

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Secara umum akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang meliputi perencanaan, pengukuran, dan evaluasi informatika atau laporan akuntansi dalam suatu organisasi yang terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang di pimpinnya.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan komponen yang penting dari sistem pengendalian keseluruhan disuatu perusahaan, sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, suatu perusahaan dipandang sebagai satu kesatuan dari beberapa unit organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban berorientasi pada gagasan bahwa suatu organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja ke arah pencapaian tujuan umum, dan mengakui bahwa masing-masing orang dalam suatu organisasi mencapai wewenang untuk mengendalikan biaya atau pendapatan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban tersendiri yang kepengurusannya harus ditegakkan, diukur, dan dilaporkan kepada manajemen diatasnya.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola

masukan (*input*) menjadi (*output*). Input berupa bahan baku, tenaga kerja, atau berbagai jenis jasa lainnya. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban terbagi atas empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi dan pusat biaya.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban bertujuan untuk memaksimumkan pendapatan.

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

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

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan bidang tanggungjawab yang menghasilkan suatu produk atau memberikan suatu jasa. Pusat biaya digolongkan menjadi dua yaitu pusat biaya terukur dan pusat biaya kebijakan. Berdasarkan pertanggungjawaban konsep biaya digunakan dalam

sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas biaya terkendali dan biaya tak terkendali.

Pusat pertanggungjawaban ini dibentuk agar seluruh aktivitas yang berhubungan dengan keempat pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan akhirnya akan digunakan untuk menilai dan mengukur perkembangan suatu perusahaan. Selain itu setiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang dilakukannya dan memberikan hasil kegiatan yang terjadi pada perusahaan.

PT. Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan dengan sebutan lain Bank Sumut adalah Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perseroan Terbatas dan bergerak di bidang jasa perbankan, seperti menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, memberikan kredit, menerbitkan surat pengakuan hutang, serta lain-lain. Selain kegiatan usaha utama tersebut, perseroan dapat malakukan usaha penunjang dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung kegiatan usaha sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.

Biaya operasional adalah pengeluaran yang berhubungan dengan operasi, yaitu semua pengeluaran digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang diperdagangkan termasuk biaya umum, penjualan, administrasi, dan bunga pinjaman, sehingga peneliti memfokuskan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada biaya operasional berupa biaya umum dan administrasi, biaya overhead dan promosi serta biaya personalia yang ada pada PT. Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan.

Pada penelitian yang dilakukan penulis pada PT. Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan yang fokus pada biaya operasional mengacu pada pusat biaya dimana pada tahun 2022 terdapat biaya yang terkendali dan biaya yang tak terkendali. Biaya terkendali berupa biaya administrasi dan umum serta biaya overhead promosi lainnya, sedangkan biaya tak terkendali yaitu biaya personalia. Pusat biaya anggaran dan realisasi tahun 2022 dengan jumlah biaya administrasi dan umum sebesar Rp. 52.488.192, serta biaya overhead promosi lainnya sebesar Rp. 16.855.782 kedua biaya tersebut bersifat terkendali, sedangkan pusat biaya anggaran dan realisasi pada biaya personalia mengalami peningkatan biaya yang tak terkendali sebesar Rp. -145.755.908

dengan realisasi biaya yang digunakan lebih banyak dari pada anggarannya yang dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1

Data biaya umum & administrasi, biaya overhead & promosi lainnya dan biaya personalia pada PT Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
Biaya Umum & Administrasi	890.954.908	838.466.716	52.488.192
Biaya Overhead Promosi Lainnya	334.777.485	317.921.703	16.855.782
Biaya Personalia	1.296.871.672	1.442.627.580	-145.755.908
Total Biaya	2.522.604.065	2.599.015.999	-76.411.934

Sumber: PT Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan

Akuntansi pertanggungjawaban dirasa perlu diberlakukan di perusahaan sebagai sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap perilaku organisasi untuk bekerja dengan baik dan bertanggungjawab sehingga organisasi dapat mencapai tujuan dengan biaya yang efisien dan mengarahkan pengeluaran biaya sesuai rencana. Hal inilah yang mendorong penulis untuk membahasnya dalam suatu tulisan skripsi yang berjudul: **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT BANK SUMUT KCP SEI SIKAMBING MEDAN.**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah adalah suatu keadaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan, dalam penelitian, adanya masalah ditunjukkan oleh adanya perbedaan antara apa yang seharusnya dengan apa adanya (apa yang sebenarnya), antara rencana dan realisasi.

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis untuk memfokuskan pada pembahasan masalah yang diteliti maka penulis membuat Batasan mengenai ruang lingkup penelitian dan pembahasan yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian yang memadai pada PT Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan.

Sebelum diadakan penulisan terhadap data-data yang diperoleh melalui prosedur ilmiah terlebih dahulu ditentukan masalah yang dihadapi dalam perusahaan. Sebagaimana diketahui sebelumnya akuntansi sangat berperan dalam organisasi sebagai tolak ukur prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan

masalah akuntansi pertanggungjawaban itu sangat luas, maka penulisan mencoba merumuskan masalah adalah: **“Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan pada dasarnya 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 penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan atau pertimbangan serta memberikan rekomendasi atas kelemahan-kelemahan yang terjadi berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

2. Bagi Penulis

Hasil ini diharapkan menambah wawasan serta pengetahuan penulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan membandingkan antara teori yang dipelajari dalam perkuliahan dengan praktek yang sebenarnya diperusahaan.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan bagi pihak yang membaca serta dapat dipergunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi yang memerlukan penulisan dan penelitian ini dimasa yang akan datang.

BAB II LANDASAN

TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang digunakan untuk melaporkan bagaimana manajer tiap-tiap unit perusahaan dapat mengatur pekerjaan yang berada langsung dibawah pengawasan dan tanggung jawabnya, laporan yang dicantumkan berupa laporan pengawasan biaya dimana laporan ini membuat manajer sebagai penanggungjawab atas terjadinya biaya dapat menerangkan jika terjadi penyimpangan (Ardiani & Wirasedana, 2013:561-573)

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang dipakai untuk mengendalikan biaya, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya diakumulasikan dan dilaporkan dalam suatu pusat pertanggungjawaban tertentu (Martini, 2013:2-13)

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan (Napitupulu, 2014:5)

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen, dimana bentuk formal yang dihasilkan adalah berupa informasi yang mengacu pada pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya pada

pusat-pusat biaya (*cost center*) akan memberikan penilaian objektif terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut (Safita, 2018:12-42)

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanager pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan Tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban (FIKRI, 2018:1-10)

Dapat disimpulkan bahwa Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya untuk menunjukkan terjadinya penyimpangan biaya yang diperlihatkan dalam laporan kinerja manajer, tetapi yang terutama adalah sebagai manfaat dengan memberi informasi bagaimana kegiatan yang menjadi tugas manajer pusat pertanggungjawaban dilakukan. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar hasil yang diperoleh merupakan yang terbaik dengan tidak mengesampingkan tujuan perusahaan.

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi

pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengatur pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya langsung dibawah pengawasannya (Sambas et al., 2022:63)

Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban lebih menunjukkan pada syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban menurut (Rahman et al., 2018:1-5) adalah sebagai berikut:

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi, dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya menurut yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya yang secara langsung dapat dibebankan kepada departemen, kecuali biaya tetap, merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerjasama antar penyedia, kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus

disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali atau yang dipertanggungjawabkan berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

2.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan (pendapatan) perusahaan (Napitupulu, 2014:5)

Tujuan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa masing-masing tingkatan manajemen harus menyajikan laporan pertanggungjawaban kepada tingkat manajemen di atasnya. Oleh sebab itu seseorang yang ditunjukkan dan dipercayakan untuk bertanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen, hendaknya dapat bertindak secara baik menurut rencana kerja yang dibuat (Lidia Lingga, 2022:14)

Tiap level tersebut bertanggung jawab atas biaya yang berada dibawah pengendaliannya dan masing-masing biaya dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut, kemudian dibuat rekapitulasi sebagai dasar pembuatan laporan kepada manajer bersangkutan.

Dari definisi diatas maka akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan penting dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan dengan cara masing-masing tingkatan manajemen menyusun anggarannya masing-masing

kemudian melaksanakan dan melaporkannya. Lalu pada pelaporannya akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan berjalan dengan baik atau tidak dan jika ada penyimpangan maka penyimpangan tersebut dapat diselidiki untuk mengetahui penyebabnya dan bagaimana pertanggungjawaban untuk memperbaikinya.

2.1.4 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Pandiangan, 2019:1-21) Akuntansi pertanggungjawaban 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

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 tanggungjawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri. Dalam anggaran dikenal prinsip-prinsip anggaran yaitu proses pembuatan anggaran yang harus berdasar pada

struktur organisasi yang memberi batasan tanggung jawab fungsional. Batasan tanggung jawab inilah merupakan dasar dibuatnya anggaran. Semua level manajer harus menyiapkan anggaran untuk divisinya, bagiannya, dan seksinya masing-masing. Karena suatu perusahaan itu terdiri dari beberapa divisi, maka perlu dibuat panitia anggaran untuk mengkoordinir, menyeleksi, dan memutuskan anggaran secara keseluruhan.

2. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Di dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan jumlah pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dari biaya tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberikan wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Dengan tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Untuk motivasi manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. 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 penghargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan dan tunjangan lainnya.

2.2 Syarat – Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut (Hasna & Rachman, 2020:67-76) Untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara baik, perusahaan harus memenuhi lima syarat dari akuntansi pertanggungjawabab sebagai berikut yaitu:

1. Struktur organisasi

Setiap struktur organisasi yang dimiliki perusahaan tentunya berbeda – beda sesuai dengan kegiatan organisasinya. Untuk menjalankan kegiatan organisasi tersebut dengan lancar maka perusahaan tidak akan lari tugas dan tanggungjawab nya.

Dalam struktur organisasi menunjukkan kerangka atau bagan yang menggambarkan hubungan kerja seperti kedudukan, tugas, dan tanggung jawab yang terdapat disuatu perusahaan. Melalui struktur organisasi tersebut tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bidangnya dapat diketahui dengan jelas dan tepat.

2. Penyusunan anggaran

Anggaran merupakan penjabaran rencana kerja yang dinyatakan dalam jumlah uang dari masing – masing pusat pertanggungjawaban dikantor pusat maupun dikantor cabang untuk periode 1 januari sampai dengan 31 desember, dimana anggaran kolektif secara perusahaan dinamakan rencana kerja dan anggran perusahaan (RKAP). Penyusunan anggaran ini berfungsi

sebagai pengendalian dan pengawasan. Selain itu anggaran dapat dijadikan sebagai suatu penilaian kinerja pimpinan pusat pertanggungjawaban, dimana anggaran tersebut merupakan dasar untuk melakukan penilaian kinerja.

Penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang mengawali suatu siklus anggaran. Pada tahap ini perusahaan menyusun rencana kerja dan anggaran sebagai penyebaran atas visi dan misi, serta strategis perusahaan. Penyusunan yang baik disusun berdasarkan asumsi- asumsi yang realistis, relevan, dan mempertimbangkan analisis risiko.

Tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Pada tahap ini, perusahaan melaksanakan (merealisasikan) rencana kerja yang telah disusun di tahap sebelumnya. Tahap terakhir dalam siklus anggaran adalah tahap evaluasi. Pada dasarnya, kegiatan evaluasi dilaksanakan secara bersama selama pelaksanaan (realisasi). Kegiatan evaluasi meliputi pengawasan dan pengendalian atas tahap pelaksanaan serta penyerapan anggaran, sekaligus penilaian terhadap pencapaian target kinerja yang dilakukan dengan membandingkan antara rencana dengan realisasi, serta anggaran. Kegiatan evaluasi dilakukan secara periodik yang akan menghasilkan umpan balik, baik bagi pelaksanaan anggaran di sisa tahun berjalan maupun bagi penyusunan anggaran tahun berikutnya. Kegiatan evaluasi ini akan membantu dalam perbaikan dan peningkatan kualitas penyusunan RKAP.

3. Penggolongan biaya

Penggolongan biaya dibagi menjadi dua bagian yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang dipengaruhi dan dikendalikan oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi atau dikendalikan oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu.

Penggolongan biaya ini bertujuan untuk membantu para manajer mengetahui biaya mana yang harus dipertanggungjawabkan dan membantu dalam mengendalikan biaya tersebut.

4. Kode rekening

Dalam penyusunan kode rekening ini bertujuan untuk memudahkan dalam setiap perkiraan yang ada. Pengkodean rekening ini bertujuan untuk memudahkan dalam penyusunan laporan keuangan perusahaan karena sudah mengklasifikasi kode rekening perusahaan sesuai dengan jenis perkiraannya.

Dalam penyusunan pengkodean rekening ini ada beberapa cara yaitu dengan menggunakan huruf, angka atau kombinasi antara keduanya yaitu angka dengan huruf.

5. Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban berfungsi untuk setiap kepala perbidangnya dapat melakukan pengawasan dan pengendalian. Laporan pertanggungjawaban adalah laporan yang berisi tentang rincian biaya yang diterima dan rincian biaya yang telah dikeluarkan

dalam satu periode waktu dimana periode yang digunakan tersebut adalah bulan.

2.3 Pusat Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu tingkatan bisnis dimana manajer mempunyai tanggungjawab untuk melaporkan aktivitasnya dan mempertanggungjawabkan aktivitas yang telah dilakukannya, dan dalam pelaksanaannya manajer pusat pertanggungjawaban dibantu oleh manajer lain dan pekerja-pekerja.

(Permana, 2018:177) Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengolah input menjadi output. Input dan output yang dapat diukur dengan satuan uang yang disebut dengan biaya dan pendapatan

(Guanabara et al., 2021:8) Pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit atau departemen atau bagian atau istilah lain yang pengertiannya hampir sama dengan hal tersebut dan dipimpin oleh seseorang manajer yang bertanggungjawab untuk mengelola departemen tersebut.

Pusat pertanggungjawaban merupakan bagian dalam organisasi yang diakumulasikan secara menyeluruh untuk kepentingan pencatatan. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi bertanggung jawab atas pengendalian terhadap pendapatan dan biaya nya sendiri secara keseluruhan.

Sistem pengendalian manajemen harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Organisasi merupakan kumpulan dari berbagai pusat pertanggungjawaban dengan tujuan:

- 1) Menyusun perencanaan, proses pelaksanaan, alat pengendalian dan kinerja perusahaan.
- 2) Menyusun tugas dan tanggungjawab yang jelas antara karyawan dan departemen dalam perusahaan.
- 3) Mendelegasikan tanggung jawab dan wewenang kepada karyawan dan departemen yang memiliki keahlian dan kompetensi
- 4) Memudahkan untuk mencapai sasaran organisasi

Pusat tanggungjawab memiliki beberapa karakteristik, yaitu:

- 1) Mewujudkan satu atau lebih maksud dari organisasi (visi organisasi)
- 2) Pusat tanggung jawab bertugas untuk mengimplementasikan strategis yang telah disusun oleh manajer senior dalam rangka mencapai visi organisasi.

Gambar 2.1
Pusat pertanggungjawaban



2.3.2 Jenis- jenis Pusat Pertanggungjawaban

Jenis- jenis pusat pertanggungjawaban menurut sifat input dan output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian:

- a) Pusat pendapatan: mengukur output
- b) Pusat beban: mengukur input
- c) Pusat laba: mengukur output dan input
- d) Pusat investasi: mengukur kaitan antara laba dan investasi

Dari sifat-sifat pusat pertanggungjawaban yang disebutkan diatas, terlihat bahwa pusat tanggungjawab menjadi salah satu instrumen yang digunakan oleh perusahaan dalam mewujudkan visi dan mengimplementasikan misi yang akan dilaksanakan oleh perusahaan.

1. Pusat pendapatan

(Rumianti, 2022:1-16) Pusat pendapatan (*revenue center*) merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas pendapatan. Pada pusat pendapatan outputnya diukur dalam satuan moneter. Dalam organisasi fungsional, departemen pemasaran merupakan suatu contoh pusat pendapatan. Departemen pemasaran juga merupakan pusat biaya kebijakan, manajer pemasaran bertanggungjawab atas biaya berkaitan dengan upaya untuk meningkatkan penjualan.

(Pandiangan, 2019:1-24), pendapatan adalah jumlah uang yang diterima oleh perusahaan dari kegiatannya, yang utamanya dari penjualan produk dan atau jasa kepada pelanggan. Bagi penanam saham, laba atau keuntungan lebih penting dibanding pendapatan. Laba adalah sejumlah uang yang diterima dari pendapatan atau penjualan setelah dikurangi pengeluaran atau biaya

Suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formasi yang dilakukan untuk mengaitkan input (beban/biaya) dengan output. Dalam hal ini, yang menjadi pusat pendapatan dalam suatu perusahaan adalah divisi atau bisnis yang tidak dapat menjadi penentu harga jual dari produk

atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, melainkan sebagai penentu tinggi atau rendahnya pendapatan yang menjadi sumber penghasilan bagi perusahaan.

Sebuah organisasi mengukur kinerjanya adalah dengan semakin tinggi laba, maka kinerja perusahaan dinilai semakin baik. Pusat pendapatan, yang menjadi dasar pengukuran kinerjanya adalah jumlah pendapatan yang diterima, tanpa mempedulikan biaya yang digunakan, sehingga semakin tinggi pendapatan maka semakin baik penilaian kinerja dari unit kerja tersebut. Sedangkan pada unit kerja sebagai pusat biaya, kinerja dinilai berdasarkan biaya yang keluar yang berarti unit dinilai baik jika biaya yang dikeluarkan semakin rendah.

2. Pusat beban

(Pandiangan, 2019:1-24) pusat beban merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana diukur dalam satuan mata uang, akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam satuan uang. Sedangkan biaya itu sendiri menurut Sumarsan adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk harga pokok yang dikorbankan dalam usaha untuk memperoleh penghasilan. Pusat beban adalah tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak.

Ada dua jenis beban, yaitu:

1. Pusat beban Teknik: Beban Teknik adalah biaya- biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keadaan yang wajar.

Pusat beban Teknik memiliki ciri- ciri sebagai berikut:

- a) input data diatur secara moneter

- b) inputnya dapat diukur secara fisik
 - c) jumlah uang yang optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan
 - d) pusat beban Teknik biasanya ditemukan dalam operasi manufaktur.
2. Pusat biaya kebijakan: beban kebijakan juga disebut dengan biaya yang dikelola adalah biaya yang tidak tersedia estimasi tekniknya. Dipusat beban kebijakan, hanya biaya-biaya yang dikeluarkan tergantung pada penilaian manajemen atas jumlah yang memadai dalam kondisi tertentu.
3. Pusat laba
- (Nugraha, 2015:1-19) Pusat laba (*profit center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang input maupun outputnya diukur dalam satuan moneter, sehingga laba dapat diukur. Pada pusat laba, manajer bertanggungjawab terhadap penjualan, biaya dan investasi modal
4. Pusat investasi
- (Martini, 2013: 137–149) Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling luas, karenanya manajer berwenang dalam mengendalikan pendapatan dan biayanya, baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha memperoleh sumber daya dan menentukan barang modal yang akan dibeli.

Macam- macam bentuk investasi yaitu:

1. Investasi pada asset riil (*Real Assets*) misalnya: tanah, mesin, bangunan dan lain-lain.
2. Investasi pada asset finansial (*financial assets*), misalnya:

- a. Investasi dipasar uang: deposito, sertifikat, BI, dll
- b. Investasi dipasar modal: saham, obligasi, opsi, warrant dll

Tujuan investasi adalah meningkatkan kesejahteraan investor (kesejahteraan moneter).

Sumber dana untuk investasi:

1. Asset yang dimiliki saat ini
2. Pinjaman dari pihak lain
3. Tabungan

Sedangkan pusat investasi merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan aktivitasnya yang berasal dari keuntungan atau laba yang dihasilkan oleh perusahaan dengan memusatkan pengaturan investasinya pada suatu divisi perusahaan tersebut.

2.4 Aspek-Aspek Akuntansi Pertanggungjawaban

2.4.1 Aspek Perencanaan

Perencanaan (*planning*) adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai pada masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Menurut (Repida, 2022:1-16) dalam jurnalnya, proses perencanaan manajemen dilakukan dengan cara:

1. Penyusunan program (Rencana Kerja Jangka Panjang)

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan

rencana kerja jangka Panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategis. Rencana jangka Panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka Panjang.

2. Penyusunan anggaran atau penganggaran (anggaran jangka pendek)

Anggaran merupakan suatu taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan dalam suatu periode khusus pada masa yang akan datang Anggaran merupakan alat penting bagi perusahaan dalam memberi arahan dan panduan kegiatan operasional sehari-hari untuk mencapai tujuan (Permana, 2018:45)

2.4.2 Aspek Pengendalian

Pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat berguna bagi perusahaan untuk mengukur kinerja setiap manajer dan untuk mengetahui apakah setiap rencana atau program yang telah direncanakan diawal periode kerja telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui dan dilaporkan sesuatu bentuk hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban yakni melalui analisis dan evaluasi antara hasil yang didapat atau realisasi dengan rencana yang dianggarkan diawal periode. Hasil perbandingan tersebut akan disusun apakah ada penyimpangan. Dengan demikian dapat segera diketahui siapakah yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

Dengan adanya pengendalian tersebut, setiap kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan dan diawasi dengan baik oleh

manajemen puncak organisasi. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung kinerja perusahaan atau organisasi yang lebih baik

Untuk menghasilkan suatu pengendalian manajemen yang baik dalam perusahaan atau organisasi perlu adanya suatu pengendalian intern atau audit internal yang merupakan unit kerja yang bertugas membantu direktur utama dalam mengadakan penilaian atas sistem pengendalian, pengolahan (manajemen) dan pelaksanaan serta memberikan saran perbaikannya.

2.4.3 Aspek pelaporan

Setiap pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtisar dari pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang berada pada pengawasannya dan ikhtisar ini akan menunjukkan prestasi kerja manajemen pusat pertanggungjawaban.

Didalam laporan pertanggungjawaban akan menyajikan biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh sesungguhnya dengan yang dianggarkan sebelumnya sehingga dapat menjadi suatu pengawasan biaya. Laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Laporan untuk mengukur dan mengontrol aktivitas dari semua karyawan maka pimpinan perusahaan menggunakan bermacam-macam sistem dan metode untuk penyusunan informasi.

2.5 Penerapan Pusat Biaya Sebagai Pusat Pertanggungjawaban

2.5.1 Pusat Biaya

Menurut (Rumianti, 2022:5-23) Pusat biaya merupakan suatu sub unit dalam organisasi yang mengontrol biaya dari aktivitas produksi yang dilakukan

dan tidak mengontrol pendapatan dan biaya dari aktivitas produksi yang dilakukan dan tidak mengontrol pendapatan dan investasi, serta pembatasan antara masukan dan keluaran karena adanya tanggungjawab biaya yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak.

Berdasarkan jenis biaya, pusat biaya digolongkan atas:

1. Pusat Biaya Terukur

Pada pusat biaya terukur terdapat hubungan yang erat antara input (biaya) dengan output. Departemen produksi merupakan contoh dari pusat biaya terukur. Dalam hal ini biaya yang terjadi untuk menghasilkan output dapat diestimasi secara andal yang disebut dengan biaya standar. Sebagai contoh, pada unit manufaktur biaya bahan baku yang digunakan untuk menghasilkan produk jadi dapat diestimasi dengan tingkat reliabilitas yang tinggi.

Pusat biaya terukur memiliki karakteristik berikut:

- a. Masukan pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan moneter.
- b. Keluaran pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan fisik.
- c. Jumlah optimal satuan moneter dari input (biaya) yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit keluaran dapat ditentukan.

2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana masukan (biaya) tidak memiliki hubungan yang erat dan nyata

dengan keluarannya. Pusat biaya kebijakan juga menghasilkan keluaran, namun keluarannya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif dan tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukan. Sebagai contoh, peningkatan biaya iklan dan promosi tidak memiliki hubungan yang erat dengan peningkatan volume penjualan.

Pada pusat biaya kebijakan dimana output tidak dapat diukur dalam satuan moneter, maka biaya tidak dapat diestimasi berdasarkan output, tetapi tergantung pada kebijakan manajemen. Pusat biaya kebijakan meliputi unit administrasi dan pendukung seperti: personalia, riset dan pengembangan, administrasi umum, pemasaran, akuntansi dan hubungan masyarakat.

Menurut Armanto Witjaksono mengolongkan biaya berdasarkan sebagai berikut:

Berdasarkan Pertanggungjawaban Konsep biaya ini digunakan dalam sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas, biaya terkendali dan biaya tak terkendali.

- a. Biaya Terkendali (*Controllable Cost*) adalah biaya yang dikeluarkan oleh suatu tempat biaya dan atas pengeluaran biaya tersebut seseorang harus bertanggungjawab.
- b. Biaya Tak Terkendali (*Un-Controllable Cost*) adalah biaya yang tidak bisa dibebankan tanggung jawab pengeluarannya pada seorang manajemen atau pimpinan pusat biaya.

2.5.2 Biaya Operasional Sebagai Pusat Biaya

Biaya (*cost*) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang akan datang

Konsep biaya telah berkembang di tengah-tengah masyarakat. Akuntansi mendefinisikan biaya sebagai suatu nilai tukar, pengeluaran atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat. Seringkali, istilah biaya (*cost*) digunakan sebagai beban (*expenses*) bahkan ada yang menganggapnya sebagai kerugian (*loses*).

“Biaya adalah 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.”

Namun pada dasarnya, biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expense*). Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang untuk memperoleh aktiva. Sedangkan, beban merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang ditunjukkan untuk memperoleh pendapatan pada periode dimana beban itu terjadi. Biaya operasional adalah keseluruhan biaya-biaya komersil yang dikeluarkan untuk menunjang atau mendukung kegiatan atau aktivitas perusahaan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan, dan dalam arti lain biaya operasional adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses kegiatan operasional perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan yang lebih maksimal.

Pengertian dari biaya operasional menurut Jusuf dalam penelitian: “Biaya Operasional atau biaya usaha (*operating expenses*) adalah biaya-biaya yang tidak

berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari.”

Jadi biaya operasional adalah pengeluaran yang berhubungan dengan operasi, yaitu semua pengeluaran yang langsung digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang diperdagangkan termasuk biaya umum, penjualan, administrasi, dan bunga pinjaman. Biaya operasional meliputi biaya tetap dan biaya variabel. Jumlah biaya variabel tergantung pada volume penjualan atau proses produksi, jadi mengikuti peningkatan atau penurunannya. Sedangkan biaya tetap selalu konstan meskipun volume penjualan produksi meningkat atau turun. Singkatnya biaya operasional merupakan biaya yang harus dikeluarkan agar kegiatan atau operasi perusahaan tetap berjalan.

2.5.3 Elemen-Elemen Biaya Operasional

Biaya operasi di dalam perusahaan terbagi atas biaya pemasaran dan biaya administrasi umum. Adapun elemen dari masing-masing biaya operasi adalah sebagai berikut:

1. Biaya pemasaran terdiri dari:
 - a. Gaji karyawan penjualan
 - b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan
 - c. Biaya perbaikan bagian penjualan
 - d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
 - e. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan

- f. Biaya listrik bagian penjualan
 - g. Biaya telepon bagian penjualan
 - h. Biaya perlengkapan bagian penjualan
 - i. Biaya iklan
 - j. Biaya lain-lainnya
2. Biaya administrasi dan umum, terdiri dari:
- a. Gaji karyawan kantor
 - b. Biaya pemeliharaan kantor
 - c. Biaya perbaikan kantor
 - d. Biaya penyusutan peralatan kantor
 - e. Biaya penyusutan gedung kantor
 - f. Biaya listrik kantor
 - g. Biaya telepon kantor
 - h. Biaya asuransi kantor
 - i. Biaya perlengkapan kantor
 - j. Biaya lain-lainnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Objek dan Subjek Penelitian

Objek Penelitian merupakan permasalahan yang diteliti dan menjelaskan siapa yang menjadi objek penelitian dan dimana penelitian dilakukan. Dalam penulisan skripsi ini objek penelitian adalah mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja pada PT. Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan.

Dan subjek penelitian merupakan subjek yang dituju untuk diteliti oleh peneliti dan merupakan sumber informasi untuk mengungkapkan fakta-fakta yang terjadi. Subjek dalam penelitian ini yaitu bagian administrasi dan keuangan yang ada di PT. Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang berbentuk Kualitatif. Jenis data yg tidak dapat diukur atau dihitung secara langsung sebagai variabel angka atau bilangan. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama. Data dikumpulkan dengan cara mencari informasi secara langsung dilapangan. Dalam hal ini, peneliti mendapatkannya dengan cara melakukan wawancara dengan bagian akuntansi dan bagian umum. Pertanyaan yang

diajukan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperusahaan, serta pelaporan pertanggungjawaban, anggaran dan realisasi perusahaan.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah ada atau telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain dan siap digunakan oleh orang ketiga. Biasanya data sekunder dikumpulkan oleh orang atau instansi tertentu dengan maksud tertentu.

Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah struktur organisasi perusahaan, uraian tugas, fungsi dan tanggungjawab pimpinan dan karyawan perusahaan, laporan realisasi anggaran perusahaan (dalam hal ini menggunakan laporan realisasi anggaran tahun 2022).

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan dengan pokok bahasan, penulis menggunakan Teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu Teknik pengambilan data dari laporan-laporan yang sudah diolah sebelumnya sehingga tidak langsung diperoleh dari sumbernya. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah singkat, struktur organisasi, serta data anggaran realisasi pada perusahaan untuk periode 2022 pada PT Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan.

2. Wawancara

Wawancara adalah Teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak perusahaan. Wawancara yang

digunakan dalam memperoleh informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT Bank Sumut KCP Sei Sikambing Medan adalah wawancara langsung dengan bagian akuntansi dan bagian umum yang ada pada perusahaan tersebut.

3. Kepustakaan

Teknik kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai teori akuntansi pertanggungjawaban yang didapat peneliti dari buku, jurnal dan bahan bacaan lain yang terkait. Berupa buku akuntansi keperilakuan, buku manajemen, penganggaran perusahaan, akuntansi biaya, sistem pengendalian manajemen, metode penelitian, dan lain- lain.

3.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh adalah metode deskriptif. Penggunaan metode deskriptif ini menggunakan suatu metode analisis untuk mengumpulkan data, Menyusun, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh.

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini yaitu untuk membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, serta akurat mengenai fakta- fakta, sifat- sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki, sehingga dapat memberikan gambaran umum mengenai objek penelitian, seperti anggaran dan realisasi yang terkait.