

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan baik perusahaan dagang, perusahaan jasa maupun perusahaan industri dalam kegiatannya selalu menghadapi berbagai masalah. Tujuan utama dari perusahaan baik yang berskala besar maupun berskala kecil agar dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangannya, agar tujuan ini tercapai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan harus dikelola secara efektif dan efisien. Sumber daya menjadi alat mengatasi masalah kompleks dari perusahaan yang mempengaruhi tugas manajemen puncak dalam mencapai suatu tujuan yaitu, mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam mengambil suatu keputusan. Oleh karena itu setiap sumber daya harus memiliki kemampuan bersaingkebijaksanaan dalam menghadapi masalah yang muncul pada proses pengambilan keputusan.

Peranan akuntansi pertanggung jawaban ini merupakan suatu peranan akuntansi yang menghasilkan laporan akuntansi untuk setiap tingkatan manajemen dalam suatu organisasi. Peranan ini terutama ditunjukkan sebagai alat untuk mengawasi kegiatan dan biaya dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggung jawaban merupakan unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Peranan akuntansi pertanggung jawaban dapat terlaksana dengan baik apabila struktur organisasi perusahaan telah tersusun secara baik, karena dari struktur organisasi perusahaan dapat terlihat bagaimana pendelegasian wewenang dan tanggung

jawab yang ada pada perusahaan belum baik, maka akan sulit untuk melihat peranan akuntansi pertanggungjawaban terutama terhadap pusat laba yang sering disalahgunakan oleh manajemen yang tidak bertanggung jawab.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen sangat membutuhkan informasi baik berupa informasi keuangan maupun non keuangan. Sehubungan dengan itu maka peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggung jawaban.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing dari unit organisasi dapat mempertanggung jawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Menurut sistem ini, unit-unit yang ada dalam organisasi tersebut dibagi menjadi pusat-pusat pertanggung jawaban, dan keseluruhan pusat pertanggung jawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam suatu organisasi.

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

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggung jawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer. Akuntansi pertanggung jawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu

sistem pengukuran prestasi kerja manajer. Laporan pertanggung jawaban dapat dipergunakan sebagai dasar untuk dapat menelusuri ketidak efisienan dari masing-masing komponen, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan suatu keadaan yang dapat menyebabkan sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal sesuai dengan moral dan etika. Seorang karyawan dapat memiliki kinerja yang baik jika pelaksanaan kerja didukung oleh kemampuan yang cukup. Namun kemampuan saja tidaklah cukup, disinilah peranan motivasi sebagai faktor pembela antara pegawai memiliki kemampuan yang cukup untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan, tetapi jika tidak didukung dengan motivasi yang kuat maka kinerja tidak akan maksimal.

Konsep akuntansi pertanggung jawaban merupakan salah satu bagian dari akuntansi manajemen. Konsep akuntansi pertanggung jawaban tersebut memandang perusahaan sebagai suatu kesatuan dari beberapa bagian (unit) organisasi, dalam konsep ini manajer akan memberikan wewenang pada bawahannya untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab terhadap kegiatan yang dilakukan.

Tujuan dari akuntansi pertanggung jawaban atas penilaian kinerja manajemen adalah untuk memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan diperusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh serta memberikan bantuan

kepada para manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut dan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggung jawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

Adapun syarat-syarat dari akuntansi pertanggung jawaban ini agar dapat dilaksanakan dengan baik adalah:

1. Adanya sistem anggaran setiap departemen pusat pertanggung jawaban
2. Adanya pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan.
3. Adanya sistem kode perkiraan.
4. Adanya sistem pelaporan prestasi kepada manajer yang bertanggung jawab.

Akuntansi pertanggung jawaban sangat dibutuhkan untuk mencapai salah satu tujuan tertentu yang secara individual serasi, selaras, dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Akuntansi pertanggung jawaban timbul sebagai akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggung jawabkannya dalam bentuk suatu laporan yang tertulis yang berkaitan dengan pertanggung jawaban pelaksanaan dari wewenang tersebut. dengan adanya suatu akuntansi pertanggung jawaban maka masalah atas penyimpangan dapat diefisienkan atau diperkecil sehingga akan dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan dan memberi laporan aktual mengenai kegiatannya. Terdapat empat jenis pusat pertanggung jawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat investasi, dan pusat pendapatan. Pusat

biaya adalah suatu pusat pertanggung jawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab mengenai biaya, pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab mengenai penjualan, pusat laba adalah suatu pusat pertanggung jawaban dimana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan dan biaya, pusat investasi adalah suatu pusat pertanggung jawaban dimana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi.

Dari keempat jenis pusat pertanggung jawaban yang ada tersebut, penulis hanya memfokuskan pada pusat biaya yang meliputi tiga aspek yaitu perencanaan, pengendalian dan pelaporan. Adapun dasar yang digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggung jawaban tersebut adalah melalui anggaran.

PT Tower Bersama Group Medan adalah perusahaan yang memiliki legalitas usaha yang cukup dan sah untuk melakukan kegiatan usaha yang bergerak dalam bidang menyewakan tower sebagai tempat pemasangan perangkat telekomunikasi. Perusahaan ini tergolong perusahaan yang besar karena menjadi salah satu perusahaan dalam menyewa tower sebagai pemasangan perangkat telekomunikasi. Sebagai perusahaan besar dengan jumlah karyawan dan pekerja yang banyak, maka kebijakan pembentukan akuntansi pertanggung jawaban merupakan hal penting untuk perusahaan agar mampu mencapai tujuan yang diharapkan.

PT. Tower Bersama Group Medan melakukan kegiatan operasi dengan menyusun suatu anggaran sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya akan

dihadapkan dengan realisasi guna menemukan penyimpangan yang terjadi serta untuk mengetahui apakah sistem pertanggung jawaban tersebut sudah berjalan dengan baik atau kurang baik.

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

Dengan pada dasarnya akuntansi pertanggung jawaban lebih menitik beratkan pada pertanggung jawaban atas kejadian dan kontrol secara individual. Akuntansi pertanggung jawaban memperbaiki hubungan antara informasi akuntansi yang ditampilkan dari segi perencanaan, pengendalian, dan pelaporan, karena perencanaan biaya dilakukan dengan sistem anggaran dan diakumulasikan berdasarkan pertanggung jawaban laporan setiap segmen sehingga manajer dapat melakukan penilaian dan penghargaan secara lebih tepat demikian, maka pembentukan akuntansi pertanggung jawaban pada PT. Tower Bersama Group Medan merupakan hal yang penting bagi perusahaan agar mampu mencapai tujuannya. Penerapan akuntansi pertanggung jawaban yang baik akan membantu perusahaan menunjang kemampuan untuk merealisasikan tujuan sesuai dengan yang telah ditetapkan didalam anggaran awal periode.

**PT. Tower Bersama Group Medan
Data Anggaran dan Realisasi Biaya
Tahun 2020**

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Biaya langsung	Rp2.541.468.000,-	Rp2.655.487.073,-	Rp114.019.073,-
Biaya tidak langsung	Rp2.721.310.175,-	Rp2.787.168.800,-	Rp155.099.045,-
Total	Rp5.262.778.175,-	Rp 5.442.655.873,-	Rp269.118.118,-

Sumber : PT. Tower Bersama Group Medan

Berdasarkan data diatas maka hasil penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya pada PT. Tower Bersama Group Medan sebesar Rp. 269.118.118. Dimana besar anggaran untuk biaya langsung adalah sebesar Rp. 2.541.468.000. dan realisasinya Rp. 2.655.487.073. Sedangkan untuk biaya tidak langsung besar anggarannya adalah sebesar Rp. 2.721.310.175. dan realisasinya Rp. 2.787.168.800.

Dari laporan realisasi anggaran di atas dapat diketahui bahwa biaya operasional PT Tower Bersama Group Medan mengalami penyimpangan anggaran dengan realisasinya, namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang merugikan hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui betapa pentingnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul. **“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN PADA PT. TOWER BERSAMA GROUP MEDAN.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan sebelumnya maka yang menjadi masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah:

“Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajemen pada PT Tower Bersama Group Medan”.

1.3. Batasan Masalah

Peneliti mengukur dengan batasan waktu menggunakan data yang di kumpulkan dalam 1 tahun terakhir dan peneliti akan fokus pada penelitian kinerja manajemen pusat biaya pada PT Tower Bersama Group Medan.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggung jawaban pusat biaya untuk menilai kinerja manajemen pada PT Tower Bersama Group Medan.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian yang diharapkan adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis

Dapat menambah pengetahuan mengenai penerapan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen pada PT. Tower Bersama Group Medan.

2. Bagi manajemen perusahaan hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan input dalam menentukan kebijakan perusahaan dalam tujuan pengambilan suatu keputusan yang lebih baik pada masa yang akan datang.

3. Bagi peneliti lainnya

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

BAB II URAIAN

TEORITIS

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggung jawaban

Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis dewasa ini mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh kedepan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang muncul dan dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya dimasa mendatang, Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Pengaruh lingkungan dan perkembangan suatu perusahaan yang semakin kompleks 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 itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Peran serta manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya dewasa ini kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Ada beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dirumuskan oleh para ahli, Menurut Mulyadi, (2015) dalam bukunya mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

“Dalam system akuntansi pertanggung jawaban, informasi akuntansi dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang atas terjadinya informasi tersebut untuk dimintakan pertanggung jawaban kepada manajer yang bersangkutan.”

Dalam akuntansi pertanggung jawaban laporan yang dihasilkan berisi perbandingan antara realisasi kegiatan dan tujuan kinerja yang telah ditetapkan dalam sistem penganggaran (Krismiaji, 2015). Atas dasar laporan ini, perusahaan mengevaluasi kinerja setiap manajer yang bertanggung jawab guna mengetahui apakah ada penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya atau tidak. Andani (2017) mendefinisikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manager untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Disamping ini ada beberapa pendapat mengenai pengertian akuntansi pertanggung jawaban, antara lain ditemukan oleh Supriyono (2017) yaitu,

“Akuntansi pertanggung jawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan menvaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya”.

Sehingga dapat disimpulkan dari pendapat diatas bahwa akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu informasi akuntansi yang dirancang oleh perusahaan yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi aspek- aspek tanggung jawab dari salah satu lebih anggota organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari manajernya.

Seperti yang ditemukan oleh Mulyadi (2015) syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajernya.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkat manajemen.

- c. Penggolongan biaya apakah sesuai atau tidak pengendaliannya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- d. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggung jawaban.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

2.1.1 Tujuan Akuntansi Pertanggung jawaban

Dari defenisi akuntansi pertanggung jawaban yang di kemukakan oleh para ahli di atas, maka dapat dinyatakan tujuan dari akuntansi pertanggung jawaban adalah untuk:

1. Mengajak karyawan untuk melakukan pekerjaan yang benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan (pendapatan) perusahaan.
2. Menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer yang bertanggung jawab kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Karakteristik utama akuntansi pertanggung jawaban adalah memfokuskan pada pusat pertanggung jawaban. Hal ini perlu menjadi fokus perhatian karena proses pengendalian manajemen dilaksanakan oleh manajer yang memimpin suatu pusat pertanggung jawaban dan informasi akuntansi yang bermanfaat dalam proses ini harus berkaitan dengan area tanggung jawab manajer.

2.1.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen adalah untuk memberikan kesempatan kepada para manajer untuk merumuskan sasaran mereka

sendiri dan membuat keputusan dalam rangka tanggung jawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya. Manajer yang lebih tinggi akan menerima laporan kinerja sebagai alat yang bermanfaat untuk melakukan tindakan koreksi ditengah berlangsungnya aktivitas itu sendiri apabila terjadi penyimpangan.

2.2 Pusat - Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggung jawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu yang mengelola masukan menjadi keluar. Agar pengelolaan aktivitas operasional dalam sebuah perusahaan dapat lebih terpantau, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggung jawab yang terbagi dalam unit-unit kecil. Unit kecil tersebut sering disebut sebagai pusat pengambilan keputusan atau pusat tanggungjawab (*responsibility center*).

Menurut Adisaputro dan Anggraeni (2017), “Pusat tanggung jawab dapat didefinisikan sebagai suatu unit organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang prestasinya/ kinerjanya diukur dengan wewenang dan tanggung jawab tertentu”.

Menurut Supriyono (2017: 75), pusat-pusat pertanggung jawaban biasanya dikelompokkan menjadi empat kategori, sebagai berikut :

a. Pusat pendapatan

Pusat pertanggung jawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan.

b. **Pusat Beban**

Pusat pertanggung jawaban yang manajernya diberi wewenang dan tanggungjawab terhadap beban dalam pusat pertanggung jawaban yang dipinpinnya.

c. **Pusat Laba**

Pusat pertanggung jawaban yang manajernya diberi wewenang dan tanggungjawab untuk mengendalikan laba (pendapatan dikurangi beban) pada pusat pertanggungjawaban yang dipinpinnya.

d. **Pusat Investasi**

Pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberikan wewenang dan tanggung jawab atas laba dan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

Hakikatnya pusat pertanggungjawaban diatas kinerjanya dievaluasi berdasarkan anggaran dan perubahan kondisi ekonomi, dan politik (Utari dkk, 2016), Pusat pertanggung jawaban merupakan sarana dalam pengimplementasikan pencapaian tujuan dan pengendalian sebuah perusahaan.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam prinsip akuntansi penanggung setiap bagian dari organisasi akan dipimpin yang akan melaporkan hasil pelaksanaan kegiatannya kepada tingkat yang lebih tinggi. Bagian yang akan dinilai pelaksanaannya dan dipimpin oleh penanggungjawab, disebut pusat pertanggungjawaban (responsibility center). Suatu pusat pertanggung jawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan, tujuan tersebut harus selalu diarahkan agar tidak menyimpang

dari tujuan perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu dari tujuan setiap pusat pertanggung jawaban diusahakan harus selalu selara, serasi dan seimbang.

Kegiatan setiap pusat pertanggung jawaban terdiri atas penggolongan masukan (imput) menjadi keluaran (output) dapat berupa bahan baku, tenaga kerja atau berbagai jenis bahan lain. Biasanya diperlukan tambahan masukan-masukan lain berupa modal kerja, peralatan atau harta lainnya.

Atas dasar hubungan antara masukan dan keluaran, pusat-pusat pertanggung jawaban yang ada pada suatu pertanggung jawaban diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu :

1. Pusat Biaya
2. Pusat Pendapatan
3. Pusat Laba
4. Pusat Investasi

Berikut adalah biaya pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengelola masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak digunakan sebagai dasar ukuran prestasi manajernya.

Dilihat dari hubungan antara masukan dan keluaran, pusat biaya dapat dibedakan menjadi beberapa bagian, yaitu :

1. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang atau jasa. Mangasa Sinurat et al (2015) “

Biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.”.

Menurut Ardin Doloksaribu (2018) “ Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang datang bagi organisasi.

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

2. Pusat Pendapat

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas pendapatan. Jadongan Sijabat (2019) “ Pendapatan adalah arus masuk aktiva dan atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa dan aktivitas pencairan laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambungan selama satu periode.”

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

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai atas dasar laba yang diperoleh, yang merupakan selisih antara pendapatan dengan

biaya. Pusat laba ini diukur prestasinya dari dua aspek, yaitu input dan outputnya. Ada dua metode pengukur provitability manajemen dan pengukuran ekonomi, dalam pengukuran prestasi manajemen penekanannya pada penilaian seberapa baik manajer bekerja. Prestasi suatu pusat laba hanya dibatasi pada laba yang dikendalikan oleh manajernya. Menurut Jadongan Sijabat (2016) “Laba digunakan sebagai ukuran kinerja dan dasar bagi ukuran kinerja investasi atau kinerja saham dengan melihat laba per lembar saham.

Dalam pengukuran prestasi ekonomi ditekankan pada seberapa baik pusat laba bekerja sebagai suatu kesatuan ekonomi. Selain ditentukan oleh laba juga ditentukan oleh pendapatan dari biaya lokasi.

4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai atas dasar laba yang dihasilkan dihubungkan dengan investasi yang ditanamkan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pengukuran prestasi pusat investasi ini diperlukan suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai prestasi yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba.

2.3 Aspek-aspek Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada dasarnya Akuntansi pertanggungjawaban lebih menitik beratkan pada pertanggungjawaban atas kejadian dan kontrol secara individual. Akuntansi pertanggungjawaban memperbaiki hubungan antara informasi akuntansi yang ditampilkan dari segi perencanaan, pengendalian, dan pelaporan, karena perencanaan biaya dilakukan dengan sistem anggaran dan diakumulasikan berdasarkan pertanggungjawaban laporan setiap segmen sehingga manajer dapat

melakukan penilaian dan penghargaan secara lebih tepat.

2.3.1 Aspek Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen adalah sebagai fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan (*planning*) berarti menghubungkan kenyataan, merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan dalam jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya.

Dalam perusahaan yang mencari laba (*profit oriented*), tiap produk utama merupakan suatu program. Penyusunan anggaran merupakan bagian dari aspek perencanaan, anggaran sendiri merupakan suatu perencanaan dan kebijaksanaan manajemen untuk masa yang akan datang sebagai pedoman bagi kegiatan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan suatu perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah mencapai tujuan atau tidak.

Proses perencanaan manajemen dapat dilakukan dengan 4 tahap yaitu :

1. Penyusunan Program (rencana 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 jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategi. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditunjukkan dalam

jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas.

2. Penyusunan Anggaran atau penganggaran (Anggaran Jangka Pendek)

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengiriman peran kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Didit Herlianto (2015) mendefinisikan bahwa, “Anggaran merupakan rencana dari seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka pendek yang dinyatakan dalam unit kualitatif.”

Sasongko dan Parulin (2015) anggaran merupakan suatu rencana yang akan di jalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif. M.Fuad dkk (2020) mendefinisikan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu di masa datang.

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dilakukan secara sistematis dan formal untuk mencapai tujuan dan dilakukan melalui koordinasi dan kontrol tanggung jawab manajemen.

Ada beberapa fungsi anggaran yaitu :

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan
 2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajemen dalam lokasi sumber daya organisasi
 3. Anggaran bertindak sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lain dan dengan manajemen puncak
 4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standart terhadap hasil operasi aktual dapat dibandingkan
 5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan
 6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.
3. Realisasi dan Pengukuran

Pada setiap akhir tahun biasanya perusahaan perlu menyusun realisasi biaya untuk mengetahui jumlah biaya yang telah dikeluarkan dalam operasi perusahaan. Realisasi ini digunakan sebagai alat perbandingan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya untuk mengetahui pemborosan atau penghematan biaya serta menilai prestasi kerja dari staf dan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Apabila terjadi perbedaan yang mencolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama, maka hal itu disebut sebagai penyimpangan-penyimpangan yang dibagi menjadi dua sifat yang berbeda yaitu :

- a. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favorable*)
- b. Penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*)

Selama periode aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya dan pendapatan yang diperoleh.

4. Pelaporan dan Analisis

Setelah pekerjaan dilakukan dan hasilnya dicatatkan serta dilaporkan, kemudian hasil pelaporan dianalisa untuk mengetahui adanya penyimpangan. Analisa penyimpangan biaya dapat diartikan membuat pemeriksaan yang diteliti terhadap biaya sehingga hasil pemeriksaan akan dapat diketahui mengapa terjadi penyimpangan tersebut, berapa besarnya, dimana terjadinya, dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai tujuan, yaitu :

- a. Memberikan sejumlah informasi kepada manajer dan pengawasnya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggungjawab.
- b. Mendorong para manajer dan pengawas untuk mengambil tindakan langsung yang digunakan untuk memperbaiki pelaksanaan kerja.

2.3.2 Aspek Pengendalian

Aspek pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat berguna bagi perusahaan untuk mengukur kinerja setiap manajer dan untuk mengetahui apakah dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui dan dilaporkan suatu bentuk hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban yakni melalui analisis dan evaluasi antara hasil yang didapatkan atau realisasi dengan rencana yang dianggarkan diawal periode. Hasil

perbandingan tersebut akan disusun apakah ada penyimpangan baik itu penyimpangan yang menguntungkan, ataupun penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sebagai pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat tidak mungkin sebagai manajer puncak mengendalikan seluruh kegiatan operasi organisasinya secara perseorangan. Untuk itu diperlukan sistem pengendalian yang dapat menjamin dan menyakinkan manajer puncak bahwa anggota-anggota organisasinya dalam melaksanakan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan keinginan manajer puncak. Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2015:47), “Aktivitas pengendalian berupaya kebijakan dan prosedur yang memberikan keyakinan yang memadai bahwa sasaran pengendalian dapat terpenuhi dan respon terhadap resiko telah dijalankan”.

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 suatu perusahaan perlu adanya audit internal yang merupakan unit kerja yang bertugas membantu direktur utama dengan mengadakan penilaian atas sistem pengendalian, pengelolaan dan pelaksanaan serta memberikan saran perbaikannya. SPI memiliki peranan yang sangat penting untuk ikut membantu dalam mewujudkan sistem pengendalian internal dengan menjalankan fungsi pengawasan dan berperan sebagai mitra strategi unit kerja dalam mencapai sasaran usaha.

Tujuan pengendalian pemeriksaan intern adalah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan melalui pendekatan yang sistematis, disiplin untuk

mengevaluasi dan melakukan perbaikan atas keefektifan manajemen resiko, pengendalian dan proses jujur, bersih dan baik. Tujuan ini memiliki jangkauan yang luas dan perlu untuk membantu seluruh anggota pimpinan, agar dapat melaksanakan kewajiban-kewajiban dalam mencapai tujuan organisasi secara efisien, efektif dan ekonomis.

2.3.3 Aspek Pelaporan

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtisar dari pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang berada pada pengawasannya dan ikhtisar ini akan menunjukkan prestasi kerja manajemen pusat pertanggungjawaban. Ikhtisar ini dibuat dalam bentuk laporan yang disebut sebagai laporan pertanggungjawaban. Didalam laporan pertanggungjawaban akan menyajikan biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh sesungguhnya dengan yang dianggarkan sebelumnya sehingga dapat menjadi alat penilaian kinerja oleh manajer yang lebih tinggi karena laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan

Pandangan tradisional laporan tanggung jawab memiliki 1 tujuan utama yaitu:

1. Memotivasi orang untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan cara melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer-manajer yang bertanggungjawab beserta atasan mereka.
2. Menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya.

Untuk meningkatkan keefektifitasannya maka laporan tanggungjawab sebaiknya memiliki karakteristik-karakteristik fundamental, yaitu sebagai berikut:

1. Laporan sebaiknya sesuai dengan bagian organisasi.
2. Laporan sebaiknya konsisten dalam bentuk dan isi setiap kali diterbitkan.
3. Laporan sebaiknya tepat waktu.
4. Laporan sebaiknya diterbitkan secara teratur untuk meningkatkan kegunaannya.
5. Laporan sebaiknya mudah untuk dipahami.
6. Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan.
7. Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan atau standar yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual.
8. Laporan sebaiknya bersifat analisis biaya.

Berdasarkan hal tersebut maka jenis laporan yang dibuat harus sesuai dengan pihak yang menggunakannya, karena itu untuk pengawasan dalam mendapatkan informasi lainnya manajemen akan berhubungan dengan laporan untuk kepentingan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Laporan perencanaan berhubungan dengan program-program yang akan diantisipasi dalam hubungan dengan operasi-operasi atau kondisi-kondisi keuangan masa yang akan datang. Isi laporan pertanggungjawaban yang disajikan biasanya tergantung pada kebutuhan dan situasi.

2.4 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

2.4.1 Penilaian Kinerja Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpinnya. Secara teoritis pengukuran prestasi pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi biasanya dilakukan dengan cara membandingkan suatu ukuran tertentu, misalnya membandingkan suatu pusat pertanggungjawaban dengan pusat pertanggungjawaban lainnya membandingkan prestasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan ataupun membandingkan kinerja pusat pertanggungjawaban masa sekarang dengan kinerja masa lalu. Sedangkan efektifitas biasanya berhubungan dengan output yang dihasilkan suatu pusat pertanggungjawaban tidak dapat memberikan kontribusi yang memadai dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dikatakan tidak efektif.

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang harus bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi didalam lingkup pusat pertanggungjawaban, tanpa menghubungkan dengan pendapat yang diterima atau diperolehnya (Salman:2016). Kinerja dari manajer pusat ini dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya standar atau yang dianggarkan untuk pusat biaya tersebut (Salman:2016).

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak harus dilakukan, karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilampirkan kepadanya. Penelitian kinerja

dilakukan untuk menekan perilaku karyawan yang bisa merugikan perusahaan dan untuk memotivasi semangat kerja setiap individu, juga menetapkan standar kerja bagi seluruh individu yang ada dalam perusahaan.

Menurut Bintoron (2017) kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Menurut Budihardjo (2015) penilaian kinerja menjadi kunci utama dalam pengembangan perusahaan. Dalam proses penilaian kinerja dapat dua pihak yang terlihat yaitu penilai (perusahaan) dan karyawan (SDM). Pentingnya penilaian kinerja memiliki dampak positif bagi kedua belah pihak, yaitu pihak karyawan maupun perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak seperti investor, kreditur, analisi, konsultan keuangan, pemerintahan dan pihak manajemen sendiri. Penyusunan laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi dari suatu perusahaan, bila disusun secara baik dan akurat dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan.

2.4.2 Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan 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 suatu periode dimana pendapatan tersebut diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai lalu dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan. Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan.

Dalam pusat pendapatan yang menjadi kekuatan adalah pendapatan yang diukur dalam ukuran satuanmoneter tetapi tidak terdapat hubungan erat dan nyata dengan biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan dijual atau dipasarkan. Biaya-biaya terjadi dalam pusat pendapatan belum merupakan biaya lengkap. Biaya yang terjadi pada pusat pendapatan hanya merupakan biaya kebijakan contohnya yaitu biaya pemasaran.

2.4.3 Penilaian atau pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Chaizi Nasucha, kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus-menerus mencapai kebutuhannya secara efektif

Tujuan pengukuran kinerja adalah:

1. Untuk menentukan kontribusi suatu bagian dari perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
2. Memberikan dasar untuk mengevaluasi kinerja masing masing manager.
3. Memotivasi para manager untuk mengoprasikan devisinya secara konsisten sehingga sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Manfaat pengukuran kinerja yaitu:

1. Menulusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi atau perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasuk internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya upaya pengukuran terhadap pemborosan.
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi dan pencapaian tujuan perusahaan.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.4.4 Penilaian Kinerja Pusat Investaasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja keuangannya dinilai dan diukur dengan salah satu dari dua tolak ukur: *return on investment* (ROI) atau *residu income*. Penggunaan tolak ukur tersebut dimaksudkan agar

manajer divisi menghasilkan laba yang cukup dari penggunaan sumber-sumber dalam divisinya dan menginvestasikan tambahan sumber-sumber jika investasi tersebut menghasilkan laba yang memadai. Untuk menghitung aktiva yang digunakan dalam divisi, perlu dicari dasar pengukuran untuk tiap komponen aktiva divisi. Pada dasarnya hanya aktiva yang memerlukan biaya yang diperhitungkan dalam dasar investasi.

Pengukuran kinerja pusat investasi dapat dilakukan dengan dua metode yaitu : *Return On Investment / ROI* dan *Laba Residu / Economic Value added (EVA)*

Pertama, tingkat pengembalian (*Return On Investment*), merupakan salah satu rasio yang berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang diinvestasikan dalam aktiva yang digunakan dalam operasional perusahaan untuk menghasilkan laba, sehingga rasio tingkat pengembalian investasi / *Return On Investment* adalah :

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak} \times 100\%}{\text{Investasi}} \times h$$

Kedua, *Economic Value Added (EVA)* merupakan ukuran keberhasilan manajemen perusahaan baik atau efektif. Jika manajer menitikberatkan operasional pada EVA sudah pasti akan membantu mereka untuk beroperasi secara konsisten untuk memaksimalkan nilai pemegang saham.

EVA merupakan jumlah uang bukan rasio, EVA dapat diperoleh dari selisih laba bersih operasional dengan beban modal. Sehingga rumus EVA adalah sebagai berikut :

- a. EVA = Laba bersih sebelum pajak- pajak-beban modal
- b. EVA = Laba bersih operasional – beban modal

c. $EVA = \text{Biaya modal} \times \text{Modal yang digunakan}$

2.5 Hubungan Akuntansi pertanggungjawaban Dengan Anggaran

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur rencana dan kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut dan diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber data yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim pesan (*role sending device*). Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi atau perusahaan harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggung jawab melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya atas nilai aktualnya, dan selanjutnya dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam sebuah penelitian karena objek penelitian merupakan sasaran yang hendak dicapai untuk mendapatkan jawaban maupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Dalam penulisan skripsi ini, bahwa objek penelitian yang difokuskan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen pada pusat biaya. Penulis melakukan penelitian pada PT. Tower Bersama Group Medan yang beralamat di Jl. K. H. Wahid Hasyim No. 10, Merdeka, Kec. Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara 20222.

3.2 Metode Penelitian

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

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian kepustakaan diperoleh dengan mengumpulkan bahan penulisan melalui buku-buku seperti buku manajemen, penganggaran perusahaan, akuntansi biaya, akuntansi keperilakuan, serta melalui literatur lain. terutama yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini. Dengan demikian maka dapat dikumpulkan teori-teori sebagai kerangka kerja teoritis.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan yaitu penelitian yang dilakukan langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-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 Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari manager melalui teknik wawancara. Data tersebut meliputi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian kinerja manajemen.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari PT. Tower Bersama Group Medan, yang sudah diolah dan terdokumentasi dalam bentuk publikasi oleh perusahaan seperti data sejarah ringkas perusahaan, struktur organisasi perusahaan, deskripsi jabatan, data laporan keuangan yang diperoleh dari laporan perencanaan anggaran dan realisasi anggaran tahun 2021.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Cara pengumpulan data yang akan digunakan :

1. Wawancara

Menurut Sugiyono (2016:194) menyatakan bahwa, “wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data jika peneliti ingin melakukan studi

pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, serta juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam”. Dengan melakukan wawancara atau tanya jawab secara langsung kepada pegawai yang berwenang, yaitu pimpinan unit organisasi yang merupakan bawahan langsung manajer umum akan memberikan keterangan mengenai data perusahaan yang berhubungan dengan topik permasalahan penelitian dalam perusahaan tersebut.

Dokumentasi yaitu suatu metode pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen internal yang ada pada perusahaan. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah ringkas perusahaan, deskripsi jabatan, struktur organisasi perusahaan serta anggaran dan realisasi anggaran untuk periode tahun 2021.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode analisis deskriptif

mengumpulkan semua data yang mendukung penelitian ini untuk diinterpretasikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta- fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki. Dalam metode analisis deskriptif yang dilakukan adalah mengumpulkan bukti laporan keuangan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti dan memberikan gambaran umum mengenai kebijakan yang dilakukan dalam mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban pada anggaran dan realisasi anggaran tahun 2020 dan 2021.