

UNIVERSITAS HKBP NOMMENSEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MEDAN – INDONESIA

Dengan ini diterangkan bahwa Skripsi Sarjana Ekonomi Program Strata Satu (S1) dari mahasiswa:

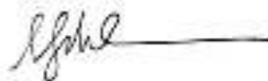
Nama : Prajna Adventia Manullang
NPM : 18510131
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT.Pengadain (Persero)

Telah diterima dan terdaftar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HKBP Nommensen Medan. Dengan diterimanya skripsi ini, maka telah dilengkapi syarat-syarat akademik untuk menempuh Ujian Skripsi guna menyelesaikan studi.

Sarjana Ekonomi Program Studi Strata Satu (S1)

Program Studi Akuntansi

Pembimbing Utama



(Dr. Magdalena J. Siringoringo, S.E., M.Si)

Dekan



(Dr. E. Hamonangan Siallagan, SE, M.Si)

Pembimbing Pendamping



(Herti Diana Hutapea, S.E., M.Si, Akt)

Ketua Program Studi



(Dr. E. Munatip Berliana Lamban Gaul, S.E., M.Si., Ak., CA.)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan adalah suatu organisasi yang melakukan berbagai macam jenis kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh laba dan mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang. Dalam dunia usaha dewasa ini, khususnya Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat baik di bidang jasa, dagang dan industry. Kondisi ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi segala kemungkinan, baik itu ancaman maupun peluang yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Untuk itu perusahaan membutuhkan informasi yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam pengambilan keputusan. Sejalan dengan hal tersebut mengakibatkan tugas manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan semakin sulit dan kompleks pula. Untuk mengatasi hal tersebut maka perusahaan harus mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk tujuan pengambilan keputusan.

Sehubungan dengan hal itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Salah satu diantaranya adalah peranan akuntansi sebagai alat penilaian kerja yang kita kenal dengan akuntansi pertanggungjawaban. Secara umum akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagi perusahaan kedalam pusat pertanggungjawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggungjawab atas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan adanya

sistem ini, kinerja para manajer pusat pertanggungjawaban akan diukur dan dinilai berdasarkan pertanggungjawaban yang diberikan. Sistem pertanggungjawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk perencanaan, pengendalian, pelaporan, dan pengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Adanan dan Milinda (2018:16) terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu: “(1) Pusat Pendapatan, (2) Pusat Biaya, (3) Pusat Laba dan (4) Pusat Investasi”.¹ Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan yang secara individual serasi, selaras dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab hanya terhadap biaya – biaya saja. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2007:176) ada dua jenis umum dari pusat beban, yaitu : “Pusat Beban Teknik dan Pusat Beban Kebijakan.” Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur pendapatan yang di peroleh dari pusat pertanggungjawaban, dan tidak diminta pertanggungjawaban mengenai biaya masukannya, karena biaya tersebut tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur dengan besarnya laba yang diperoleh yaitu dari selisih pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Pusat investasi merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggung jawab terhadap pendapatan biaya dan investasi.

Hasil penelitian terdahulu mengenai akuntansi pertanggungjawaban yaitu : hasil penelitian Mariani Elisabeth Hutajulu, (2016) dengan judul : Penetapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Biaya Produksi pada PT. Indonesia Asahan Aluminium (Persero) Kuala Tanjung. Menyatakan bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem pengawasan biaya produksi telah diterapkan dengan baik pada PT.INALUM (Persero) Kuala Tanjung untuk tujuan pengawasan biaya, dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga telah menunjukkan manfaatnya dalam membantu manajemen untuk mengelolah sumber - sumber produksi perusahaan, sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya – biaya dapat dilakukan sesuai dengan bidang pusat pertanggungjawaban.

Demikian juga halnya pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan yang beralamat di Jalan Pegadaian No 112 Medan. Menghadapi tantangan eksternal berupa persaingan bisnis yang tinggi , lingkungan usaha yang semakin dinamis dan sulit diprediksi akan tetapi perusahaan ini memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja manajemen setiap tahunnya. Sejalan dengan tantangan bisnis tersebut PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan sangat perlu menetapkan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai sebagai alat penilaian kinerja PT. Pegadaian adalah sebuah BUMN di Indonesia yang usaha intinya adalah bidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai.

Dimana PT. Pegadaia Kanwil 1 Medan adalah Perusahaan yang memiliki sejumlah cabang dan unit bisnis yang tersebar di wilayah tersebut. Dalam upaya memonitor dan meningkatkan kinerja Perusahaan serta unit unit bisanisnya, manajemen perusahaan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai

alat utama penilaian kinerja. Salah satu komponen penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah pengukuran kinerja berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Disisi lain, laporan anggaran, realisasi laba rugi adalah instrument yang digunakan untuk membandingkan hasil keuangan aktual dengan anggaran yang telah disusun yang dilaporkan setiap 3 bulan berturut. Dalam konteks PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan, laporan anggaran, realisasi, laba rugi, digunakan sebagai alat untuk memantau pencapaian target keuangan dan realisasinya yang melibatkan manajer keuangan dan 2 asisten manajer keuangan yaitu asisten manajer treasury dan asisten manajer akuntansi

Hubungan antara keduanya terletak pada bagaimana informasi dari laporan anggaran, realisasi, laba rugi digunakan dalam proses akuntansi pertanggungjawaban. Setiap unit bisnis diperusahaan ini, seperti cabang cabang individu, memiliki target keuangan dan operasional yang ditetapkan dalam anggaran tahunan. Ketika laporan anggaran, realisasi, laba rugi dibuat, data aktual dari setiap unit bisnis dibandingkan dengan anggaran tersebut. Hasil dari perbandingan ini akan menjadi bahan evaluasi dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Misalnya, jika sebuah cabang PT. Pegadaian (Persero Kanwil 1 Medan mencapai laba yang lebih tinggi dari target yang telah ditetapkan dalam anggaran, ini dapat menjadi indikator positif dalam akuntansi pertanggungjawaban. Sebaliknya, jika cabang tersebut tidak mencapai target, Langkah Langkah perbaikan dapat diidentifikasi dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk meningkatkan kinerja dimasa yang akan datang.

Dengan cara ini, laporan anggaran, realisasi, laba rugi tidak hanya sebagai instrument pengukuran kinerja keuangan tetapi juga sebagai elemen yang penting dalam pengambilan keputusan dan perbaikan kinerja yang terintegrasi dengan prinsip – prinsip akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan data laporan laba rugi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan, diperoleh laporan laba rugi anggaran dan realisasinya yang di sajikan pada tabel

**Tabel 1.1. PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
Perbandingan Laba Anggaran Dengan Realisasi
Untuk Tahun Berakhir Tanggal 31 Desember 2021**

Nama Perkiraan	Anggaran (Rp)	Realiasi (Rp)	Selisih (Rp)	Penyimpangan
Pendapatan	1.129.936.792.701	967.871.556.414	162.065.236.287	<i>Unfavorable</i>
Biaya Usaha	634.648.926.908	492.803.191.867	141.845.735.041	<i>Favorable</i>
Laba Usaha	495.287.865.794	475.068.364.547	20.219.501.246	<i>Unfavorable</i>

Sumber : PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan (diolah)

Bedasarkan data diatas dimana hasil penyimpangan antara anggaran dan realisasi, pendapatan, biaya usaha, laba usaha pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Maka, fenomena pada penelitian ini dapat dilihat Pada pendapatan yang nilai anggarannya sebesar 1.129.936.792.701 dan nilai realisasinya 967.871.556.414 yang mengakibatkan selisih sebesar 162.065.236.287, yang menyebabkan penyimpangan yang bersifat merugikan, sedangkan biaya usaha nilai anggarannya sebesar 634.648.926.908 dan nilai realisasinya 492.803.191.867 yang mengakibatkan selisih sebesar

141.845.735.041 yang menyebabkan penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Dilihat dari tabel 1.1 akan dapat diketahui bahwa selisih antara pendapatan dan biaya usaha mengakibatkan laba usaha nilai anggaran lebih besar dari nilai realisasi, dan terdapat penyimpangan bersifat merugikan sebesar 20.219.501.246, yang dimana laporan anggaran dan realisasi tersebut dipertanggungjawabkan oleh manajer keuangan sebagai perencanaan anggaran dan mengkoordinasi realisasi kinerja terhadap anggaran.

Berdasarkan uraian tersebut maka dapat kita ketahui bahwa betapa pentingnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KERJA PADA PT. PEGADAIAN (Persero) KANWIL 1 MEDAN.**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah merupakan faktor penghambat kelancaran kerja dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan tersebut. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan akan berbeda satu sama lainnya dan tergantung pada bentuk dan jenis usaha perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Sugiyono (2016:32) mengemukakan bahwa :

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar – benar terjadi, antara teori dan praktek, antara aturan dan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan. Dan masalah – masalah dapat diketahui atau dicari apabila terdapat penyimpangan antara

pengalaman dengan kenyataan, antara apa yang direncanakan dengan kenyataan, adanya pengaduan dan kompetisi

Menurut Sumadi Suryabrata (2010:12)

Masalah atau permasalahan ada kesengajaan (*gap*) antara *das sollen* dan *das sein*, ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang dalam kenyataan, antara apa yang diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan kenyataan, dan yang sejenis dengan itu.

Perumusan masalah diperlukan untuk mempermudah menginterpretasikan data dan fakta yang diperlukan dalam suatu penelitian. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka yang menjadi masalah yang akan dieliti dalam penelitian ini adalah : **Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kerja Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.**

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penetapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan untuk menilai kinerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

1.4 Batasan Penelitian

Karena keterbatasan waktu dan untuk mempermudah dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan, maka ruang lingkup penelitian dan pembahasan hanya

berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pusat laba yang digunakan untuk penilaian kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun mamfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis, menambah pengetahuan dan wawasan mengenai mamfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja secara khusus fungsinya sebagai alat penilaian kerja pusat laba yang di praktekkan di PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
2. Bagi PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan, sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada perusahaan dalam pengambilan keputusan yang lebih baik untuk masa yang akan datang agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan mamfaat yang maksimal.
3. Bagi peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi untuk mengkaji dan meneliti di bidang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kerja pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Timbulnya pertanggungjawaban dalam suatu organisasi atau perusahaan karena adanya pendelegian wewenang. Pada saat perusahaan masih kecil dan sederhana, manajer dapat mengambil keputusan dan mengawasi pelaksanaan keputusan itu sendiri. Tetapi dengan berkembangnya perusahaan dan bertambahnya transaksi yang terjadi, maka pengawasan atau pengendalian secara langsung sulit untuk dilakukan oleh manajer. Karena itu manajer harus mendelegasikan wewenang pada anggota lainnya di perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dari masalah – masalah yang di hadapi bagian dari organisasi yang bertanggung jawab terhadap tindakan atau keputusan yang dibuatnya.

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seluruh biaya dapat dikendalikan dan masalahnya hanya terletak pada penetapan titik pengendaliannya. 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.

Ada beberapa definisi Akuntansi Pertanggungjawaban. Antara lain ;

Hansen dan Mowen (2005:116) Mendefinisikan Akuntansi Pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian

tanggungjawaban, pembuatan ukuran kinerja atau *bechmarking*, pengevaluasia kinerja, dan pemberian penghargaan, dan Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuun bersama.

Mulyadi (2004:218) mendefinisikan Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Arfan Ikhsan Lubis (2005:203) Menyimpulkan bahwa :Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban

Rimbun C.D Sidabutar (2015:73) membuat definisi akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan sebagai suatu sistem yang meliputi perencanaan, pengukuran, evaluasi informatika atau laporan akuntansi dalam suatu organisasi yang terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban, dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dipimpinnya.

L. M. Samryn (2012:261) Menyimpulkan bahwa 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 sebagai bagian sistem pengendalian manajemen.

Sehingga berdasarkan pendapat – pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan hasil (realisasi) dari setiap pertanggungjawaban yang digunakan, untuk mengukur kinerja seseorang atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.2 Syarat – syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem Akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil jika rencana (anggaran) yang disusun oleh manajemen dapat direalisasikan. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik oleh suatu organisasi perusahaan, syarat – syarat yang harus dipenuhi menurut Mulyadi (1999:381) :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab setiap tingkat manajemen
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
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 (*responsible reporting*).

2.3 Tujuan dan Mamfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

2.3.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Didalam Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh mamfaat dari desentrsi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya. Untuk tujuan ini sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusahaan.

Menurut Mulyadi (2006:191) Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik yaitu :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standart ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajemen yang bertanggungjawab atau pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajemen diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuma berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Dapat dijelaskan karakteristik tersebut sebagai berikut :

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 pertanggungjawaban membebankan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).
2. Standart ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki diterapkannya biaya standart sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standart yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standart dan 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 pertanggungjawabandalam mewujudkan sasaran yang ditetpkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai saran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara

prinsip individu hanya diminta pertanggungjawaban atas biaya yang ia miliki wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan. 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 dirancang untuk mengacu para manajer dalam mengolah biaya untuk mencapai target standart biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang diterapkan.

Dari uraian tersebut penulis menyimpulkan, adapun tujuan yang hendak dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil – hasil dari manajer yang bertanggungjawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.
2. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

3. Mengetahui manajer yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun pendapatan terhadap anggaran yang dianggakan.
4. Dapat digunakan sebagai pedoman penentu langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan

Dan yang menjadi karakteristik utama akuntansi pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat – pusat pertanggungjawaban.

2.3.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Disamping tujuan, karakteristik, sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai mamfaat, mamfaat bagi manajemen memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggungjawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya, manajer akan menerima laporan kinerja sebagai suatu alat yang bermamfaat untuk melakukan tindakan koreksi di tengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri.

Menurut Mulyadi (2001:175) bahwa mamfaat informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai berikut :

1. Informasi akuntansi sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Informasi akuntansi sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
3. Informasi akuntansi sebagai pemotivator manajer.
4. Informasi akuntansi memungkinkan pengolahan aktivitas.
5. Informasi akuntansi memungkinkan pemantauan efektifitas program pengolahan aktivitas

Menurut Mulyadi (2001:175) informasi kuantasi pertanggungjawaban ini bermamfaat bagi manajemen untuk :

1. Mengelolah aktivitas, dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan menghilangkan biaya yang bukan penambahan biaya (*non value added cost*).
2. Memantau efektifitas program pengolahan aktivitas.

2.4 Jenis - Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat – pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) individu berfungsi sebagai kerangka kerja untuk mengukur/ menilai dan mengevaluasi kinerja dari manajemen segmen. Kinerja manajer dalam kerangka kerja akuntansi pertanggungjawaban disamakan dengan kemampuan mereka untuk mengolah faktor – faktor operasional tertentu yang dapat dikendalikan.

Sistem tersebut tidak mampu mengukur dan mengevaluasi kinerja secara total, yang selain itu akan memasukan faktor – faktor, seperti pengendalian mutu, tingkat oral bawahan, dan kualitas kepemimpinan. Faktor – faktor tersebut harus diukur dan dievaluasi dengan cara lain.

Menurut Dewi Utari Ari Purwati dan Darsono Prawironegoro (2014:235) bahwa Akuntansi pertanggungjawaban adalah pada umumnya digunakan terhadap kegiatan – kegiatan tertentu.

Menurut Adanan Silaban (2017:130) Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan dan pusat investasi

Penjelasan dari masing – masing pusat pertanggungjawaban akan dijelaskan sebagai berikut

2.4.1 Pusat Biaya

Menurut Garison (1997:67) Pusat biaya (*cost center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam unit tersebut, yang meliputi keseluruhan biaya yang dibebankan untuk aktivitas usaha.

Prestasi manajer pusat biaya diukur atas dasar biayanya atau masukan dalam menghasilkan keluaran, dengan kata lain prestasinya diukur diukur atas dasar biayanya atau masukan dalam menghasilkan keluaran, dengan kata lain prestasinya diukur berdasarkan kemampuan untuk menekan biaya – biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawabannya. Prestasi keuangan dari pimpinan suatu pusat biaya dapat juga dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran atau dengan harga pokok standart.

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya – biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa.

Untuk menentukan seorang pimpinan yang bertanggungjawab terhadap biaya atau tidak, dapat dipakai pedoman sebagai berikut :

1. Apabila seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab dari orang tersebut.

2. Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tidakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut
3. Apabila seseorang ditunjuk oleh seorang manajemen membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu biaya elemen tertentu, maka orang tersebut ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dia bantu

Ada dua jenis umum dari pusat biaya yaitu :

1. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri – ciri sebagai berikut :

1. Input – input dapat diukur secara moneter.
2. Input – input dapat diukur secara fisik.
3. Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan

2. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit – unit administratif dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat) dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bias diukur secara moneter.

Pusat biaya terukur memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Masukkan pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan moneter.
2. Keluaran pusat biaya terukur dapat diukur dalam satuan fisik.

3. Jumlah optimal satuan moneter dari input (biaya) yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit keluaran dapat ditentukan

Proses pengendalian manajemen pada pusat biaya terukur dan kebijakan dapat dibedakan dari tiga prospektif :

1. Penganggaran pada pusat biaya terukur lebih sederhana dibandingkan dengan penganggaran pada pusat biaya kebijakan.
2. Pengendalian keuangan pada pusat biaya terukur sangat berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Pada pusat biaya terukur, pengendalian biaya dilakukan dengan menggunakan biaya standart.

Pengukuran prestasi manajer pusat biaya terukur sangat berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Pada pusat biaya terukur, laporan kinerja digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya terukur dan efisiensi tersebut menggambarkan prestasi manajemen.

Pusat biaya dilakukan dalam tiga kategori yaitu :

1. Biaya produksi
2. Biaya pemasaran, dan
3. Biaya administrasi.

Ketiga pusat biaya itu lazim disebut biaya operasi. Biaya – biaya itu dibuat standart dahulu, kemudian dibuat anggaran. Manajemen bekerja atas dasar standart dan anggaran sebagai pedoman. Standart dan anggaran harus disesuaikan dengan setiap perubahan kondisi yang terjadi dilingkungan bisnis, baik kondisi ekonomi, social dan politik. Oleh sebab itu standart dan anggaran harus fleksibel

terhadap setiap perubahan, agar manajemen dapat melaksanakan program kerja dengan baik.

2.3.2 Pusat Pendapatan

Menurut Garison (2005:67) Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan moneter, sedangkan masukannya tidak.

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Prestasi manajer pusat pendapatan diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya selama satu periode, dimana pendapatan tersebut. Prestasi manajer pusat pendapatan diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya selama satu periode dimana pendapatan tersebut diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai lalu dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan.

Menurut Jadongan Sijabat (2018:117) Pendapatan adalah arus kas masuk aktiva dan atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa dan aktivitas pencairan laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambungan selama satu periode

Tujuan utama dari pusat pertanggungjawaban adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Sebagaimana dijelaskan, bahwa setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya kebijakan, tetapi ukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut yang terpenting adalah pendapatan.

Prestasi manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan unit organisasi yang dipimpinnya penilaian prestasi manajer tersebut dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya. Jika realisasi pendapatan melampaui anggaran, maka hal ini mengindikasikan prestasi manajer pusat pendapatan baik.

Manajer pusat pendapatan diukur dari kemampuan memperoleh pendapatan. Pengukuran kinerja dapat ditunjukkan untuk mengukur kinerja unit organisasi ataupun kinerja manajernya. Jika disiapkan untuk mengukur kinerja unit organisasi sebagai entitas ekonomik, pengukuran kinerja mencakupi seluruh biaya yang terjadi di unit tersebut tanpa memandang kendali atau tak terkendali.

2.4.3 Pusat Laba

Menurut Garison (1997:67) Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluarannya (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat diukur dengan satuan moneter.

Pusat laba Adalah pusat pertanggungjawabannya yang keluaran dan masukannya diukur dalam satuan moneter. Sehingga laba dapat dihitung. Kinerja pimpinannya dapat dilihat dari laba yang dihasilkan. Dalam konsep sistem pengendalian manajemen, pimpinan pusat laba memiliki wewenang/tanggungjawab atas pendapatan dan biaya. Keberadaan suatu pusat laba lebih relevan untuk perencanaan dan pengendalian laba yang mengacu kepada pengukuran unit masukan dan keluaran dari pusat laba yang bersangkutan. Untuk meyakinkan efektifitas pengendalian melalui sistem pengendalian pusat laba, beragam aktifitas yang *controllable* dan *uncontrollable* harus diidentifikasi.

Manajer pusat laba bertanggungjawab atas biaya – biaya dan pengendali yang dikontrol melalui keputusan - keputusannya.

Pusat laba digunakan sebagai alat utama pengendalian manajemen. Menurut Adanan dan Mielinda (2017:137) ada beberapa mamfaat utama dari pusat laba adalah sebagai berikut :

1. Kualitas keputusan meningkat karena keputusan yang dilakukan oleh manajer yang berkaitan langsung dengan objek keputusan.
2. Pusat laba menyediakan suatu alat yang baik untuk mengukur seberapa baik kinerja pusat laba .
3. Kecepatan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak harus perlu mendapatkan persetujuan dari manajer kantor pusat.
4. Manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif, karena manajer bertanggungjawab untuk meningkatkan laba dari unit yang di pimpinnya.

Manajemen memiliki keterbatasan dalam pengendalian atas pusat laba yang berbeda karena keputusan didesentraliasi. Selanjutnya, terdapat kemungkinan persaingan antar pusat laba, dimana hal ini dapat konflik diantara pusat laba dan mengurangi kerjasama antara unit yang berbeda dalam penggunaan sumber daya sehingga dapat mendorong ketidakselarasan tujuan.

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 lain. Permasalahan yang harus dipertimbangkan dan ditetapkan dalam pengukuran laba pusat laba adalah sebagai berikut : (1) pendapatan bersama (2) biaya bersama (3) harga

transfer (4) konsep laba yang digunakan. Dan tingkatan labayang menjadi pusat tanggungjawab pusat laba meliputi : (1) margin kontribusi, (2) laba langsung, (3) laba terkendali, (4) laba sebelum pajak, (5) laba bersih.

2.4.4 Pusat Investasi

Menurut Garison (1997:67) Pusat investasi (*investment center*) adalah 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.

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan ivestasi yang digunakan, pendapatan yang dihasilkan, dan biaya – biaya yang terjadi dievaluasi berdasarkan hasil atas investasi. Pengukuran kinerja pusat investasi dapat dilakukan melalui 2 metode :

1. *Return on investment* (ROI)
2. *Economic value added* (EVA)

Kedua metode ini digunakan sebagai tolak ukur prestasi dengan tujuan sebagai berikut

1. Manajer pusat investasi dapat menghasilkan laba yang memuaskan atas investasi atau sumber daya yang digunakan dalam divisinya.
2. Manajer divisi hanya melakukan investasi tambahan jika investasu tersebut dapat menghasilkan laba yang memuaskan dibandingkan dengan investasinya.

Return on investment (ROI) ialah salah satu alat pengukur kinerja pusat investasi atau perusahaan dengan menentukan besar kecilnya rasio laba dengan investasinya. Pengendalian suatu pusat investasi dengan menggunakan ROI dilaksanakan dengan langkah langkah berikut :

1. Menetapkan target ROI yang diharapkan suatu divisi
2. Mengukur ROI sesungguhnya dicapai oleh divisi yang bersangkutan
3. Melakukan analisis ROI yang diharapkan dengan ROI sesungguhnya dicapai dan menentukan tanggungjawab penyimpangan tersebut pada manajer tertentu.

Economic Value Added (EVA), merupakan nilai tambah yang dihasilkan yaitu selisih antara laba sebelum pajak dikurangi biaya modal yang menghitung atas investasi. Dalam metode ROI, ukuran kinerja manajer dinyatakan dalam kemampuannya untuk mencapai persentase ROI yang diharapkan, sedangkan dalam metode EVA, kinerja manajer diukur dari kemampuannya menghasilkan rupiah yang sebesar mungkin. Pemakaian metode EVA dapat mempertahankan keunggulan ROI, namun sekaligus dapat mengurangi beberapa kelemahan yang ada pada metode ROI.

2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

Pengukuran/ penilaian kinerja dapat ditunjukkan untuk menilai kinerja unit organisasi ataupun kinerja manajernya. Jika dipersiapkan untuk mengukur / menilai kinerja unit organisasi sebagai entitas ekonomik, pengukuran / penilaian kinerja mencakupi seluruh biaya yang terjadi di unit tersebut tanpa memandang terkendai atau tidak terkendali. Namun, apabila disiapkan untuk mengukur/

menilai kinerja manajernya, penilaian kinerja hanya menilai elemen elemen yang dapat dikendalikan.

2.5.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing – masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan adalah mutlak harus dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan alat ukur bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya. Kemampuan para manajer ntuk mengolah seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang dinamakan kinerja manajer. Pengukuran hasil kinerja para manajer perusahaan itulah yang disebut dengan penilaian kinerja perusahaan.

Mulyadi (2001) Mengatakan bahwa Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operas suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standart, dan kriteria yang telah diterapkan sebelumnya.

Menurut Adanan dan Meilinda Stefani Harefa (2008:168) Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan

operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber sumber daya yang dimiliki.

Sistem penilaian dan pengukuran kinerja suatu organisasi adalah suatu sistem yang bertujuan untuk mengarahkan manajer menilai pencapaian suatu strategi dan menilai kinerja yang dapat diukur dalam bentuk keuangan maupun non keuangan.

Menurut Mulyadi (2001) Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai mamfaat yang saling terkait yaitu antara lain :

1. Mengolah organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promise, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka sebagai dasar bagi distribusi penghargaan.

Kinerja yang menyangkut tiga komponen penting yaitu : tujuan, ukuran, dan penilaian. Dimana penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku yang diharapkan organisasi terhadap semua personil. Standart perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kerja dilakukan

untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, dan untuk mendorong perilaku yang semestinya.

Menurut Mulyadi (2001) Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Standart perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya, dan untuk mendorong perilaku semestinya, melalui umpan balik pemberian penghargaan atas hasil yang baik, dan dengan pertimbangan memberi hukuman atas kinerja yang kurang memuaskan.

2.5.2 Penilaian Kinerja Pada Pertanggungjawaban Pusat Laba

Penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggung jawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) proses melalui nama organisasi – organisasi yang mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan – kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Penilaian kinerja sangat berguna bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan kegiatannya. Seperti yang dijelaskan diatas dimana dalam akuntansi pertanggungjawaban , wewenang dideleasikan dari manajer atas ke manajer

dibawahnya, dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer atasnya supaya penilaian kinerja digunakan untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan dan dasar distribusi penghargaan agar bermamfaat untuk memotivasi karyawan bekerja dengan baik dan meningkat kinerja mereka, karena jika kinerja mereka baik maka akan diberikan *reward*, dan atau memberikan hukuman bagi yang lalai.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, bahwa objek penelitian yaitu fokus pada pembahasan mengenai Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT. Pegadaian (Persero)

Dimana PT. Pegadaian (Persero) adalah sebuah perusahaan BUMN di Indonesia yang usaha intinya adalah bidang jasa penyaluran kredit kepada masyarakat atas dasar hukum gadai.

3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam memperoleh data serta yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini meliputi dua metode :

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan bahan-bahan penulisan melalui buku-buku teori, artikel dan catatan-catatan kuliah yang relevan dengan pokok pembahasan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan kerangka dasar teori yang kuat untuk memahami bahan penulisan, serta alat menganalisis data.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke lapangan terhadap objek yang diteliti untuk memperoleh data primer yang ada di perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu metode pengumpulan data dari laporan-laporan yang sudah diolah sebelumnya. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah singkat dan struktur organisasi perusahaan, neraca serta anggaran dan realisasi laba rugi perusahaan.

3.3 Jenis Data

Data merupakan faktor yang penting dalam menunjang suatu penelitian sehingga peneliti ini dapat memberikan hasil yang akurat dan efektif. Jenis data dalam penelitian ini yaitu Data Primer (*Primary Data*) adalah data yang dikumpulkan sendiri langsung dari objek yang diteliti yang berupa data mentah yang harus diolah lebih lanjut.

3.4 Metode Analisa Data

Dalam menganalisis masalah dapat dilakukan dengan beberapa metode analisis yang akan disesuaikan dengan keadaan dan bentuk data yang diperoleh dari PT. Pegadaian (Persero). Metode analisis data yang digunakan yaitu :

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif adalah suatu metode analitis untuk mengumpulkan data, menyusun dan mengklarifikasi serta menginterpretasikan, sehingga memberikan gambaran umum mengenai kebijakan yang dilakukan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban.

2. Metode Deduktif

Metode deduktif adalah suatu metode analisis dengan membandingkan teori dengan kenyataan, sehingga akan dapat diketahui

gambaran penyebab penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan yang sebenarnya dari masalah yang diteliti.

