

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban pernah dilakukan oleh :

##### **2.1.1 Candra Sinuraya (2001)**

Judul penelitian ini adalah Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban untuk mengurangi Budget Slack dalam organisasi. Yang berisi tentang Anggaran partisipatif yang digunakan manajemen memiliki kendala, beberapa manager cenderung membuat anggaran yang terlalu longgar atau ketat. partisipasi dalam pembuatan anggaran cenderung menjadi tujuan pribadi sehingga akan menyebabkan turunnya kinerja manager. Dalam anggaran partisipatif adanya peluang anggaran yang mengandung slack. slack budget (slack anggaran) timbul apabila manager sengaja menetapkan terlalu rendah pendapatan atau menetapkan terlalu besar kost. Apabila manajemen puncak mengambil alih semua pengendalian atas proses penganggaran hanya mencari partisipatif fiktif dari manager tingkat yang lebih rendah. Manajemen puncak menciptakan berbagai divisi tanggung jawab yang dikenal dengan pusat pertanggung jawaban (responsibility center) merupakan suatu segmen bisnis yang managernya bertanggungjawab terhadap peraturan kegiatan tertentu. akuntansi pertanggungjawaban memainkan peranan dalam

mengukur kegiatan dan hasilnya dan juga menentukan imbalan yang dapat diterima seseorang. dan dalam hasil yang dapat disimpulkan bahwa Proses penyusunan anggaran melibatkan semua pihak manager bawahan sesuai dengan tanggungjawab unit yang mereka pimpin. kedinamisan dan kerjasama yang baik yang dimiliki oleh manajemen puncak serta kerjasama yang baik dalam penentuan tujuan bersama yang dimuat dalam anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih dapat dicapai akan meningkatkan kinerja manager dan mengurangi budget slack yang ada pada tingkat atau batas toleransi. Informasi akuntansi pertanggung jawaban sangat dibutuhkan untuk menilai dan mengukur setiap aktivitas-aktivitas yang ada atau yang akan terjadi tercermin dalam anggaran yang dibuat. sehingga dapat mengurangi atau menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah yang mengakibatkan pengurangan terhadap kos, waktu, kinerja manager akan semakin baik.

a. Persamaan :

Sama-sama menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel

b. Perbedaan :

Penelitian sebelumnya menggunakan variabel budget slack

### **2.1.2. Suwandi (2008)**

Judul dalam penelitian ini adalah Peranan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat penilaian prestasi manager yang berisi tentang Sistem akuntansi biaya sebagai metode untuk memisahkan biaya-biaya pada struktur organisasi perusahaan. sistem ini disusun sedemikian rupa

sehingga biaya dikumpulkan, diklarifikasikan dan dilaporkan menurut pusat2 pertanggungjawaban. prestasi manager adalah hasil yang dicapai manager suatu bagian dengan wewenang yang menjadi tanggungjawabnya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji rank spearman's pengujian hipotesis ini digunakan untuk mengetahui apakah ada hubungan yang nyata antara anggaran biaya dan realisasi, akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi manager di PT X. Sehingga disimpulkan Terdapat hubungan yang nyata antara akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi manger hal ini dibuktikan dari hasil uji RS hitung 0.905 lebih besar dari RS tabel 0,786.

a. Persamaan :

1. Sama-sama menggunakan variabel akuntansi pertanggungjawaban dan prestasi manager sebagai variabel yang diteliti
2. Jenis penelitian yaitu kuantitatif

b. Perbedaan :

1. Penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada PT X sedangkan sekarang pada PT KAI di wilayah surabaya.
2. Alat uji yang digunakan dalam menguji validitas berbeda sebelumnya menggunakan rank spearman penelitian sekarang menggunakan correlation bivariate.

### 2.1.3. Viyanti (2010)

Judul dalam penelitian ini adalah Akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian manajemen terhadap penilaian prestasi kerja. yang berisi

tentang Akuntansi pertanggung jawaban merupakan system akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban yang baik dalam penerapannya harus menetapkan atau member wewenang secara tegas,karena dari wewenang ini akan menimbulkan adanya tanggung jawab.dengan jawab dan wewenang tersebut akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis yaitu suatu metode deskriptif analitif yaitu suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan,menyusun, menganalisis, dan menginterpretasikan data sehingga dapat memberikan gambaran atau keadaan obyek peneliti secara nyata untuk kemudian ditarik kesimpulan diteliti. Berdasarkan hasil jawaban dari presentase kuesioner diatas yaitu sebesar 75,07% penulis dapat menarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sangat berperan terhadap penilaian prestasi kerja pada PT.X akhir dari kesimpulan penulis tersebut menunjukkan bahwa hipotesis diterima ( $H_0 =$  diterima)

a. Persamaan :

Sama-sama Menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel yang di teliti

b. Perbedaan :

1. Penelitian sebelumnya menggunakan variabel pengendalian manajemen

2. Wilayah yang diambil penelitian terdahulu yaitu pada PT X terletak di jalan komplek ilir barat permai blok D2, no.08,Lt II Palembang.sedangkan penelitian sekarang pada PT KAI diwilayah surabaya.

## **2.2 LANDASAN TEORI**

Di dalam bab ini dikemukakan beberapa teori yang akan digunakan sebagai landasan teori dari bab-bab berikutnya. Teori-teori yang akan dikemukakan berhubungan erat dengan materi yang akan dibahas dalam penelitian ini, dan sebagai alat untuk membahas dan mengkaji seberapa besar Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Kepuasan Kerja Manajer.

### **2.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Pada umumnya perusahaan dibagi ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil yang masing-masing diberikan tanggung jawab tertentu. Bagian ini disebut divisi, departemen, unit bisnis, dan lain-lain. Setiap bagian berisi individu-individu yang bertanggungjawab terhadap tugas atau fungsi manajerial tertentu. Pimpinan organisasi harus memastikan bahwa individu yang ada dalam setiap departemen bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen puncak. Akuntansi pertanggungjawaban (Sidharta, 2004:92), merupakan konsep dan alat yang digunakan manajemen untuk menilai kinerja individu dan departemen dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa konsep manajemen yang menghendaki pembagian wewenang dan tanggung jawab secara berimbang dan tugas dalam pencapaian tujuannya merupakan dasar timbulnya akuntansi pertanggungjawaban. Dapat dikatakan bahwa konsep akuntansi

pertanggungjawaban timbul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan manajemen. Beberapa pengertian dan definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain :

Menurut Mulyadi (2001:218) mengungkapkan bahwa :

“Akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan”.

### **2.2.2. Tujuan dan Manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Adapun tujuan akuntansi pertanggungjawaban (Sidharta, 2004:93) dikatakan bahwa:

“Akuntansi pertanggungjawaban memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer. Akibatnya, selain menyebabkan pimpinan tertinggi selalu mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberikan rangsangan (*insentif*) bagi setiap manajer melalui laporan prestasi kerja (*performance report*).

Dari pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk memberikan bantuan kepada para manajer divisi dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan guna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer divisi tersebut.

Sedangkan manfaat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Sidharta, 2004:93), adalah menghasilkan informasi akuntansi untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa

informasi masa yang akan datang bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

### **2.2.3. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan memerlukan berbagai persyaratan. Menurut Mas'ud (1991:207), persyaratan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan menggunakan budget sebagai alat pengukur pelaksanaan.
2. Perusahaan sudah menyusun organisasi yang formal untuk menilai tiap-tiap pusat biaya (*Cost Center*) dan tiap pusat biaya ditentukan siapa penanggungjawabnya.
3. Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa diawasi atau dikendalikan (*controllable*) dan yang tidak dapat diawasi atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh pusat-pusat biaya dalam perusahaan.

### **2.2.4. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban**

Unsur-unsur yang terkandung dalam akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1986:381-389) :

1. Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban harus terdapat desentralisasi tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada masing-masing tingkatan manajemen.

## 2. Anggaran biaya

Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada dibawah tanggungjawabnya masing-masing.

## 3. Penggolongan biaya

Adanya penggolongan biaya atas dasar dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh manajer masing-masing tingkatan manajemen adalah agar laporan pertanggungjawaban benar-benar mencerminkan tingkat pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan manajemen. Biaya dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali.

## 4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai karakteristik khusus, yaitu disesuaikan dengan struktur organisasinya. Sistem tata perkiraan disusun sedemikian rupa sehingga pendapatan dan biaya dikumpulkan, diklasifikasikan, dan dilaporkan berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang ada pada laporan pertanggungjawaban.

## 5. Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan yang digunakan untuk mempertanggungjawabkan wewenang yang didesentralisasi pada manajer pusat pertanggungjawaban, yang mencakup realisasi dan anggaran. Laporan ini merupakan sarana penilaian prestasi kerja karyawan dan motivator bagi



karyawan yang menilai prestasinya. Laporan pertanggungjawaban disampaikan dari manajemen tingkat bawah ke manajemen tingkat atas.

### **2.2.5 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi (Supriyono, 2000:200)

Mulyadi (1986:381), menjelaskan bahwa dalam penyusunan sistem akuntansi selalu di dahului dengan pembenahan lebih dahulu terhadap organisasi. Penyusunan sistem akuntansi dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Oleh karena itu, sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, perlu dilakukan penilaian secara mendalam terhadap organisasi dan prosesnya serta dilakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi yang desentralisasi merupakan struktur organisasi yang dianggap penting karena desentralisasi berarti pendelegasian wewenang pembuatan keputusan pada tingkatan manajemen yang lebih rendah.

### **2.2.6 Sentralisasi**

Menurut Mulyadi (2001:378), sentralisasi merupakan wewenang dalam pengambilan keputusan yang terpusat ditangan manajemen puncak.

Menurut Stoner (1995:52), kelebihan sentralisasi antara lain :

1. Ketrampilan khusus, bakat, dan teknologi kadang-kadang tidak mungkin diperoleh dan tidak praktis kalau harus ditempatkan di berbagai lokasi.

2. Lokasi desentralisasi biasanya terjadi tambahan biaya umum dan administrasi serta tambahan staf, sedangkan sentralisasi tidak.
3. Perbaikan dalam teknologi komunikasi mempermudah pergerakan pemrosesan data dari lokasi sentral.

Menurut Robbins dan Coulter (1999:290), kelemahan sentralisasi antara lain :

1. Para manajer tingkat bawah tidak semahir atau berpengalaman dalam mengambil keputusan-keputusan seperti halnya manajer tingkat atas.
2. Para manajer tingkat bawah tidak ingin ikut dalam keputusan-keputusan.
3. Pelaksanaan strategi-strategi perusahaan yang efektif tergantung pada para manajer yang mempunyai hak menentukan apa yang terjadi.

Pada perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, sentralisasi tidak digunakan, karena penerapan akuntansi pertanggungjawaban memerlukan desentralisasi yang menghendaki pembagian wewenang dan tanggung jawab secara berimbang serta tugas dalam pencapaian tujuannya.

### **2.2.7 Desentralisasi**

Menurut Mulyadi (2001:378), desentralisasi adalah pendelegasian kebebasan untuk mengambil keputusan. Desentralisasi merupakan tingkat seberapa besar kebebasan untuk pengambilan keputusan didelegasikan oleh manajer puncak kepada manajer yang lebih rendah.

Menurut Mulyadi (2001:380), desentralisasi mempunyai keuntungan yaitu

:

1. Para manajer tingkat yang lebih rendah mempunyai pengetahuan yang terbaik tentang kondisi setempat.

2. Memberikan kesempatan bagi para manajer tingkat yang lebih rendah dalam mempersiapkan diri untuk jabatan yang lebih tinggi.
3. Memberikan kebebasan bagi para manajer dalam pengambilan keputusan.

Kelemahan desentralisasi (Mulyadi, 2001:380-381), antara lain :

1. Para manajer mungkin hanya membuat keputusan-keputusan yang hanya menguntungkan divisi yang dipimpinnya saja.
2. Para manajer cenderung memiliki sendiri unit organisasi penghasil jasa yang sebenarnya lebih murah jika disediakan secara terpusat.
3. Kadang-kadang biaya pengumpulan dan pengelolaan informasi mengalami kenaikan dalam perusahaan yang organisasinya sudah didesentralisasi.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa struktur organisasi merupakan hal yang mendasar dalam menjalankan suatu organisasi karena dengan adanya struktur organisasi yang jelas maka jelas pula garis-garis tugas dan wewenang dari masing-masing unsur yang terdapat dalam struktur organisasi tersebut.

### **2.2.8 Anggaran biaya**

Definisi anggaran menurut Hansen dan Mowen (2004:355), anggaran adalah rencana keuangan untuk masa depan dan rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Mulyadi (1986:382), menjelaskan bahwa untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada dibawah tanggungjawabnya masing-masing. Setiap perubahan yang dilakukan terhadap rancangan anggaran tersebut harus dirundingkan dan diberitahukan dengan manajer yang bersangkutan dalam penyusunan anggaran biaya, hal ini menimbulkan partisipasi dan komitmen mereka dalam mencapai target yang ditetapkan.

Beberapa kelebihan kegiatan penganggaran (Hansen dan Mowen, 2004:355), yaitu :

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Selain memiliki kelebihan, kegiatan penganggaran juga mempunyai kelemahan yang berdampak langsung terhadap perilaku manajer (Ikhsan dan Ishak, 2005:159), antara lain :

1. Anggaran membatasi tindakan manajer untuk berinisiatif karena anggaran menetapkan batasan apa yang harus dilaksanakan oleh manajer.
2. Manajer merasakan tekanan dari anggaran yang ketat, kegelisahan dari laporan kinerja yang buruk, dan kegembiraan atau rasa puas karena memenuhi anggaran.

3. Manajer akan diperingatkan secara periodik jika tidak mencapai target yang dianggarkan.

### **2.2.9 Persyaratan penyusunan anggaran**

Dalam menyusun anggaran perlu diperhitungkan beberapa pernyataan, menurut Adisaputro dan Asri (2003:7), yaitu :

1. Anggaran harus realistis  
Artinya tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
2. Anggaran harus luwes  
Artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah.
3. Anggaran bersifat kontinyu  
Artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

### **2.2.10 Jenis – jenis anggaran**

Jenis-jenis anggaran menurut Supriyono (2000:45) antara lain sebagai berikut :

1. Anggaran operasi  
Anggaran kegiatan-kegiatan (aktivitas) dalam rangka mencapai tujuan laba tahun yang akan datang. Menurut Hansen dan Mowen (2004:50-51) biaya ini dapat diklasifikasikan lebih lanjut yaitu :
  - a. Bahan langsung  
Bahan yang dapat ditelusuri ke barang atau jasa yang sedang diproduksi. Sebagai contoh, besi pada mobil, kayu pada perabotan rumah, peti mati pada jasa penguburan, dan sebagainya.

b. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau jasa yang sedang diproduksi. Sebagai contoh, koki restoran, perawat bedah yang terlibat dalam operasi jantung, dan sebagainya.

c. Overhead

Semua biaya produksi selain dari bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Sebagai contoh, biaya pemeliharaan, perlengkapan, penyusutan bangunan dan peralatan, pengawasan, keamanan pabrik, dan sebagainya.

2. Anggaran pengeluaran modal

Anggaran yang merupakan daftar rencana yang disetujui oleh manajemen mengenai proyek pemilikan fasilitas dan ekuipmen baru beserta taksiran biaya setiap proyek dan pada saat pengeluaran modal tersebut akan dilakukan dalam tahun anggaran.

3. Anggaran kas

Anggaran yang menunjukkan elemen-elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi atau unit bisnis tahun yang akan datang.

4. Anggaran Neraca

Anggaran yang menunjukkan implikasi berbagai macam anggaran pada elemen-elemen neraca yaitu aktiva, utang dan modal tahun yang akan datang

### **2.2.11 Penggolongan biaya**

Menurut Hansen dan Mowen (2004:40), biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa datang bagi organisasi.

Sedangkan menurut Mulyadi (1999:8), biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Untuk pengendalian biaya, biaya dibedakan menjadi dua jenis Menurut Mulyadi (2001:169), penggolongan biaya tersebut yaitu :

1. Biaya yang terkendali (*Controllable cost*) adalah sebagai berikut :

Biaya yang dibebankan sedemikian rupa kepada manajer pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Biaya yang tidak dikendalikan (*Uncontrollable Cost*) adalah sebagai berikut :

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

### **2.2.12 Sistem akuntansi pertanggungjawaban**

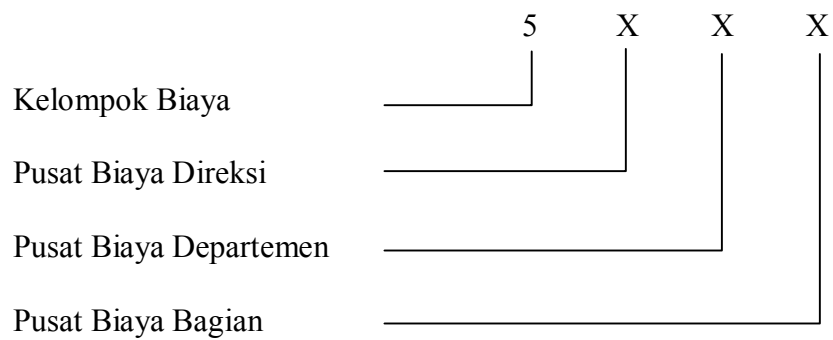
Menurut Mulyadi (1986:384), sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya, untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggungjawab.

Penggolongan biaya dan pemberian kode rekening sangat diperlukan, karena penggolongan biaya sangat membantu dalam proses pencatatan dokumen-dokumen, proses penjurnalan, pencatatan dalam buku besar, penyusunan laporan-laporan maupun keseluruhan prosedur yang digunakan pada sistem akuntansi. Selain itu juga diperlukan guna mempermudah dalam pencarian dokumen-dokumen jika sewaktu-waktu dibutuhkan.

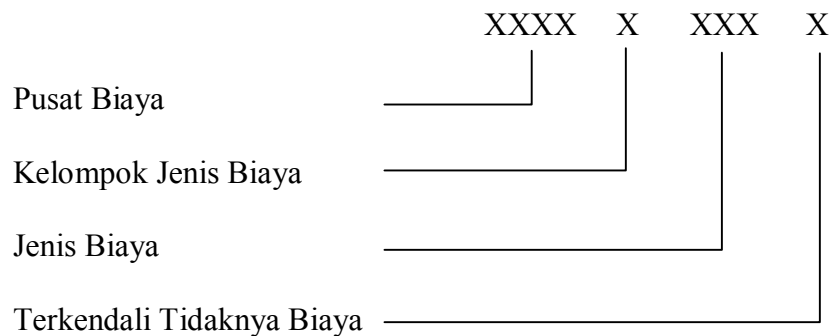
Sistem pemberian kode yang dapat menunjukkan pusat pertanggungjawaban ini, membantu beberapa aktifitas pengolahan data yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Mulyadi (1986:385), untuk memperjelas pengklasifikasian biaya, maka dalam rekening buku besar dibagi menjadi enam kelompok. (1) Aktiva, (2) Hutang, (3) Modal, (4) Penghasilan, (5) Biaya dan (6) Pendapatan Biaya di luar usaha. Bila dalam struktur organisasi yang ada menghendaki wewenang penggolongan usaha sampai pada tingkat kepala bagian, maka diperlukan adanya suatu pengklasifikasian sebagai berikut :

Gambar 2.1

Klasifikasi Pengelompokan Biaya



Selanjutnya pengelompokan biaya menurut jenis dan dapat dikendalikan tidaknya dilakukan sebagai berikut :





Sistem pengkodean dalam pencatatan transaksi akan mempermudah pencatatan dan pengidentifikasian data, mempertinggi efisiensi dan kecermatan, pemrosesan, mempercepat pengambilan data dari arsip dan membantu dalam menyajikan laporan.

### **2.2.13 Pengertian pusat Pertanggung jawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Menurut Sidharta (2004:93), pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban memerlukan desentralisasi. Desentralisasi berarti pendelegasian wewenang pembuatan keputusan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap semua aktifitas yang berada dibawah kendalinya.

Dengan adanya penentuan pusat pertanggungjawaban yang jelas maka dengan mudah dapat diidentifikasi segala aktifitas yang dilaksanakan oleh para manajer.

#### 2.2.14 Jenis-jenis pusat Pertanggung jawaban

Menurut Mulyadi (2001:425), berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya serta hubungan diantara keduanya, pusat –pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu :

##### 1. Pusat biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggung jawaban dimana input atau biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter.pusat biaya secara umum dapat dibedakan menjadi pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dengan output yang dihasilkan.pusat biaya ini biasanya ditemukan pada perusahaan manufaktur yang menghasilkan barang.

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biaya yang terjadi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan.(abdul Halim et.al,2000 : 74)

Pusat pertanggungjawaban, yang manajer diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya), disebut pusat biaya. Pusat biaya mempunyai masukan (*input*) berupa biaya-biaya (*costs*) yang dapat diukur dalam nilai uang, namun keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau manajer pusat biaya tidak dapat bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Keluaran departemen produksi dapat diukur secara kuantitatif, namun karena tanggung

jawabnya adalah menghasilkan keluaran tertentu dengan masukan yang serendah mungkin, maka tidak perlu untuk mengukur pendapatan departemen produksi. Oleh sebab itu, departemen produksi biasanya diperlakukan sebagai pusat biaya.

## 2. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggung jawaban dimana outputnya diukur dalam unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Karena pusat pendapatan adalah organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggung jawab terhadap laba.

Kinerja keuangan pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu perkalian antara unit yang dijual dengan harga jualnya. Penentuan keberhasilan pusat pendapatan dilakukan dengan membandingkan antara pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dengan pendapatan yang telah dianggarkan. (Abdul Halim et.al, 2000 : 74)

## 3. Pusat laba (*Profit Center*)

Pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban, disebut pusat laba. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu, baik masukan maupun keluaran dalam pusat laba dapat diukur dalam satuan uang untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja. Pendapatan yang digunakan sebagai komponen perhitungan laba tidak harus berasal dari penjualan produk atau jasa kepada pihak luar perusahaan. Pusat laba tidak diukur dengan laba saja, tanpa menghubungkan

laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba. Oleh karena itu, pusat laba dan pusat investasi pada dasarnya sama. Keduanya diukur kinerjanya dari kemampuannya dalam menghasilkan laba dari investasi yang ditanamkan dalam pusat pertanggungjawaban.

#### 4. Pusat investasi (*Investment center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggung jawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan perbandingan antara laba yang diperoleh dengan investasi di dalam pusat pertanggung jawaban tersebut.seringkali pengukuran prestasi yang hanya berdasarkan laba kurang baik,karena tidak mempertimbangkan investasi yang digunakan untuk mengatasi kelemahan itu,karena manajer dipusat investasi bertanggung jawab atas investasi yang digunakan dan laba yang dihasilkan.ukuran prestasi yang sering dipakai di pusat investasi adalah ROI (*Return on Investment*) dan RI (*Residual Income*).pengukuran prestasi di pusat investasi dianggap paling bisa menyeluruh dan bisa mengurangi konflik yang timbul dibandingkan jika hanya mengukur prestasi berdasarkan biaya atau penghasilan saja.(Supriono, 2000 : 469)

#### **2.2.15 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dalam suatu perusahaan mutlak harus dilakukan,karena penilaian kinerja merupakan ukuran bagi direktur dan manajer dalam melaksanakan wewenang yang dilimpahkan kepadanya.Dalam akuntansi pertanggung jawaban,pengukuran kinerja hendaknya perlu dikaitkan dengan pusat-pusat pertanggung jawaban yang ada dalam perusahaan.Abdul Halim berpendapat bahwa organisasi pemasaran mempunyai tiga bentuk kegiatan yang

artinya ketiga kegiatan inilah yang diukur. *Pertama*, adanya jumlah penghasilan dimana kegiatan tersebut mempunyai implikasi tertentu. hal ini biasa diukur dengan membandingkan antara jumlah pendapatan sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan dan membandingkan jumlah unit fisik dan unit yang ianggarkan. *Kedua*, adanya kegiatan untuk mendapatkan order/pesanan dan kegiatan logistik. kebanyakan biaya yang terjadi untuk kegiatan ini adalah biaya teknik. *Ketiga*, adanya biaya penawaran barang, yang meliputi biaya kebijakan, dimana tidak ada ukuran yang tepat berapa jumlah yang layak dikeluarkan. konsekuensinya adalah ukuran efisiensi dan efektivitas dari biaya – biaya ini sering bersifat subjektif.

Sedangkan efisiensi kerja dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban terletak pada penyimpangan efisiensi (*efficiency variance*), yaitu harga standar bagi sumber produktif tertentu, dikalikan dengan selisih antara jumlah input sesungguhnya dan jumlah input standar yang disediakan bagi sejumlah output yang dicapai. Penilaian kinerja managerial departemen pemasaran itu sendiri meliputi seluruh level manajer yang terdapat di dalam departemen tersebut. Laporan kinerja ini bawah diakumulasikan menjadi laporan manager – manager tingkat menengah kemudian disatukan menjadi laporan manager yang lebih senior, demikian berlanjut sampai pimpinan puncak.

Kinerja managerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manager telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manager beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan

masing – masing perusahaan. Berikut ini beberapa ukuran yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen, berdasarkan perspektif non keuangan :

1. Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan.

Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manager dalam menangani perusahaannya. masalah fokus dan fleksibilitas merupakan dua hal penting dalam lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manager dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manager.

2. Kemampuan untuk mencapai target

Kinerja manager dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan (Mulyadi 2001 : 302). Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistik, dan menantang serta memiliki rentang waktu yang jelas.

3. Kiprah manager di luar perusahaan

Intensitas manager dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar menunjukkan kepercayaan perusahaan kepada manager tersebut. kepercayaan ini dapat timbul karena beberapa hal. salah satunya adalah kinerja yang baik dari manager. Peranan manager dalam mewakili perusahaan menunjukkan tingkat kinerjanya.

Kinerja managerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan managerial adalah kinerja para individu dalam kegiatan managerial. kinerja personel meliputi delapan dimensi yaitu :

1. Perencanaan,dalam arti kemampuan untuk menentukan tujuan,kebijakan dan tindakan/pelaksanaan ,penjadwalan kerja, penganggaran. merancang prosedur.dan pemrograman.
2. Investigasi,kemampuan mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan,laporan,dan rekening,mengukur hasil,menentukan persediaan,dan analisis pekerjaan.
3. Pengkoordinasian,yaitu kemampuan melakukan tukar menukar informasi dengan orang lain di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program,memberitahu bagian lain,dan hubungan dengan manager lain.
4. Evaluasi,yaitu kemampuan untuk menilai dan mengukur proposal,kinerja yang diamati atau dilaporkan,penilaian pegawai,penilaian catatan dan hasil,penilaian laporan keuangan,pemeriksaan produk.
5. Pengawasan (*Supervisi*),yaitu kemampuan untuk mengarahkan,memimpin dan mengembangkan bawahan,membimbing,melatih dan menjelaskan peraturan kerja pada bawaha,memberikan tugas pekerjaan dan menangani bawahan.
6. Pengaturan staff (*staffing*),yaitu kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja dibagian anda, merekrut, mewawancarai dan memilih pegawai baru, memnempatkan, mempromisikan, dan mutasi pegawai.
7. Negosiasi,yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian,penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa,menghubungi pemasok,tawar menawar dengan wakil penjual,tawar menawar secara kelompok.

8. Perwakilan, yaitu kemampuan dalam menghadiri pertemuan – pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara – acara kemasyarakatan, mempromosikan tujuan umum perusahaan.

### **2.3 KERANGKA PIKIRAN**

**Departemen pemasaran pada PT KAI (kereta api) Surabaya  
mempunyai struktur organisasi yang jelas bagaimana pembagian  
aktivitas kerja dan keterkaitan berbagai tingkatan, aktivitas, satu dengan  
yang lain.**

Struktur organisasi menunjukkan hirarki organisasi, struktur wewenang dan hubungan laporan beserta aliran informasi dalam perusahaan secara jelas. Sehubungan dengan adanya struktur wewenang, maka terdapat pendelegasian yang memberikan peluang untuk menjalankan otonomi (kemandirian pengambilan keputusan pada tingkat tertentu) dan dengan jelas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing bagian. Saat dimintai pertanggung jawaban, manajemen pada tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang yang didelegasikan kepadanya.

Dalam kegiatannya setiap pusat pertanggung jawaban pasti menghasilkan suatu bentuk keluaran, dan untuk mencapainya dibutuhkan masukan, artinya untuk masing – masing pusat pertanggung jawaban mempunyai anggaran dan realisasi beserta biaya – biaya yang timbul akibat aktivitas yang dilakukan harus dipisahkan berdasarkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga manager pusat pendapatan hanya bertanggung jawab atas biaya yang timbul pada pusat pertanggung jawaban tersebut. Maka dengan menggunakan akuntansi



pertanggung jawaban akan dapat dinilai kinerja dari pusat pusat pertanggung jawaban berdasarkan aktivitas perusahaan.

Gambar 2.2

