

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan baik perusahaan dagang, perusahaan jasa maupun perusahaan industri dalam kegiatannya selalu menghadapi berbagai masalah. Tujuan utama dari perusahaan baik yang berskala besar maupun kecil adalah agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangannya. Agar tujuan ini tercapai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien. Sumber daya menjadi alat mengatasi masalah kompleks dari perusahaan yang mempengaruhi tugas manajemen puncak dalam mencapai suatu tujuan, yaitu mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam pengambilan suatu keputusan.

Oleh karena itu setiap sumber daya harus memiliki kemampuan bersaing, serta kemampuan menggunakan kesempatan yang ada disertai informasi yang lengkap, akurat dan terkini mutlak diperlukan pimpinan sebagai dasar dalam menentukan kebijaksanaan dalam menghadapi masalah-masalah yang muncul pada proses pengambilan keputusan. Sehubungan dengan itu maka peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasi peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan kinerja yang dikenal dengan sistem akuntansi

pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit mana yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing dari unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban tersebut kemudian akan dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Dan berdasarkan hal tersebut, maka para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakannya.

Pentingnya penilaian kinerja yang dilakukan manajer dimana kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing manajemen tersebut. Hasil dari kinerja manajemen merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, kesempatan serta motivasi yang cukup kuat yang diberikan oleh manajer kepada para karyawannya. Hal tersebut tercipta karena adanya hubungan

yang sangat baik antara pihak manajemen atas sampai dengan pihak manajemen bawah.

Manajemen menciptakan suatu konsep yaitu konsep akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban ini mencakup beberapa bagian, dimana manajer akan menempatkan peran-peran serta memberikan wewenang atas kinerja mereka. Wewenang ini bertujuan dalam pengambilan keputusan serta tanggung jawab terhadap kegiatan yang mereka lakukan.

Adapun jenis-jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat investasi, dan pusat pendapatan. 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 laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan dan biaya. Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi. Dari keempat jenis pusat tanggung jawab penulis hanya memfokuskan pada pusat biaya, dimana dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut adalah melalui anggaran.

PT. Karya Anugerah Bersama Permai adalah perusahaan yang bergerak dibidang industry aspal Mix kapasitas 40-60/jam dan Industri pemecah batu kapasitas 12000 M³/ tahun. Perusahaan ini tergolong perusahaan yang besar karena menjadi salah satu perusahaan dalam pengembangan jalan raya. Sebagai perusahaan dengan

jumlah karyawan dan pekerja yang banyak, maka kebijakan pembentukan akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal penting untuk perusahaan agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

PT. Karya Anugerah Bersama Permai memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan setiap tahunnya melalui pembentukan pusat pertanggungjawaban. Hal ini menjadikan bahwa sistem penilaian kinerja tidak terlepas dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban, karena pimpinan manajer perusahaan ini diberikan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Tabel 1.1
PT. Karya Anugerah Bersama Permai
Data Anggaran dan Realisasi Biaya
Tahun 2018

| Keterangan | Anggaran | Realisasi | Penyimpangan |
|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| Biaya langsung | Rp 17.498.590.823,- | Rp 17.683.901.259,- | Rp 185.310.436,- |
| Biaya tidak langsung | Rp 3.011.289.157,- | Rp 3.291.378.200,- | Rp 280.089.043,- |
| Total | Rp 20.509.879.980,- | Rp 20.975.279.459,- | Rp 465.399.479,- |

Sumber : PT. Karya Anugerah Bersama Permai

Berdasarkan data diatas maka hasil penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya pada PT. Karya Anugerah Bersama Permai sebesar Rp. 465.399.479 Dimana besar anggaran untuk biaya langsung adalah sebesar Rp. 17.498.590.823 dan realisasinya Rp. 17.683.901.259. Sedangkan untuk biaya tidak langsung besar anggarannya adalah sebesar Rp 3.011.289.157 dan realisasinya Rp. 3.291.378.200.

Maka dapat diketahui bahwa terdapat penyimpangan yang bersifat merugikan (unfavorable) sebesar Rp. 465.399.479

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui betapa pentingnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen Pada PT Karya Anugerah Bersama Permai”**

1.2 Perumusan Masalah

Menurut sugiono, **Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan mencari jawaban melalui pengumpulan data.**¹ Berdasarkan uraian tersebut maka yang menjadi masalah yang akan diteliti adalah: **Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen pada PT. Karya Anugerah Bersama Permai ?**

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen pada PT. Karya Anugerah Bersama Permai.

¹ Sugiono, **Metode Penilaian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&B**: Alfabeta, Bandung, 2018
Hal. 35

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen pada PT. Karya Anugerah Bersama Permai.

2. Bagi Perusahaan

Sebagai tolak ukur dan bahan masukan bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui bagaimana menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan agar dapat digunakan dalam mengambil keputusan yang lebih baik pada masa yang akan datang.

3. Bagi peneliti lainnya

Dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

BAB II URAIAN

TEORITIS

2.1 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen mengemukakan:

“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”.²

Menurut Rimbun bahwa:

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

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

³ Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan : Aspek Keperilakuan Pada Akuntansi Pertanggungjawaban**, Cetakan pertama : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal.72

Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan penting sebagai alat untuk mengukur kinerja atas hasil yang telah dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban manajemen. Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan usaha untuk mencari apa penyebabnya, siapa yang harus bertanggungjawab dan dapat menjadi masukan bagi manajemen dan mengambil suatu keputusan yang berguna bagi suatu perusahaan.

2.1.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Arfan Ikhsan Lubis

“Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh”⁴.

Dari definisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat dinyatakan tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Mengajak karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya manapun penghasilan (pendapatan) perusahaan.

⁴ Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua : Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal.204

2. Menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer yang bertanggung jawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen yaitu memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggung jawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya. Manajer yang lebih tinggi akan menerima laporan kinerja sebagai alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi ditengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri apabila terjadi penyimpangan.

Menurut Mulyadi manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Informasi Akuntansi sebagai dasar penyusunan anggaran.**
- b. Informasi Akuntansi sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.**
- c. Informasi akuntansi sebagai pemotivator manajer.**
- d. Informasi akuntansi memungkinkan pengelolaan aktivitas.**

- e. **Informasi akuntansi memungkinkan pemantauan efektifitas program pengelolaan aktivitas.”⁵**

2.1.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

- 1. Adanya indentifikasi pusat pertanggungjawaban.**
- 2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.**
- 3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.**
- 4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.⁶**

Penjelasan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban:

1. Adanya indentifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasikan pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, kelompok produk, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang di bentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membedakan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggungjawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

2. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kineja manajer

⁵ Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi 3: Salemba Empat, Jakarta,2010,hal 175

⁶ Desi Ratna Sari Sitio, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Manajerial pada PT Perkebunan Nusantara II (persero) Kebun Sampali Deli Serdang**, Medan, 2016, Hal. 15

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar an 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 menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab, 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 diirancang 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 dan hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

2.1.5 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu perusahaan.

Syarat-syarat yang harus dipenuhi akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi sebagai berikut:

- 1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap tingkat manajemen.**
- 2. Anggaran disusun untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.**
- 3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.**
- 4. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.**
- 5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.⁷**

⁷ Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**: Salemba Empat, Jakarta, 2007, Hal. 191

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

1. Stuktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari tingkat manajemen. Selain itu harus menggambarkan pembagian tugas yang jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas kebawah, sedangkan tanggung jawab sebaliknya. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberi wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua yaitu:

a. Struktur organisasi fungsional

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

b. Struktur organisasi divisional

Pada setiap struktur organisasi kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer

operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen mendelegasikan wewenangnya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah.

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerjanya, diikutsertakannya semua para manajer dalam penyusunan.

3. Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan yang harus ditanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
- b. Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Klarifikasi dan kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai

dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya tidak terkendali. Kode perkiraan dibutuhkan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan laba rugi.

5. Laporan Pertanggungjawaban

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

2.1.6 Aspek Akuntansi Pertanggungjawaban

Aspek perencanaan (*planning*) yaitu menghubungkan kenyataan dan merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan perencanaan jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya.

Menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue “**Perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama suatu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.**”⁸

Penyusunan anggaran merupakan aspek perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa yang akan datang sebagai pedoman bagi kegiatan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau tidak sukses bekerja.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

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

⁸ George R. Terry dan Leslie W. Rue, **Dasar-dasar Manajemen**, Cetakan ke enam belas: PT. Bumi Aksara, Jakarta, 2015, Hal. 43-45.

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Harefa,

“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”.⁹

Sementara Sumarsan menyatakan,

“Pusat tanggungjawab dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk tujuan mencapai suatu sasaran tertentu”.¹⁰

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas serangkaian kegiatan tertentu yang dilaksanakan unit yang dipimpin untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban individu sebagai berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja dari manajer segmen. Kinerja manajer dalam rangka akuntansi pertanggungjawaban disamakan dengan kemampuan mereka untuk mengelola faktor-faktor tertentu yang dapat dikendalikan. Pusat pertanggungjawaban pada umumnya diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu, jadi sasaran dari masing-masing individu dalam

⁹Adanan Silaban, Melinda Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen** :Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan,2017,Hal. 130

¹⁰Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran kinerja**, Cetakan Pertama : Indeks, Jakarta,2010,Hal. 81

pusat pertanggungjawaban itu harus diusahakan agar dapat mencapai keseimbangan dalam usaha mencapai tujuan dari organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan sifat moneter *input* dan *output*, pusat pertanggungjawaban dibagi atas empat bagian yaitu :

1. Pusat Biaya (*Expenses centers*)

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajemennya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan dimana masukan (*input*) diukur dalam satuan moneter (biaya) dan keluarannya dapat berupa barang dan jasa. Oleh karena itu pengumpulan dan perolehan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dapat diawasi dan dikendalikan dengan baik. Manajer pusat biaya mengawasi biaya dan tidak melakukan pengawasan atas pendapatan dan investasi.

Menurut Bustami dan Nurlela:

“Biaya adalah pengorbanan sumber daya ekonomis yang dapat diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”.¹¹

Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat diukur atau tidak dapat diukur dalam mewujudkan pendapatan. Hal ini disebabkan kemungkinan pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau kemungkinan

¹¹ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya: Sistem dan Metode**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, Hal.7

manajer pusat biaya tersebut tidak dapat bertanggungjawab atas keluaran biaya tersebut.berdasarkan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dibagi lebih lanjut menjadi:

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

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

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

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluaran.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan unit organisasi yang manajemennya memiliki kewenangan dan bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan *output* diukur dalam satuan moneter. Prestasi manajer pusat pendapatan dinilai atas departemen pemasaran merupakan suatu contoh pusat pendapatan.

Tujuan yang utama pusat pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Manajer pemasaran bertanggungjawab atas tingkat pendapatan yang diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak bertanggungjawab atas pokok penjualan.Kewenangan untuk mengendalikan biaya kebijakan dalam upaya meningkatkan pendapatan.Pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya

kebijakan, tetapi ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut yang penting adalah pendapatan.

3. Pusat Laba

Dalam pusat laba dan investasi dapat dibentuk dalam struktur organisasi divisionalisasi. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerja keuangan diukur dalam bentuk laba (selisih antara pendapatan dan biaya) *input* diukur dalam biaya dan *output* diukur dalam bentuk pendapatan. Pada pusat laba, kedua informasi akuntansi yang biaya dan pendapatan menjadi pusat perhatian manajer. Oleh karena itu, manajer pusat laba memiliki kendali atas semua aktivitas yang mempengaruhi laba seperti, volume produksi, metode pemasaran, harga jual, dan bauran penjualan.

Suatu pusat laba dapat membantu dalam memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik dalam wilayah yang mereka kendalikan dan mendorong manajer untuk melakukan inisiatif. Pusat laba digunakan sebagai alat utama pengendalian manajemen.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Suatu unit organisasi dimana manajernya bertanggung jawab terhadap penggunaan harta yang ditanamkan seperti halnya untuk penghasilan biaya dan jumlah investasi yang ada didalamnya. Pimpinan dari pusat investasi ini tidak bertanggungjawab terhadap laba, tetapi hubungan laba dengan asset yang diinvestasikan untuk memperoleh laba tersebut (*return on investmen*) menjadi tanggung jawabnya. Jadi prestasi keuangan manajer dinilai dengan

membandingkan antara laba atas investasi yang dicapai dengan yang dianggarkan.

2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

2.3.1 Penilaian Kinerja

Menurut Hendi Suhendi dan Sahya Anggara, **“Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.”**¹²

Menurut Rusliaman dkk, **Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah suatu penilaian mengenai seberapa buruknya karyawan melakukan pekerjaannya.**¹³

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

¹²Hendi Suhendi dan Sahya. Anggara, **Perilaku Organisasi**, Edisi Dua: Pustaka Setia, Bandung, 2012, Hal. 186.

¹³Rusliaman Siahaan dkk, **Manajemen**, Edisi Pertama: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, Hal. 226.

Kinerja menyangkut tiga komponen yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian, dimana tujuan dari setiap organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana harusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personal. Walaupun demikian penentuan saja belum cukup, maka dibutuhkan ukuran apakah seorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk itu ukuran kualitatif dan kuantitatif standar kerja untuk setiap tugas dan jabatan personal memegang peran penting. Penilaian atau pengukuran kinerja dikaitkan dengan proses pencapaian tujuan kinerja setiap personal. Dari uraian tersebut jelaslah bahwa pengertian kinerja dengan tiga komponen penting diatas mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

2.3.2 Pengukuran Kinerja

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Harefa,

Pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang paling penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menemukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak.¹⁴

Menurut Wibowo pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan cara:

1. **Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi**
2. **Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan**

¹⁴Adanan Silaban dan Melinda Harefa, **Op. Cit**, Hal. 167

3. **Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitoring tingkat kinerja**
4. **Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian**
5. **Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas**
6. **Mempertimbangkan penggunaan sumber daya**
7. **Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.**¹⁵

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya karakteristik ukuran kinerja.

Menurut Wibowo karakteristik ukuran kinerja antara lain adalah:

1. **Secara akurat mengukur variabel kunci kinerja**
2. **Termasuk basis komparasi untuk membantu pemahaman yang lebih baik yang ditunjukkan tingkat kinerja**
3. **Dikumpulkan dan didistribusikan berdasarkan waktu**
4. **Dapat dianalisis secara makro dan mikro**
5. **Tidak mudah dimanipulasi untuk mencapai hasil yang diinginkan.**¹⁶

2.3.3 Indikator Kinerja

Indicator untuk mengukur kinerja secara individual ada enam indicator.

Adapun enam indicator tersebut adalah sebagai berikut:

1. **Kualitas**

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

¹⁵ Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, Hal. 230

¹⁶Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2011, Hal. 234

2. Kuantitas

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

3. Ketetapan Waktu

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

4. Efektifitas

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

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat dijalankan fungsi kerjanya

6. Komitmen Kerja

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

2.3.4 Penilaian atau Pengukuran Kinerja Pusat Biaya

Salah satu indikator untuk menilai biaya adalah melalui anggaran. Menurut Indra Bastian, **“Anggaran dapat diinterpretasikan sebagai paket pernyataan meyangkut perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.”**¹⁷

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

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

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang antara lain:
 - a. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidak pastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
 - b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternative pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti.

¹⁷ Indra Bastian, **Akuntansi Sektor Publik**, Edisi Ketiga: Erlangga, Hal. 191

- c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti adanya suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
 - d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang. Dengan adanya rencana, maka perusahaan mempunyai tolak ukur untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara rencana dengan realisasi kerja yang telah dilakukan, maka perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah bekerja dengan sukses atau kurang sukses.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan produksi (*producing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi (*admisnistrating*), serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia (*personnel*). Ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak direncanakan berarti ada kegiatan perusahaan yang tidak memiliki pedoman dan arah sehingga tidak bias diharapkan partisipasinya dengan kegiatan-kegiatan yang lain. Disamping itu kegiatan yang tidak

direncanakan tidak dinilai (evaluasi) realisasi kerjanya, karena tidak memiliki suatu tolak ukur.

3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, menunjukkan bahwa anggaran berlaku dimasa yang akan datang. Ada dua macam anggaran, yaitu:
 1. Anggaran strategis, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi suatu periode akuntansi (melebihi satu tahun)
 2. Anggaran taktis, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Proses penganggaran merupakan fase penting bagi manajemen suatu perusahaan yang bertujuan sebagai pedoman kerja dan sebagai alat pengawan kinerja.
5. Sebagai pedoman kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.
6. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling kerja sama dengan baik, untuk menuju tujuan yang telah ditetapkan

7. Sebagai alat pengawasan kerja

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

Dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dan menghubungkan dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penaksiran secara akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan factor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran.

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

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan lembaga, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter, dan berlaku jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Kinerja anggaran dapat dipakai untuk menilai kinerja pimpinan pusat pertanggungjawaban.dalam proses perencanaan atau penganggaran dengan pendekatan kinerja berfokus pada efisiensi penyelenggaraan suatu aktivitas.

Suatu aktivitas dikatakan efisien, apabila output yang dihasilkan adalah sama dengan input yang lebih sedikit.

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja proses melalui nama organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan-kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

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

2.4 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Karenanya struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban mempunyai hubungan erat dengan struktur organisasi, dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah Anggaran dan Realisasi Biaya tahun 2018 PT. Karya Anugerah Bersama Permai.

3.2 Jenis data Penelitian

Jenis data penelitian ada 2 yaitu :

1. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh dari sumber asli (tidak melalui media perantara) masih perlu diolah kembali. Data primer berupa wawancara, dalam wawancara peneliti bertanya langsung kepada bagian accounting yang bertugas dalam pengeluaran biaya mengenai alokasi biaya serta penyebab tidak sesuainya biaya yang telah dianggarkan dengan biaya yang terealisasi.

2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantaran (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Untuk memperoleh data sekunder tersebut penulis melakukan metode dokumentasikan kembali data sekunder yang meliputi sejarah singkat

perusahaan, gambaran umum kegiatan perusahaan, laporan anggaran dan realisasi periode tahun 2018 dan struktur organisasi perusahaan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Menurut Hartono **“Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden”**¹⁸. Dengan melakukan wawancara atau Tanya jawab secara langsung kepada pegawai yang berwenang, yaitu Ibu Anita Sihite selaku wakil pimpinan perusahaan dan sekaligus menjadi accounting didalam perusahaan tersebut.

2. Dokumentasi, yaitu suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen internal yang ada pada perusahaan. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah ringkas perusahaan, deskripsi jabatan, struktur organisasi perusahaan serta anggaran biaya dan realisasi biaya pada tahun 2018.

3.4 Metode Analisis Data

¹⁸ Jogiyanto Hartono, **Metode Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman Pengalaman**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga: BPFE, Yogyakarta, 2010, Hal.93

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Analisis Deskriptif

Yaitu suatu metode dengan cara mengumpulkan semua data yang mendukung penelitian ini dengan diinterpretasikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki. Dalam metode analisis deskriptif yang dilakukan adalah mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai kebijakan yang dilakukan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban.

2. Metode analisis Komparatif

Metode komparatif adalah suatu metode yang membandingkan teori yang berlaku dengan praktek yang diterapkan, sehingga dapat diketahui gambaran penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan yang sebenarnya dari masalah yang diteliti.