

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan keuntungan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisien kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, untuk mengendalikan sebuah perusahaan, manajer membutuhkan informasi untuk menentukan apakah perlu diambil langkah-langkah khusus.

Melihat setiap kegiatan perusahaan tidak memungkinkan bagi pemimpin memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan, sehingga dalam suatu perusahaan peran manajemen sangat penting. Tidak hanya itu, agar kegiatan perusahaan berjalan efektif pimpinan perlu mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang sangat penting ke tingkat pimpinan dibawahnya dalam pengambilan keputusan sehingga masalah dapat ditangani lebih cermat dan cepat maka akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer.

Salah satu bentuk pengendalian adalah menggunakan anggaran. Anggaran dibuat untuk membantu para manajer memusatkan perhatian pada masalah operasional dan keuangan pada waktu yang lebih awal dan sehingga menghasilkan pengendalian yang lebih efektif. Anggaran

adalah pernyataan yang berkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Anggaran dilaksanakan dengan tujuan meningkatkan dengan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan dan sekaligus sebagai alat untuk mengevaluasi untuk pelaksanaan aktifitas perusahaan. Oleh karena itu haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban serta laporan dan anggaran realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban. Dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut yaitu anggaran. Anggaran harus jelas menunjukkan pendapatan, biaya, dan investasi yang diawasi oleh pihak yang berwenang. Perkiraan harus sesuai supaya dapat melakukan pencatatan terhadap biaya, pendapatan, dan investasi.

Pentingnya kinerja yang dilakukan manajer dimana kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok 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 pada karyawannya. Hal tersebut tercipta karena adanya hubungan yang sangat baik antara pihak manajemen atas sampai dengan pihak manajemen bawah.

Adapun jenis-jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat investasi, dan pusat pendapatan. Pusat biaya adalah 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 pertanggungjawab dimana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi. Dari keempat jenis pusat

tanggungjawab penulis hanya memfokuskan pada pusat biaya, dimana dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban pusat tersebut adalah mulai anggaran.

Berdasarkan penelitian pada PT.Dian Sakti Sempana Medan dikemukakan laporan anggaran laba rugi pada tahun 2018 dan tahun 2019.

**Tabel 1.1**  
**PT. Dian Sakti Sempana Medan**  
**Laporan Laba Rugi**  
**Periode 2018 dan 2019**

<b>Deskripsi</b>	<b>Tahun 2018</b>		<b>Tahun 2019</b>	
	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>
<b>PENDAPATAN</b>				
<b>Pendapatan Usaha</b>	16.000.000.000	15.819.106.812	16.000.000.000	15.819.106.812
<b>Pendapatan Lain-lain</b>	5.000.000	66.512.060	10.000.000	7.523.909
<b>Total Pendapatan</b>	16.005.000.000	15.885.616.872	16.010.000.000	15.826.630.721
<b>BIAYA-BIAYA</b>				
Biaya Komisi	90.000.000	81.023.973	80.000.000	141.490.793
Biaya Iklan	1.000.000		800.000	814.000
Biaya Gaji dan	2.020.000.000	2.121.251.000	2.060.000.000	1.931.655.500

Tunjangan				
Biaya Listrik	30.000.000	29.689.268	29.000.000	14.586.853
Biaya Telepon	20.000.000	17.624.111	18.000.000	18.016.060
Biaya Air	2.000.000	1.570.700	1.500.000	354.000
Biaya Peralatan Kantor	15.000.000	18.254.600	18.000.000	17.962.204
Biaya Asuransi	105.000.000	104.745.690	113.000.000	113.279.688
Biaya Perawatan dan Reparasi Aktiva	30.000.000	40.141.000	40.000.000	57.716.000
Biaya Transportasi & Perjalanan	15.000.000	10.364.134	10.000.000	3.444.200
Biaya Bahan Bakar	25.000.000	39.327.477	40.000.000	40.826.718
Biaya Pengobatan	1.000.000		1.000.000	727.475
Biaya Retribusi	15.000.000	19.672.500	19.000.000	15.026.500
Biaya Bunga & ADM Bank	500.000.000	540.676.071	500.000.000	464.690.963
Biaya Surat & Materai	3.000.000	2.693.500	2.500.000	2.951.250
Biaya Lain-lain	100.000.000	114.375.000	110.000.000	73.695.000
Biaya Penyusutan	8.642.000	8.642.000		

Pajak Penghasilan	270.000.000	226.398.462	240.000.000	235.333.670
<b>Total Biaya</b>	<b>3.250.642.000</b>	<b>3.376.449.532</b>	<b>2.282.800.000</b>	<b>3.116.404.356</b>

Sumber : PT.Dian Sakti Sempana

Maka pusat laba yang diperoleh pada tahun 2018 terdapat Rp12.509.167.341 dan tahun 2019 terdapat Rp12.707.226.365 , dengan demikian terdapat kenaikan laba sebesar Rp198.059.024 yang bersifat menguntungkan. Hal ini menjelaskan bahwa target perusahaan dalam peningkatan laba telah teralisasi dengan baik.

Berdasarkan penelitian yang mendasari penelitian ini antara lain penelitian ABD Rahman (2019) tentang implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat biaya PT. Benteng Cilebes. Dikemukakan laporan akuntansi pertanggungjawaban Tahun 2018.

**Tabel 1.2**

**PT. Benteng Cilebes**

**Laporan Laba Rugi**

**Tahun 2018**

	<b>Deskripsi</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>
1	<b>PENDAPATAN</b>		
	<b>Pendapatan Usaha</b>	17.700.000.000	17.633.959.806
	<b>Pendapatan Lain-lain</b>	18.000.000	16.666.667
	<b>Total Pendapatan</b>	<b>17.718.000.000</b>	<b>17.680.626.473</b>

2	<b>BIAYA-BIAYA</b>		
	Biaya Gaji	1.230.550.000	1.013.677.420
	Biaya Tenaga Kerja	66.450.000	63.358.718
	Biaya Listrik	90.450.000	93.003.285
	Biaya Telepon	82.786.500	94.453.193
	Biaya Perawatan	205.795.500	211.943.294
	Biaya Adm. Kantor	124.056.400	128.365.770
	Biaya Pajak	85.780.650	79.768.730
	Biaya Bahan Bakar	68.799.000	58.565.025
	Biaya Penyusutan	70.500.000	69.977.047
	<b>Total Biaya</b>	<b>2.025.168.05</b>	<b>1.812.188.482</b>

Maka pusat laba yang diperoleh adalah dapat kita lihat pada Tabel diatas.

PT. Dian Sakti Sempana memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan setiap tahunnya melalui pembentukan pusat laba. Hal ini menjadikan bahwa penilaian kinerja tidak terlepas dari penggunaan akuntansi pertanggungjawaban, karena pimpinan manajer perusahaan ini diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

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 di dalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodic 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 telah apa yang direncanakan.

Tujuan penggunaan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengetahui apakah ada penyimpangan biaya dari yang telah dianggarkan, serta menilai tanggungjawab dan mengukur prestasi karyawan secara objektif atas tugas yang didelegasikan. Pada dasarnya pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mencapai sasaran tertentu yang selaras dengan sasaran umum perusahaan, untuk menciptakan suatu akuntansi pertanggungjawaban yang baik. Perlu adanya tanggungjawab secara tegas dalam suatu perusahaan, agar perusahaan tidak mengalami kesulitan akuntansi pertanggungjawaban penilaian kinerja pusat laba pada PT. Dian Sakti Sempana Medan. Alasan saya ingin melakukan penelitian diperusahaan PT.Dian Sakti Sempana adalah karena perusahaan ini masih jarang menemukan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba diperusahaan kontraktor. Sebab perusahaan kontraktor itu hanya berfokus pada penyewaan barang dan jasa.

Untuk itu berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan 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 dibawah pengendaliannya. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan maka penulis tertarik melaksanakan penelitian mengenai “ **Akuntansi**

# **Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Laba pada PT. Dian Sakti Sempana Medan”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, maka rumusan masalah yang akan diangkat dalam penulisan ini adalah . ” bagaimana akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT.Dian Sakti Sempana Medan?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab masalah atau pertanyaan penelitian. Penelitian perlu merumuskan masalah atau pertanyaan penelitian dengan jelas agar dapat dinyatakan tujuan penelitian. Sesuai dengan perumusan masalah maka secara khusus tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT. Dian Sakti Sempana Medan.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut:

### **1. Bagi Penulis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta pengetahuan penulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat laba pada PT. Dian Sakti Sempana Medan.

### **2. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi perusahaan untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam pusat laba agar dapat digunakan dalam mengambil keputusan yang lebih baik pada masa yang akan datang.

### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan atau referensi untuk melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang. Dan memberikan pengetahuan bagi pihak yang membaca serta dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi yang memerlukan penulisan dan penelitian.

## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **2.1. Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

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

Beberapa defenisi akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli antara lain:

Don R. Hanses dan Maryanne mendefenisikan:

**“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 dengan pencapaian tujuan bersama”<sup>1</sup>**

Menurut Rimbun (2019:64-65) bahwa:

**“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer atau dengan kata lain dengan 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”<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> Don R. Hanses dan Maryanne M. Women, Accounting Manajemen, 8 Edition, **Akuntansi Manajerial**, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 229

<sup>2</sup> Rimbun Sidabutar, **Akuntansi Keperilakuan**, Cetakan Pertama: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, hal.64

Dari defenisi tersebut terdapat diketahui bahwa ajuntansi pertanggungjawaban berperan penting sebagai alat untuk mengukur kinerja atas hasil yang telah dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban biaya. Inti dari pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggungjawab atas segala hal yang berada dibawah pengendalian. 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. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban maka setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi baik berupa anggaran maupun laporan manajemen. Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer Mulyadi.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggungjawab. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Soekarno adalah:

1. Mutu berbagai keputusan yang baik, sebab dibuat oleh pimpinan yang berada ditempat terjadinya isu-isu yang relevan.
2. Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan inovasi dan kreativitasnya.

Menurut Mulyadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

- a. Informasi Akuntansi sebagai dasar Penyusunan Anggaran**
- b. Informasi Akuntansi sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban**
- c. Informasi Akuntansi sebagai motivasi manajer**
- d. Informasi Akuntansi memungkinkan pengolahan aktivitas<sup>3</sup>**

Penjelasan manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran

---

<sup>3</sup> Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi 3: Selemba Empat, Jakarta,2010, hal. 175

Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran manajer. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai role sending device, sehingga proses penyusunan anggaran yang baik, akan melibatkan setiap manajer menyadari perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai yang tercantum dalam anggaran.

2. Alat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk mengukur kinerja manajer berdasarkan persepsi yang jelas yang tercantum dalam anggarannya. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Dengan adanya tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka dapat mempermudah dalam melakukan penilaian kinerja manajer.

3. Untuk memotivasi manajer.

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya sesuai tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer penghargaan dan hukuman.

4. Sebagai memungkinkan pengolahan aktivitas

Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat memantau efektivitas program pengolahan aktivitas. Program pengelolaan aktivitas memberi gambaran beberapa penghematan biaya yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu.

### 2.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang meminimalkan dampak negativenya.

Menurut Rimbun Sidabutar tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang dikendalikan olehnya.<sup>4</sup>

Dari uraian diatas penulis dapat menyimpulkan, tujuan yang akan dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pertanggungjawaban yang ada didalam suatu organisasi
2. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja setiap manajer perusahaan pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seseorang manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya
3. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dengan mencapai sasaran yang telah di tetapkan organisasi.

### 2.1.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

- 1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban**
- 2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer**
- 3. Kinerja manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman<sup>5</sup>**

Penjelasan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

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

---

<sup>4</sup> Rimbun CD Sidabutar, **Op. Cit.** Hal. 65

<sup>5</sup> Desi Ratna Sari Sitio, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat untuk Menilai Efektivitas dan Efisien Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kebun Sempali Deli Serdang**, Medan, 2016, Hal. 15

pertanggungjawaban membedakan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggungjawab dibatasi dalam suatu keuangan (seperti biaya).

2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer

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 dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

3. Kinerja manajer secara individual diberi penghargaan dan hukuman

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan dan hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

### 2.1.5 Aspek Akuntansi Pertanggungjawaban

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

Menurut George R. Terry dan L.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”**.<sup>6</sup>

## 2.2 Pusat Pertanggungjawaban

### 2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

---

<sup>6</sup> George R. Terry L.W. Rue, **Dasar- Dasar Manajemen**, Cetakan Pertama: Bumi Aksara, Jakarta, 2019, hal.37

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggungjawab, 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

Menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa,

**“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (kepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut”.**<sup>7</sup>

Jadi, seorang manajer wajib bertanggungjawab penuh atas unit organisasi yang dia pimpin terhadap aktivitas unit organisasinya serta terhadap penyiapan pelaporan kinerja.

Pusat pertanggungjawaban menurut Sumarsan menyatakan:

**“ Pusat pertanggungjawaban 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”.**<sup>8</sup>

pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Input dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, atau berbagai jenis jasa lainnya. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

Dalam pemrosesan biasanya diperlukan tambahan masukan lain berupa modal kerja, peralatan, atau harta lainnya. Sebagai hasil proses tersebut akan didapat suatu keluaran berupa produk atau jasa yang akan ditransfer ke pusat pertanggungjawaban yang lain atau langsung dijual ke konsumen. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang berupa produk atau jasa dan dalam satuan uang yang disebut pendapatan.

## 2.2.2 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

---

<sup>7</sup> Adanan Silaban, Melinda Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi: LPPM PRESS Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2020, hal.111

<sup>8</sup> Boy Leonardo Siringoringo, **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen Pada PT. Karya Anugerah Bersama Permai**, Medan, 2020, hal. 17

Dalam suatu organisasi dibagi menjadi bagian tertentu yang disebut pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban. Pada umumnya sebuah perusahaan terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak dalam bagan struktur organisasi. Pusat pertanggungjawaban ini membentuk satu hierarki. Tingkatan terendah adalah pusat pertanggungjawaban untuk unit. Seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya. Sedangkan tingkat yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha, atau divisi.

Pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Berdasarkan sifat moneter input dan output, pusat pertanggungjawaban digolongkan sebagai berikut:

#### 1. Pusat Biaya

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa. Pusat biaya input diukur dalam satuan moneter 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, hanya bertanggungjawab atas biaya dalam menghasilkan output, dan output tersebut bukan dalam kendalinya.

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Harefa

**“Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpinnya”.**<sup>9</sup>

#### 2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan unit organisasi yang manajernya memiliki kewenangan dan bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan outputnya diukur dalam satuan moneter. Pada pusat pendapatan, manajer hanya bertanggungjawab atas pendapatan, dan biaya menjadi tanggungjawab manajer lainnya.

---

<sup>9</sup> Adanan Silaban, Melinda Harefa. Op. Cit, Hal. 113

Kinerja keuangan pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu perkalian antara unit yang dijual dengan harga jualnya. Penentuan tentang keberhasilan pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan pendapatan yang dianggarkan.

### 3. Pusat Laba

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.

Manfaat utama dari pusat laba adalah sebagai berikut:

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

### 4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang berprestasi manajernya dinilai atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Pengukuran prestasi suatu pusat investasi di maksudkan untuk mengetahui sejauh mana pusat investasi tersebut dapat dihasilkan kembaliannya yang memuaskan, bagi unit usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan.

## 2.3 Pengukuran Kinerja Pusat Laba

Pengukuran laba suatu pusat laba menyangkut transaksi tidak hanya antara transaksi pusat laba dengan pihak luar, namun juga transaksi dengan pusat laba lainnya, dengan kantor pusat, dan bagian-bagian perusahaan yang lain. Oleh karena itu, tidak seperti pengukuran laba untuk suatu organisasi yang independen, pengukuran laba suatu pusat laba menyangkut transaksi-transaksi yang tidak selalu merupakan transaksi independen (*arm's length transaction*) sehingga

dapat menimbulkan permasalahan. Permasalahan yang harus dipertimbangkan dan ditetapkan dalam pengukuran laba pusat laba adalah sebagai berikut:

- a. Pendapatan bersama
- b. Biaya bersama
- c. Harga transfer, dan
- d. Konsep laba yang digunakan

Laba pusat laba dapat diukur dengan berbagai ukuran laba yaitu:

1. Margin Kontribusi (contribution margin)

Selisih antara pendapatan dengan biaya variable. Laba ini digunakan mengukur kinerja pusat laba didasarkan pada premis bahwa biaya tetap tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat laba, dengan demikian focus perhatian harus ditukukan untuk memaksimalkan selisih antara pendapatan dengan biaya variable.

2. Laba Terkendalikan

Selisih antara pendapatan dengan biaya terkendalikan. Biaya terkendalikan adalah seluruh biaya yang dapat dikendalikan (dipengaruhi) oleh manajer unit bisnis. Keuntungan memasukkan biaya ini dalam sistem pengukuran adalah bahwa laba dihitung setelah pengurangan biaya yang dapat dipengaruhi oleh manajer pusat laba. Dengan demikian, laba tersebut merupakan laba yang dikendalikan oleh manajer pusat laba.

3. Laba Langsung (controllable profit)

Selisih antara pendapatan dengan seluruh biaya yang langsung terjadi dalam divisi yang bersangkutan, tanpa memperhatikan terkendali tidaknya biaya tersebut oleh manajer divisi, dan tanpa memperhatikan variabilitas biaya. Pengukuran ini membantu dalam memahami kontribusi pusat laba pada laba *overhead* umum perusahaan.

4. Laba Sebelum Pajak

Dihitung dengan cara mengurangi pendapatan divisi dengan biaya langsung divisi ditambah alokasi biaya dari kantor pusat.

5. Laba Setelah Pajak

Sebesar laba divisi sebelum pajak dikurangi dengan pajak penghasilan. Konsep laba ini digunakan untuk menilai prestasi ekonomi divisi. Sebagai suatu ekonomi bersiri sendiri, laba divisi perlu mempertimbangkan pajak penghasilan.

## 2.4 Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi sangatlah berguna, baik untuk pihak intern organisasi perusahaan maupun untuk pihak ekstern perusahaan. Bagi pihak intern, Informasi akuntansi sangat diperlukan untuk mengetahui hasil kerja dari para manajer. Untuk itu sangat penting menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang perlu dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak luar maupun untuk kepentingan pihak dalam. Pada sejumlah perusahaan di Indonesia, sistem pelaporan ini banyak menimbulkan persoalan. Kurangnya komitmen atasan terhadap pentingnya laporan tulisan merupakan salah satu kendala yang seringkali menghambat berjalannya sistem pelaporan tanggungjawab.

Laporan pertanggungjawaban merupakan produk akhir yang dihasilkan oleh sistem pertanggungjawaban. Pengertian laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi.

**“Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat yang merunut informasi pendapatan dana tau biaya ke manajer yang memiliki posisi terbaik untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan dan mampu merencanakan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi”.**

Selanjutnya, Mulyadi menjelaskan bahwa prosedur penyusunan pelaporan pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a) Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban setiap periodenya (bulan/triwulan) menyusun laporan atas biaya yang terjadi dan menjadi tanggungjawab departemen atau bagiannya. Biaya yang dilaporkan oleh tiap-tiap pusat pertanggungjawaban adalah biaya yang sesungguhnya terjadi (*actual cost*).
- b) Laporan atas biaya yang sesungguhnya terjadi ini, diserahkan kepada penyusun laporan perusahaan keseluruhan
- c) Kemudian bagian penyusunan laporan perusahaan menyusun membandingkan antara anggaran yang tersedia dan biaya yang sesungguhnya terjadi
- d) Controller atau pengawas intern mengirim laporan pertanggungjawaban tersebut ke masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dinilai dan kepada atasan dari pusat pertanggungjawaban tersebut.

Laporan pertanggungjawaban berisi perbandingan antara rencana kerja yang tertuang dalam anggaran dengan pelaksanaan sesungguhnya. Dengan laporan pertanggungjawaban, atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan kepada

bawahan dengan membandingkannya dengan anggaran. Laporan pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban disusun secara periodik dan lebih terarah pada kemampuan para manajer dalam mengendalikan biaya sesuai dengan wewenang dan tingkatan manajemen dalam rangka penilaian kinerja.

Untuk meningkatkan efisiensi, sistem akuntansi pertanggungjawaban haruslah didasarkan pada apa yang disebut dengan “pelaporan piramid”. Hal ini berarti masing-masing manajer pertanggungjawaban berkewajiban menyiapkan laporan pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan laporan pertanggungjawaban manajemen yang berada pada level bawahnya. Selanjutnya hanya jumlah total dari laporan-laporan itu sajalah yang akan disajikan kepada tingkatan pelaporan yang lebih tinggi berikutnya. Dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkatan tanggung jawabnya, maka semakin terkonsentrasi pula laporan yang disajikan kepadanya.

## 2.5 Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Rusliaman dkk:

**“Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu penilaian mengenai seberapa buruknya karyawan melakukan pekerjaannya”.**<sup>10</sup>

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 tanggungjawab masing-masing, dalam rangka upaya untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Kinerja mengangkut 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

---

<sup>10</sup> Rusliaman Siahaan dkk, **Manajemen**, Edisi Pertama: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal. 226

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.

Kesimpulan dari dua pengertian tersebut diatas bahwa penilaian kinerja adalah menilai atau mengevaluasi perilaku manusia atas pelaksanaan wewenang dan tanggungjawabnya dalam suatu organisasi. Apabila informasi akuntansi yang digunakan sebagai landasan evaluasi kinerja maka informasi akuntansi yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi yang berkaitan dengan individu yang mempunyai tanggungjawab tertentu dalam organisasi. Metode dan teknik yang digunakan dalam mengukur tindakan dan perilaku yang dihubungkan dengan suatu evaluasi kinerja juga akan mempengaruhi motivasi dari anggota organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menghasilkan semangat kerja yang rendah serta menurunkan motivasi dalam memenuhi rencana yang telah ditetapkan.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan oleh para penelitian dan akademis sebelumnya mengenai akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba. Berikut disajikan dalam tabel 2.1 berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama Penelitian (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Boy Leonardo Siringoringo (2020)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen pada PT.Karya Anugerah Bersama Permai	Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian ini akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan

			<p>sebagai alat penilaian kinerja manajemen belum berjalan dengan baik. Adanya pusat biaya pada perusahaan, biaya-biaya diklasifikasikan kedalam biaya langsung dan tidak langsung. Perusahaan hanya membandingkan antara hasil yang dicapai dengan anggaran yang ditetapkan sebelumnya.</p>
2	Dameria L. Aritonang (2019)	<p>Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT.Pos Indonesia (Persero) Cabang Tarutung</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu metode analisis deskriptif kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian ini pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat laba sudah diterapkan dengan baik. Unsur-unsur akuntansi</p>

			<p>pertanggungjawaban dalam pelaporan belum dapat diimplementasikan secara tepat.</p>
3	Iin Octaria Ginting (2018)	<p>Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen pada PT.Tower Bersama Group Medan</p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode analisis data yaitu analisis deskriptif dengan cara mengumpulkan semua data yang mendukung penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian ini fungsi manajer dalam membuat perencanaan dalam pertanggungjawaban pada perusahaan ini diketahui bahwa anggaran yang disusun tidak dilaksanakan dengan baik. Fungsi manajer dalam membuat pengendalian pada pertanggungjawaban sudah berjalan dengan</p>

			baik.
4	Jenny Gultom (2018)	Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja pada PT. Karya Agung Lestari Jaya Belawan	Penelitian ini menggunakan metode analisis data deskriptif dengan membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis. Berdasarkan kebenaran yang berlaku umum mengatasi masalah yang serupa pada perusahaan masa yang akan datang. Hasil dari penelitian ini anggaran penjualan perusahaan pada tahun 2016 tidak tercapai. Perusahaan ini belum dapat memprediksi semua pos biaya yang dibutuhkan. Data realisasi biaya yang dibutuhkan dalam proses pertanggungjawaban biaya pada perusahaan yang kurang akurat.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Penelitian adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan terhadap suatu ide, fenomena, atau masalah. Sehingga dapat disimpulkan sebagai bentuk akhir penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba pada PT. Dian Sakti Sempana Medan.

#### **3.2 Metode Pengumpulan Data**

Metode penelitian merupakan suatu cara yang sistematis dan objektif untuk mengumpulkan data. Metode penelitian yang digunakan dalam memperoleh data serta yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini meliputi dua metode yaitu:

1. Metode Kepustakaan

Metode kepustakaan diperoleh dengan mengumpulkan bahan penulisan melalui buku-buku seperti buku manajemen, penganggaran perusahaan, akuntansi biaya, akuntansi keperilakuan, serta melalui literature lainnya, terutama yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini. Penelitian kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruang perpustakaan, seperti: buku-buku, catatan dan kaidah-kaidah sejarah lainnya.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Penelitian dilakukan dengan melakukan suatu wawancara lisan dengan pihak intern yang berwenang pada perusahaan untuk memperoleh data primer.

### **3.3 Jenis Data**

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

data sekunder. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah. Data sekunder yang penulis kumpulkan dari pihak internal perusahaan antara lain:

- Laporan Anggaran
- Beberapa arsip perusahaan, yaitu laporan laba rugi dan laporan pertanggungjawaban
- Dokumen-dokumen lain yang berkaitan dalam penelitian seperti dokumen hasil rapat
- 

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Wawancara**

Teknik wawancara yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*).

#### **2. Dokumentasi**

Dokumentasi merupakan catatan atau peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk media elektronik maupun non-elektronik. Bentuk dokumen yang dilakukan penulis adalah pengumpulan-pengumpulan dokumen yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba.

#### **3. Penilaian Kepustakaan**

Dalam penilaian kepustakaan, maka penulis melakukan riset dengan menggunakan kepustakaan yaitu buku-buku cetak yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja pusat laba, guna menyempurnakan penelitian.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Adapun metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Analisis Deskriptif. Metode ini merupakan metode dengan cara mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasikan, dan menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga dapat memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian yang dilaksanakan oleh perusahaan PT.Dian Sakti Sempana Medan sebagai alat penilaian kinerja pusat laba, maka dengan ini dapat menguraikan kinerja keuangannya dengan menggunakan margin kontribusi, laba terkendali, laba langsung divisi, laba sebelum pajak, dan laba setelah pajak. Dalam penelitian ini dilakukan menganalisis data terhadap beban dan laporan laba rugi tahun 2018 sampai 2019 dan mengidentifikasi pendapatan, beban, dan laba. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, actual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki.