Siborong-borong.

Adapun hal-hal yang ingin diungkapkan oleh penulis dalam skripsi ini adalah PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) Tour Medan sebelum melakukan operasi terlebih dahulu membuat anggaran atau perhitungan sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan proses kinerja. Dalam hal ini sering sekali terjadi penyimpangan ataupun selisih yang terjadi antara biaya operasional yang telah dianggarkan sebelumnya dengan yang telah terelisasikan. Adapun anggaran biaya operasional pada tahun 2017 Rp.800.000.000,- sedangkan yang terealisasi sebesar Rp.822.875.000,- maka terdapat selisih yang merugikan Rp. 22.875.000,- Sehingga selisih ataupun penyimpangan tersebut dapat merugikan perusahaan apabila kenaikan biaya tidak diikuti dengan kenaikan pendapatan yang lebih besar. Untuk mengatasi masalah tersebut maka yang perlu dilakukan adalah dengan mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada

perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan membahasnya dalam suatu tulisan skripsi yang berjudul: **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) TOUR**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis merumuskan masalah : **Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) Tour Medan ?**

1.3 Tujuan Penelitian

penelitian ini untuk memudahkan dalam melakukan penelitian yang sistematis, serta memfokuskan pada masalah yang diteliti, maka penulis membuat batasan mengenai pembahasan yang hanya berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian biaya operasional pada CV. KUPJ (Koperasi Usaha Pinggir Jalan) Tour Medan. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah: **Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban terkait dengan penggunaan biaya operasional, penilaian pada PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) Tour Medan.**

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini dengan harapan agar penelitian ini dapat berguna bagi semua pihak antara lain:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan penulis mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan membandingkan antara teori yang dipelajari diperkuliahan dengan praktek yang sebenarnya terjadi di perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan guna memperbaiki pemikiran kepada manajemen yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi Peneliti Lainnya

Dapat digunakan sebagai bahan masukan atau pertimbangan untuk penulisan dan penelitian pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Defenisi Akuntansi Pertanggungjawaban

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

Defenisi akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dirumuskan oleh para ahli, yang pada dasarnya mempunyai maksud dan pengertian serta pemikiran yang sama. Berikut ini defenisi dari beberapa ahli: Menurut Arfan Ikhsan Lubis:

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.¹

¹Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**. Edisi Kedua: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal.79.

Menurut Casty Widiana Fadila et al: **“akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan dan membantu pihak manajemen dalam menyusun kebijakan perusahaan dimasa yang akan datang.”**²

Menurut Akhsanul & Ardiana Christyaningrum: **“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi”**³

Dari beberapa pengertian di atas dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang khusus untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi dari setiap tingkatan manajemen sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Jika sewaktu-waktu terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan analisa untuk mencari apa yang menjadi penyebab dan siapa pihak yang harus bertanggungjawab. Dua hal ini dilakukan semata-mata untuk dapat dijadikan masukan bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan perbaikan atau korektif.

²Casty Widiana Fadila et al, **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja (Studi Kasus Pada PT. Samafitro Bandung)** Prosiding Akuntansi, Vol. 3 No. 2:427-437, 2017

³Akhsanul & Ardiana Christyaningrum, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi PT.CEMANI TOKA PERIODE 2013-2014**, Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi, Vol. 2 No.1:58-68, 2016

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab(dapertemen-dapertemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan memebentuk anggaran bagi masing-masing dapertemen.

Titik awal dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan, wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerjasama antara kepala dapertemen, atau manajer, biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.

Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personal yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dilakukan pencatatan atas beban terkendali atau yang ditanggungjawab berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

2.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencakup tentang aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab

terhadap suatu pusat pertanggungjawaban. Manajer dapat termotivasi dalam melaksanakan tugasnya karena manajer diberikan tanggungjawab penuh.

Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama menumbulkan dampak negatifnya. Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam suatu organisasi.
2. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Untuk memotivasi setiap pusat petanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.4 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawab pada dasarnya bekerja untuk menelusuri biaya, hasil, laba, dan investasi dari setiap unit organisasi. Oleh karena itu setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi anggaran maupun informasi manajemen. Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi yang akan bermanfaat untuk penyusunan anggaran , sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat motivasi manajer.

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

1. Dasar penyusunan anggaran

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

2. 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 kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan *score* yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran

manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan. Informasi akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.

3. Alat pemotivasi manajer

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

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Defenisi Pusat Pertanggungjawab

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, menempatkan informasi akuntansi atas dasar ukuran setiap unit dalam sebuah organisasi yang beroperasi dibawah kendali dan otoritas seorang manajer yang bertanggung jawab dengan cara menelusuri dan memandang biaya untuk unit-unit organisasi dari sudut pandang individual. Setiap unit organisasi tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, “ **Pusat tanggung jawaban (responsibility center) merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.**”⁴

Thomas Sumarsan menyatakan:

Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu.⁵

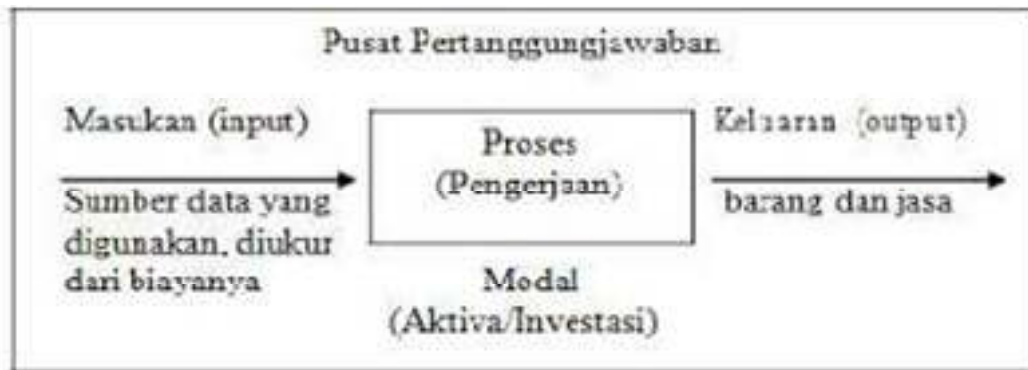
Berdasarkan defenisi tersebut dapat diketahui bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk merencanakan suatu kegiatan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana tersebut. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban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

Pusat pertanggungjawaban menerima masukan (*input*) yaitu melalui sumber daya yang ada di dalam organisasi, *Input* ini lalu diproses atau dikerjakan dengan menggunakan modal atau investasi yang ditanamkan aktiva lancar(modal kerja) lalu dihasilkan keluaran (*output*) berupa barang atau jasa.

Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat melalui gambar tersebut:

⁴ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelasan: Salemba empat, Kakarta.2018, hal. 171

⁵Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen : Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*,EdisiKeduaCetakan Pertama: Indeks , Jakarta, 2013, hal. 81



Gambar 2.1 Pusat Pertanggungjawaban

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu : Salemba Empat, Jakarta, 2018.

Pusat pertanggungjawaban menerima masukan (*input*), yaitu melalui sumber daya yang ada didalam organisasi, misalnya bahan baku, jasa tenaga kerja, dan berbagai macam barang atau jasa lainnya. Input pusat pertanggungjawaban yang dipakai diukur dengan biaya. Pengertian biaya disini adalah sebuah ukuran dalam bentuk uang baik sejumlah sumber daya yang digunakan oleh sebuah pusat pertanggungjawaban. Input ini lalu diproses atau dikerjakan dengan menggunakan modal atau investasi yang ditanamkan ke dalam aktiva lancar (modal kerja) dan aktiva tetap. Dari pengelolaan tersebut, pusat pertanggungjawaban menghasilkan keluaran (*output*) berupa barang (jika berwujud) dan jasa (jika tidak terwujud). Keluaran sesuatu pusat pertanggungjawaban mungkin bisa saja dijual kepada pihak lain, dikonsumsi atau sebagai input bagi pusat pertanggungjawaban yang lainnya atau sebagai output organisasi secara keseluruhan.

2.2.2 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Atas dasar hubungan antara masukan dengan keluaran, pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu:

1. Pusat biaya (*expenses centers*)
2. Pusat pendapatan (*revenue centers*)
3. Pusat laba (*profit centers*)
4. Pusat investasi (*investment centers*)⁶

Berikut ini akan dijelaskan secara rinci keempat pusat pertanggungjawaban tersebut:

1. Pusat Biaya (*expenses centers*)

Pusat biaya (*expenses centers*) merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa. Mangasa Sinurat et.al., **“Biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.”**⁷

Prestasi manajer pusat biaya biasanya diukur berdasarkan kemampuannya untuk menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawabannya. Selain hal tersebut, prestasi keuangan dari pimpinan suatu pusat biaya dapat juga diukur dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya (*actual cost*) dengan biaya menurut anggaran (*budgeted cost*).

⁶Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensenhal. 133.

⁷ Mangasa Sinurat et. al., **Akuntansi Biaya**, hal. 10.

Ada dua jenis umum pusat biaya yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diperkirakan dengan keandalan yang rasional. Biaya kebijakan adalah biaya-biaya yang tidak dapat diperkirakan perencanaannya secara tepat dan memadai.

2. Pusat Pendapatan (*revenue centers*)

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas pendapatan. Jadongan Sijabat menyatakan: **“Pendapatan adalah arus masuk aktiva dan atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa dan aktivitas pencairan laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambung selama satu periode.”**⁸

Pendapatan yang diperoleh biasanya diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai diperbandingkan dengan penjualan yang dianggarkan, dan biaya pemasaran aktual diperbandingkan dengan biaya pemasaran yang dianggarkan.

3. Pusat Laba (*profit centers*)

“Laba digunakan sebagai ukuran kinerja dan dasar bagi ukuran kinerja investasi (*return on investment*) atau kinerja saham dengan melihat laba per lembar saham (*earning per share*)”⁹ Menurut Arfan Ikhsan Lubis, **“pusat laba adalah segmen dimana manajer memiliki kendali, baik atas pendapatan maupun biaya”** Dari defenisi tersebut dapat diketahui bahwa pusat

⁸ Jadongan Sijabat, **Akuntansi Keuangan Intermediate: Konsep dan Aplikasi**, Buku Dua, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, hal. 118.

⁹ Jadongan sijabat, **Akuntansi Keuangan Mnenegah 1 Berbasis PSAK**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan 2016, hal.25.

laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab penuh terhadap pendapatan dan biaya. Pendapatan adalah ukuran moneter dari keluaran-keluaran biaya adalah ukuran moneter dari masukan-masukan atau sumber daya yang dikonsumsi. Adapun yang menjadi pusat perhatian dalam pusat pertanggungjawaban ini adalah besaran laba yang bisa diperoleh yang didapat dengan cara membandingkan biaya sebagai input dengan pendapatan sebagai output. Manajer pusat laba bertanggungjawab penuh atas kinerja pendapatan dan biaya segmen. Evaluasi pusat laba dapat dilihat dari ukuran efisiensi dan efektifitasnya dengan memakai analisis margin kontribusi, biaya standar, anggaran fleksibel, dan selisih penjualan untuk mengendalikan laba.

4. Pusat Investasi (*Investment Centers*)

Menurut Thomas Sumarsan , **“Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan”**¹⁰

Berdasarkan defenisi tersebut, Pusat investasi (*investment centers*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai wewenang atas kemampuan untuk menggunakan pendapat laba atau dengan modal yang ditanamkan atau aktiva perusahaan dalam kegiatan investasinya.

¹⁰Thomas Sumarsan, **Op.Cit.**, hal. 129.

Pusat investasi berhubungan erat dengan pusat laba karena tidak mungkin penilaian prestasi manajer pusat laba dilakukan tanpa mengkaitkannya dengan penggunaan investasi. Manajer pusat investasi bertanggungjawab atas pendapatan, biaya dan aset operasi dengan tujuan mencapai suatu imbalan (*return on investment*) yang memuaskan. Prestasi manajer pusat investasi dinilai atas dasar laba dan investasi yang dilakukan untuk memperoleh laba.

2.2.3 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Sebelum menetapkan suatu unit organisasi menjadi suatu pusat pertanggungjawaban perlu diperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a) Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban.
- b) Adanya pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas diantara pusat-pusat pertanggungjawaban manapun didalam pusat pertanggungjawaban itu.
- c) Manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban mampu mengawasi biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Kriteria-kriteria diatas pada dasarnya saling berkaitan satu sama lain. Secara teoritis penerapan tugas dan tanggungjawab harus diikuti dengan pelimpahan wewenang. Di lain pihak wewenang yang dilimpahi kepada seorang manajer akan mempengaruhi kemampuannya untuk mengawasi biaya.

2.2.4 Hubungan Struktur Organisasi Dengan Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi adalah sistem hubungan antara posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Penentuan struktur organisasi harus meliputi penentuan hirarki dalam organisasi. Hirarki menggambarkan jenjang jabatan dari yang paling atas sampai yang paling bawah ataupun sebaliknya.

Perkembangan, pertumbuhan, ruang lingkup dan jenis suatu organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi yang digunakannya. Ada tiga jenis struktur organisasi yang umum digunakan oleh perusahaan yaitu:

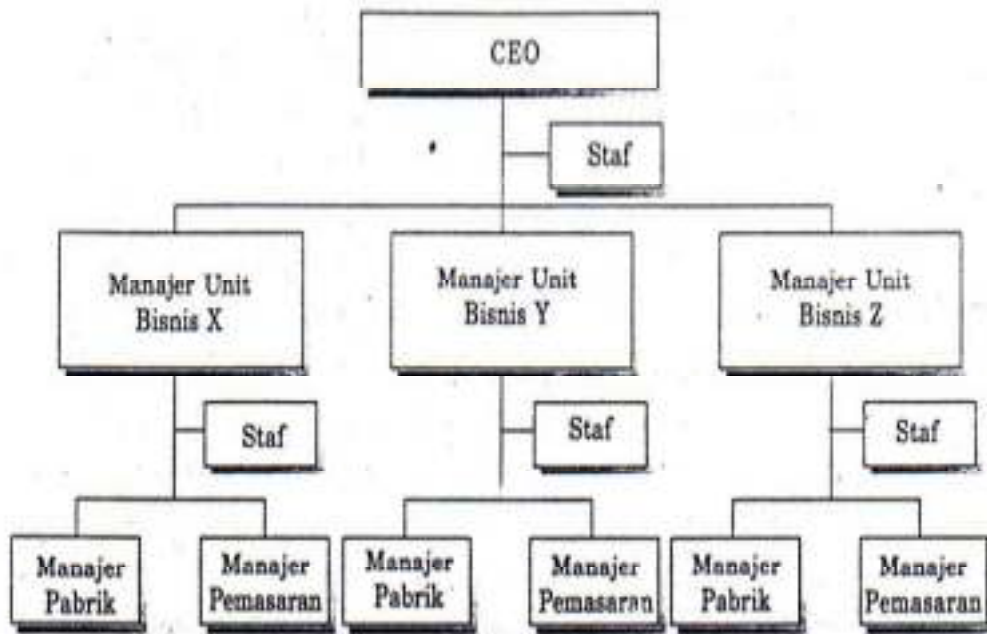
1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional mengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis, seperti produksi/operasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian pengembangan dan sistem informasi manajemen. Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja tinggi, wilayah kerja luas, serta komanda yang tidak lagi berada pada suatu tangan pimpinan.

Kelemahan-kelemahan pada struktur organisasi fungsional adalah:

- a) **Ketidakjelasan dalam menentukan efektivitas manajer fungsional secara terpisah.**
- b) **Perselisihan antar para manajer dari fungsi-fungsi berbeda hanya dapat diselesaikan ditingkat atas.**
- c) **Struktur fungsional tidak memadai untuk diterapkan pada sebuah perusahaan dengan produk dan pasar yang beraga.**
- d) **Organisasi fungsional cenderung menciptakan “sekat-sekat” bagi tiap fungsi yang dimilikinya sehingga menghambat kemungkinan diadakannya koordinasi lintas fungsi di bidang-bidang seperti pengembangan produk baru.¹¹**

¹¹ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, *Op.Cit*, hal.119

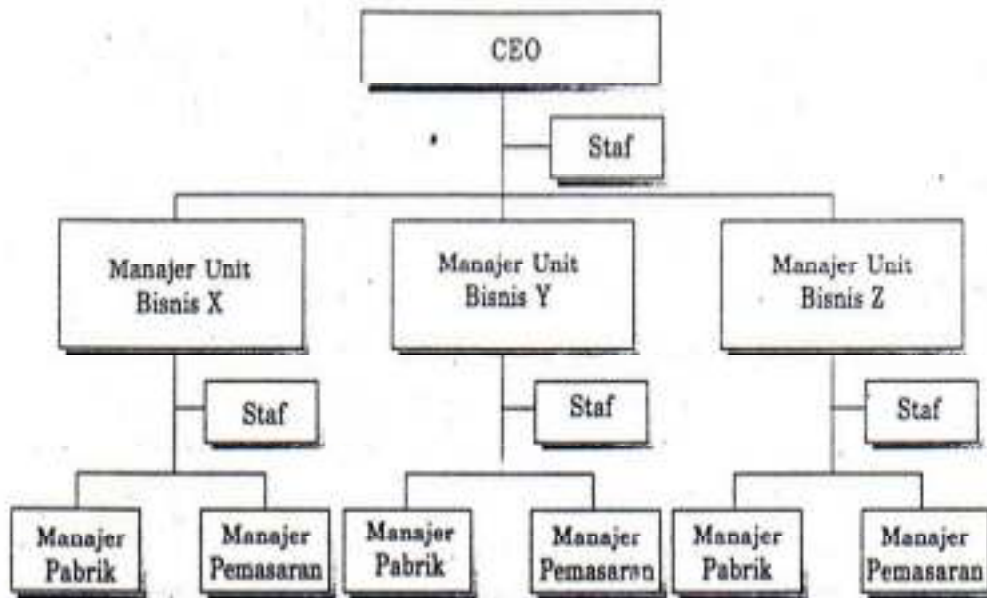


Gambar 2.2 Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjarkawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal. 118.

2. Struktur Divisional/Unit Bisnis

Bentuk organisasi unit bisnis dari organisasi dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terdapat pada struktur fungsional. Suatu unit bisnis bertanggungjawab atas seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Unit bisnis tersebut bertanggungjawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah.



Gambar 2.3 Struktur Organisasi Divisional

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjekarawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal. 118.

Beberapa keuntungan dan kerugian dari organisasi unit bisnis yaitu:

Keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis adalah:

- a) Struktur ini bisa berfungsi sebagai tempat pelatihan bagi manajemen secara umum.
- b) Karena unit bisnis lebih dekat dengan pasar dari produk-produknya dibanding dengan kantor pusat, maka para manajer unit bisnis dapat membuat keputusan-keputusan produksi dan pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan cara yang diputuskan oleh kantor pusat.
- c) Dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman atau peluang baru.

Kerugian dari unit bisnis adalah:

- a) Kemungkinan bahwa masing-masing staf unit bisnis menduplikasi sejumlah pekerjaan yang dalam organisasi fungsional dikerjakan di kantor pusat.

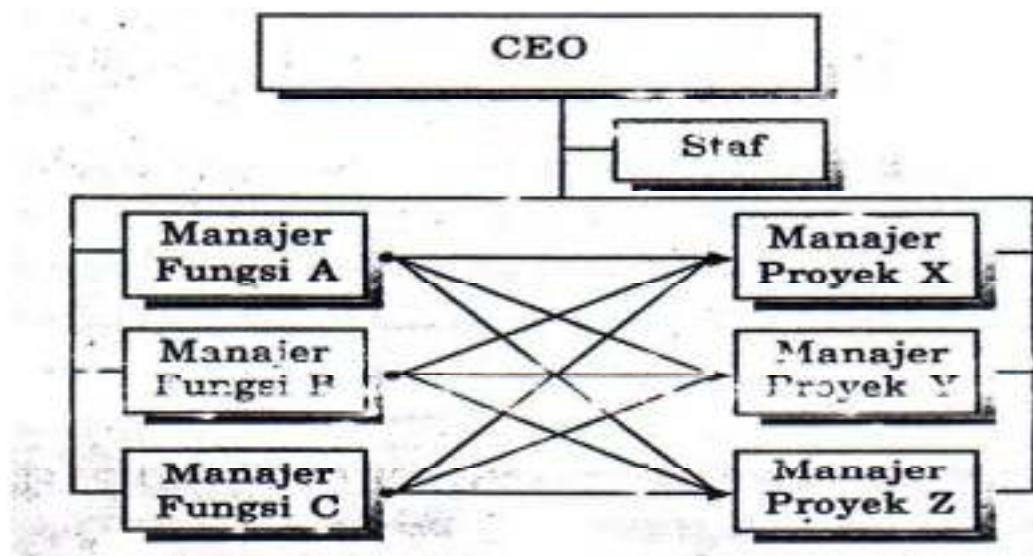
- b) Perselisihan yang terjadi diantara spesialis fungsional dalam organisasi perusahaan fungsional digantikan dengan perselisihan diantara unit-unit bisnis dalam organisasi unit bisnis.¹²**

3. Struktur Matriks

Struktur organisas matriks adalah yang paling kompleks dari semua desain yang ada karena struktur matriks bergantung pada alur kewenangan dan komunikasi vertikal maupun horizontal. Struktur organisas matriks dapat mengakibatkan *overhead* yang lebih besar karena ia menciptakan posisi-posisi manajemen yang baru. Karekteristik lain dari suatu struktur matriks yang berkontribusi pada seluruh kompleksitas yang ada meliputi kewenangan anggaran dua lini, dua sumber dalam pemberian penghargaan dan sanksi, pembagian kewenangan, dua saluran pelaporan, dan kebutuhan sistem komunikasi yang efektif.

Meski kompleks struktur matriks digunakan secara luas dalam banyak industri termasuk konstruksi,kesehatan, riset dan pertahanan. Beberapa keuntungan dari struktur matriks adalah tujuan proyek yang jelas, terdapat banyak saluran komunikasi, karyawan dapat melihat hasil dari pekerjaan mereka dan penghentian proyek dapat dilakukan relatif lebih mudah.

¹² Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Op.Cit**, hal.121



Gambar 2.4 Struktur Organisasi Matriks

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System*, 11th Edition, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjekarawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2018, hal. 118.

2.3 Pengertian dan Elemen-Elemen Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Biaya Operasional

Menurut Ardin Doloksaribu :

“Biaya(*cost*) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang aatau jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang akan datang bagi organisasi.”¹³

¹³Ardin Doloksaribu, *Akuntansi Manajemen Lanjutan*, Edisi Kedua, : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, Hal. 4.

Menurut Erlinawati et.al :

Biaya operasional kendaraan adalah semua biaya yang harus dikeluarkan oleh penyedia jasa angkutan (operator) sehubungan dengan pengoperasian kendaraan baik itu biaya langsung, biaya tidak langsung, biaya overhead, biaya tak terduga dan keuntungan penyedia jasa kendaraan.¹⁴

Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca. Dan biaya juga merupakan kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang dan jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi

Seringkali, istilah biaya (*cost*) digunakan sebagai beban (*expense*) bahkan ada yang menganggap sebagai kerugian (*loses*). Namun pada dasarnya, biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expense*). Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Sedangkan beban merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang ditunjukkan untuk memperoleh pendapatan pada periode dimana beban itu terjadi dan *operating expenses* atau biaya operasional merupakan biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi.

¹⁴ Erlinawati et.al, **Analisis Biaya Operasional Kendaraan, Ability To Pay Dan Willingness To Pay Untuk Penentuan Tarif Bus Trans Koetaradja Koridor III**, Jurnal Arsip Rekayasa, Sipil Dan Perencanaan, Vol. 1 No. 4:1-10, 2018

2.3.2 Elemen-Elemen Biaya Operasional

Biaya operasi di dalam perusahaan terbagi atas biaya pemasaran dan biaya administrasi umum. Umumnya, biaya nonproduksi dibagi menjadi dua:

1. **Biaya pemasaran atau penjualan**
2. **Biaya administrasi**¹⁵

Biaya pemasaran terdiri dari:

- Gaji karyawan pemasaran
- Biaya pemeliharaan bagian penjualan
- Biaya perbaikan bagian penjualan
- Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
- Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
- Biaya listrik bagian penjualan
- Biaya telepon bagian penjualan
- Biaya perlengkapan bagian penjualan
- Biaya iklan
- Biaya lain-lainnya

1. Biaya administrasi dan umum, terdiri dari:

- Gaji karyawan kantor
- Biaya pemeliharaan kantor
- Biaya perbaikan kantor

¹⁵Reg H Garrison et.al., **Akuntansi Manajerial**, Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta. 2006, hal. 52

- Biaya penyusutan peralatan kantor
- Biaya penyusutan gedung kantor
- Biaya listrik kantor
- Biaya telepon kantor
- Biaya asuransi kantor
- Biaya perlengkapan kantor
- Biaya lain-lainnya

2.4 Penerapan Pusat Biaya Sebagai Akuntansi Pertanggungjawaban

2.4.1 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter. Adapun jenis pusat biaya adalah:

1. Pusat biaya teknis

Pusat biaya teknis adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Efisiensi pusat biaya diukur dengan jalan menghitung jumlah masukan yang diperlukan untuk menghasilkan satu unit keluaran. Efektifitas pusat biaya tercermin oleh kualitas keluaran pada tingkat produksi yang direncanakan, dan ketepatan waktu dalam mencapai tingkat produksi yang direncanakan.

2. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Oleh karena itu pusat biaya kebijakan sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan.

2.4.2 Pengukuran Kinerja Pusat Biaya

Pengukuran kinerja dapat ditunjukkan untuk mengukur kinerja unit organisasi ataupun kinerja managernya. Jika disiapkan untuk mengukur kinerja unit organisasi sebagai entitas ekonomik, pengukuran kinerja mencapai 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 manager kendalikan. Faktor-faktor yang dapat dikendalikan harus dieleminasi dari pengukuran. Pengukuran kinerja manager produksi, misalnya hanya mengukur biaya produksi yang dapat dikendalikan. Biaya tersebut meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead variabel, serta sebagian biaya overhead tetap.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Desain penelitian atau rancangan penelitian adalah rencana atau rencana atau struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban terhadap penelitiannya. Dari uraian tersebut bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari pengembangan sampai pelaksanaan penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu. Penelitian yang dilakukan berupa penelitian deskriptif, dimana penulis mengumpulkan data yang diperlukan yang berasal dari perusahaan dan kemudian menguraikannya secara keseluruhan.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan untuk mendapatkan data tertentu yang mempunyai hubungan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Objek penelitian ini mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. KUPJ (Karunia Usaha Padan Jaya) Tour Medan

3.3 Jenis Dan Metode Pengumpulan Data

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu menjelaskan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian berbentuk deskriptif. Penelitian deskriptif adalah metode dimana penulis mengumpulkan data-data penelitian yang diperoleh dari objek penelitian dan literatur-literatur lainnya kemudian menguraikan secara rinci untuk mengetahui permasalahan penelitian dan mencari penyelesaiannya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip. Adapun data mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional periode tahun 2017 yang diperoleh dari bagian akuntansi

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif yaitu metode dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang

lengkap bagaimana pertanggungjawaban biaya operasional pada PT. KUPJ(Karunia Usaha Padan Jaya)

2. Metode analisis deduktif

Metode analisis deduktif merupakan metode ilmiah untuk membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis varian biaya operasional, dan bagaimana varian biaya operasional dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian dapat dibuat kesimpulan, serta mengemukakan saran untuk mengatasi masalah biaya operasional yang terjadi pada permasalahan dimasa mendatang.

