

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN  
KINERJA Pada PT JAMSOSTEK (Persero) Cabang Makassar**



**Disusun Oleh:**

**FATHIMINING AYU PUSPITASARI**

**A31107021**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI dan BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR**

**2011**

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN  
KINERJA Pada PT JAMSOSTEK (Persero) Cabang Makassar**

**SKRIPSI**

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir

Guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Akuntansi,

Fakultas Ekonomi, Universitas Hasanuddin Makassar



**Disusun oleh :**

**Nama : Fathimining Ayu Puspitasari**

**Nim : A31107021**

**Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

**Universitas Hasanuddin**

**Makassar**

**2011**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN  
KINERJA Pada PT JAMSOSTEK (Persero) Cabang Makassar**

Diajukan oleh :

**Nama : Fathimining Ayu Puspitasari**

**Nim : A31107021**

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal .....

Dosen Pembimbing 1

Dosen Pembimbing 2

**(Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si,Ak)**

**(Drs. Asri Usman, M.Si,Ak)**

**NIP : 19550110198703 1 001**

**NIP : 19651018199412 1 001**

## HALAMAN PERSEMBAHAN



Dari lubuk hati yang terdalam, kupersembahkan karya perjuanganku ini, ke pangkuan :

❖ **Allah SWT**; Puji syukurku atas kehadiran-Mu Raja Semesta Alam

❖ **Mami Papiku**; “Hj Fitriingsih & H Budi Santoso”

Yang selalu berdo’a untukku dalam setiap tarikan napasnya, simpuh bakti dan darmaku atas cinta suci dan pengorbanan yang tiada pamrih dalam setiap lantunan do’amamu yang mengiringi setiap langkah ananda.

❖ **Adik-adikku**; “Rizal Dwi Santoso, Rizqi Febrian Tri Santoso, dan Sherly Oktaviani Santika”

Makasih atas segala do’a dan dukungannya selama ini.

❖ **Keluarga besarku** yang di Kudus, Semarang, Jakarta, dan sekitarnya.

Makasih untuk dukungannya. Maaf karena Sari ga bisa sebutin satu persatu.

❖ **Prenchips**; “Nenek Peni dan Bote”

Makasih yah nenekku atas doanya, bukunya, kamarnya, motivasinya, dukungannya, dan semua-muanya. Aza-aza fighting \^.\^/.

- ❖ Anak-anak **Bego**; “Cintaku Zeth, Sayangku Mappa, Honeyku Chandra, dan Babyku Idiel”

Makasih banyak atas do’a, dukungannya, serta motivasinya.

- ❖ Rara\_Co (Rahmat Rahim); teman seperjuangan selama penyusunan proposal hingga skripsi, selalu bersama saat menghadap ke Pak Kastum, ujian proposal, belajar untuk ujian komprehensif, sampai akhirnya dinyatakan lulus. Makasih banyak yah bro!!atas dukungannya selama ini.

- ❖ **Pr07ezholic**, teman suka dan duka selama di kampus merah.

- ❖ Syarif Chaii : sebagai semangat dan motivatorku sebelum program skripsi. Makasih atas saran-saran dan mau membagi pengalaman dalam penyusunan skripsi.

- ❖ **Untuk hidupku dan masa depanku**

Semoga dapat kuperjuangkan dengan sebaik-baiknya.

## HALAMAN MOTTO



*“Ya Tuhanku, berilah aku ilham. Untuk tetap mensyukuri nikmat-Mu yang telah Engkau anugerahkan kepadaku dan kepada ibu bapakku dan untuk mengerjakan amal shaleh yang Engkau ridhai, dan masukkanlah aku dengan Rahmat-Mu ke dalam golongan hamba-hamba-Mu yang shaleh”.*

(Q.S. An-Naml : 19).

*“Ya Tuhanku, tambahkanlah kepadaku ilmu pengetahuan”.*

(Q. S. Thaha : 19).

*“Nilai dari seseorang itu ditentukan dari keberaniannya dalam memikul tanggung jawab, mencintai hidup dan pekerjaannya.”*

(Khalil Gibran).

## ABSTRAK

Fathimining Ayu Puspitasari, Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar. (Dosen Pembimbing : Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si,Ak dan Drs. Asri Usman, M.Si,Ak.

**Kata Kunci :** *akuntansi pertanggungjawaban, penilaian kinerja, pusat pendapatan.*

Penelitian ini berjudul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar”, merupakan sebuah studi evaluative untuk mengetahui efektifitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja khususnya pada pusat pendapatan pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode analisis kuantitatif (deskriptif), yaitu dengan cara membandingkan antara teori-teori yang penulis miliki dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal principal.

Secara umum penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai kinerja manajer pusat pendapatan yang diterapkan telah efektif. Dengan membandingkan antara anggaran dan aktualnya. Selain itu, struktur organisasi PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar telah menunjukkan adanya pemberian otoritas dan tanggung jawab yang mutlak dan absolut antara kepala bidang dengan bawahannya. Pemisahan fungsi- fungsi manajemen menjadi pusat pertanggungjawaban menunjukkan bahwa perusahaan sangat mementingkan sistem pengendalian yang baik.

## **ABSTRACT**

Fathimining Ayu Puspitasari, Analysis of Application of Accounting Performance Assessment as a Tool for PT Jamsostek (Persero) Makassar Branch. Assisted: Drs. H. Kastumuni Harto, M. Si, Ak and Drs. Asri Usman, M. Si, Ak.

**Keywords:** performance assessment accounting, revenue center.

This study entitled "Analysis of Application of Accounting Performance Assessment as a Tool for PT Jamsostek (Persero) Makassar Branch", is an evaluative study to determine the effectiveness of the application of accounting as a tool of performance assessment, especially at the center of the income at PT Jamsostek (Persero) Makassar Branch.

In this study, researchers used a method of quantitative analysis (descriptive), namely by comparing the theories that the author had with the data obtained from case studies. In this analysis the authors performed an understanding of the conditions that exist within the company, then perform the analysis of the differences that occur, and determine whether those differences concerning things principals.

In general, the application of accounting in assessing the performance of the applicable revenue center managers have been effective. By comparing between budget and actual. In addition, the organizational structure of PT Jamsostek (Persero) Makassar Branch has demonstrated the existence of authority and responsibility of the absolute and absoulut between head field with subordinates. Separation of management functions at the center of accountability shows that companies attach great importance to good control system.



## KATA PENGANTAR



Puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT atas Ridho-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penyusunan skripsi ini dengan judul “ Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar”

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar.

Skripsi ini dapat selesai dengan baik berkat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Orang tuaku tercinta Mami Hj Fitriingsih dan Papi H Budi Santoso, yang telah memberikan dukungan moril, materiil, harapan, dan do’a.
2. Bapak Drs. H Kastumuni Harto, M.Si,Ak, selaku dosen pembimbing pertama yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan saran dalam proses penyusunan skripsi ini. Dan teman-teman satu bimbinganku (Elvira Bete, Rara\_Co, dan Aida)
3. Bapak Drs. Asri Usman, M.Si,Ak, selaku dosen pembimbing kedua yang telah banyak membantu, membimbing dan memberikan saran dalam proses penyusunan skripsi ini.

4. Bapak DR. Darwis Said, SE, M.SA, selaku penasehat akademik.
5. Seluruh dosen pengajar Program Studi Akuntansi Universitas Hasamuddin yang telah memberikan bimbingan dan sebagai motivator serta menyalurkan ilmu sehingga wawasan penulis semakin luas dan berkembang.
6. Kepala Kantor Cabang PT Jamsostek (Persero) Makassar dan seluruh staf dan karyawan yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh pegawai
8. Adik-adikku Isal, Ian, dan Seli yang telah memberikan semangat, dan do'a.
9. Teman-teman Prenchips<sup>tm</sup> (Nenekku Peni dan Bote) dan Bego<sup>tm</sup> (Zeth, Mappa, Chandra, Idiel).
10. Seluruh rekan dalam Pr07tezholic yang turut mendorong dan memberikan pemikiran dalam penulisan skripsi.
11. Sahabat-Sahabat dan semua pihak yang tak dapat saya sebutkan satu persatu terimakasih atas dukungannya.

Semoga amal baik Bapak, Ibu, Saudara diterima Allah SWT yang Maha Pengasih dan Penyayang dengan mendapatkan balasan sesuai dengan jasa-jasa yang telah diberikan kepada penulis, akhirnya penulis mengharapkan semoga karya ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkannya,

Makassar, 25 November 2011

**Penulis**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan .....	ii
Halaman Berita Acara Ujian Skripsi.....	iii
Halama Persembahan .....	iv
Halaman Motto.....	vi
Abstrak .....	vii
Abstract .....	viii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Tabel .....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
1.4 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7

2.2 Pusat-Pusat Pertanggungjawaban.....	8
2.3 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
2.4 Tujuan, Keuntungan, dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	14
2.5 Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	15
2.5.1 Evaluasi Kinerja Manajemen.....	15
2.5.2Pelaporan Realisasi Anggaran Kualitatif.....	16
2.5 Penilaian Kinerja .....	17
2.6 Manfaat Penilaian Kinerja.....	20
2.7 Kerangka Pikir .....	24

### BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian.....	25
3.2 Metode Penelitian.....	25
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.4 Jenis dan Sumber Data.....	27

### BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Perusahaan.....	29
4.1.1 Visi Perusahaan.....	31
4.1.2 Misi Perusahaan.....	31
4.1.3 Nilai-Nilai Perusahaan .....	32

4.2 Program-Program PT Jamsostek (Persero).....	32
4.2.1 Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK).....	32
4.2.2 Jaminan Hari Tua (JHT).....	35
4.2.3 Jaminan Kematian (JKM).....	35
4.2.4 Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK).....	36
4.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	37
4.4 Operasional Program JAMSOSTEK di Makassar.....	38
4.5 Ketenagakerjaan PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.....	39
4.5.1 Jumlah Pegawai Menuut Golongan.....	39
4.5.2 Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	40

## BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Struktur Organisasi	
PT Jamostek (Persero) Cabang Makassar.....	43
5.2 Pola Pelaksanaan Manajemen	
PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.....	54
5.3 Penerapan dan Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban	
Pusat Pendapatan PT JAMSOSTEK (Persero) Cabang Makassar..	56
5.4 Analisis Penilaian Kinerja PT Jamsostek (Persero)	
Cabang Makassar.....	64

## BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan .....	65
6.2 Saran.....	66
Daftar Pustaka.....	67
Lampiran.....	70

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1. Struktur Organisasi PT Jamsostek (Persero).....	37
Gambar 2. Struktur Organisasi PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar .....	38

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Jumlah Pegawai Menurut Golongan Pada Kantor Cabang PT Jamsostek Makassar .....	39
Tabel 2 Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan Pada Kantor Cabang PT Jamsostek Makassar .....	41
Tabel 3.1 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Periode Akuntansi 2007.....	55
Tabel 3.2 anggaran dan Realisasi Pendapatan Periode Akuntansi 2008.....	57
Tabel 3.3 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Periode Akuntansi 2009.....	59
Tabel 3.4 Anggaran dan Realisasi Pendapatan Periode Akuntansi 2010.....	61



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

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 yang kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

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

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang terjadi didalam pusat yang dipimpinnya, dan secara periodik manajer tersebut akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Dari hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban kemudian dinilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing manajer. Dan berdasarkan analisa ini, para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakannya.

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

Dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menyebabkan terciptanya suatu pengendalian dan pengukuran prestasi kerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja manajer. Laporan pertanggungjawaban dapat dipergunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan mengukur prestasi kerja manajer untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan, yaitu:

1. Pengendalian melalui anggaran/budget.
2. Pengendalian dengan jalan target pendapatan setiap triwulan.

3. Pengendalian dengan menganalisis varians yang terjadi antara realisasi dengan budget.

Biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan adanya pengalokasian pendapatan dan memudahkan pimpinan perusahaan dalam melakukan pengendalian atas pendapatan. Dengan direalisasinya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan perusahaan akan lebih melakukan pengendalian aktivitas perusahaan.

PT Jamsostek (Persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa. Dalam menjalankan kegiatannya, tidak memungkinkan bagi pimpinan untuk memantau secara langsung seluruh kegiatan usaha perusahaan yang terdapat di berbagai wilayah di Indonesia. Sehingga pendelegasian wewenang ke tingkat pimpinan yang berada dibawahnya menjadi sangat penting, dengan didukung sistem pelaporan pertanggungjawaban yang objektif, relevan, dan tepat waktu dari masing-masing departemen. Oleh karena itu, perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam menjalankan kegiatan khususnya dalam merealisasikan target pendapatannya yang terjadi sebagai pelaporan akuntansi.

Berdasarkan dasar-dasar di atas untuk lebih mengetahui dan memahami konsep akuntansi pertanggungjawaban pendapatan yang diterapkan pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar dalam membantu manajemen mengendalikan usahanya maka penulis menyusun skripsi ini dengan mengambil

judul “**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja pada PT JAMSOSTEK (Persero) Cabang Makassar**”

**1.2 Rumusan Masalah**

Dalam penulisan skripsi ini yang menjadi pokok masalah yang akan dibahas adalah :

Apakah PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat dalam menilai kinerja manajer pusat pendapatan?

**1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

a. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulis untuk mengadakan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat pendapatan PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.
2. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.

b. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman penulis mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban terutama pada pusat pendapatan.

2. Bagi PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban khususnya pada pusat pendapatan.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat sebagai bahan rujukan atau sumber informasi bagi penulis lainnya yang hendak melakukan penelitian ataupun melakukan pembahasan lebih lanjut mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Secara keseluruhan pembahasan akan berpusat antara analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan. Untuk lebih mengarahkan penelitian, penulisan penelitian dibagi menjadi enam bab sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penenelitian skripsi, sistimatika penulisan, serta kerangka pikir.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab kedua berisi tentang landasan teori, baik teori yang menjelaskan tentang akuntansi pertanggungjawaban maupun teori-teori yang dapat membantu penulis dalam menganalisa temuan-temuan dari studi kasus.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini akan menerangkan mengenai data-data yang diperlukan meliputi lokasi penelitian, metode penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data.

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini mengemukakan gambaran perusahaan yang akan diteliti oleh penulis. Gambaran tersebut meliputi sejarah singkat perusahaan, program-program perusahaan, nilai-nilai perusahaan, struktur organisasi serta operasional perusahaan.

### **BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini mengemukakan hasil analisis data yang telah dilakukan, berupa analisis struktur organisasi, pola pelaksanaan manajemen, penerapan dan analisis akuntansi pertanggungjawaban, serta analisis penilaian kinerja.

### **BAB VI : PENUTUP**

Pada bab ini akan diambil suatu kesimpulan secara keseluruhan dari hasil penelitian yang dilakukan, juga memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang dipakai untuk mengendalikan biaya, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya diakumulasikan dan dilaporkan dalam suatu pusat pertanggungjawaban tertentu.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen & Mowen (2005:116) adalah sebagai berikut :

”Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.”

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban Menurut L.M Samryn (2001:256):

“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Adapun akuntansi pertanggungjawaban menurut Garrison (2001:20) adalah sebagai berikut :

*A system of accounting in which costs are assigned to various managerial level according to where control of the costs deemed to rest, with the managers then held responsibility for difference between and actual results.*

Dari berbagai definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing tingkat manajemen.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Penyusunan anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawabannya.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

## **2.2 Pusat-pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.



Pengertian pusat pertanggungjawaban yang dijelaskan oleh beberapa ahli antara lain :

Hansen, Mowen (2005:116) mengartikan pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Sedangkan pusat pertanggungjawaban menurut Robert N. Anthony dan John Dearden (1984) :

“Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam rangka melaksanakan sebagian kegiatan-kegiatan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.”

Dengan demikian dari berbagai pendapat di atas penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen, divisi atas sebuah perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja, ataupun jasa-jasa yang akan diproses dalam pusat pertanggungjawaban, hasil proses tersebut menghasilkan keluaran yang berupa produk atau jasa.

Pusat pertanggungjawaban secara umum dapat dibagi menjadi empat yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer hanya bertanggung jawab untuk biaya-biaya. Sebuah pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas perusahaan. Laba sebuah departemen yang berbentuk pusat biaya sulit ditentukan karena adanya masalah dalam alokasi pendapatan. Tujuan dari manajer pusat biaya ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer hanya bertanggung jawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Apabila penetapan harga jual produk dilakukan oleh perusahaan di luar pusat pendapatan ini maka manajer pusat pendapatan diukur prestasinya dengan volume penjualan. Yang bertanggung jawab menentukan harga dan membuat proyeksi penjualan adalah departemen pemasaran. Oleh karena itu departemen pemasaran dapat dinilai sebagai pusat pendapatan. Biaya-biaya langsung departemen pemasaran dan seluruh penjualan merupakan tanggung jawab manajer penjualan.

Sebenarnya pengukuran prestasi manajer pusat pendapatan yang hanya berdasarkan tingkat penjualan dipandang terlalu sempit. Pengukuran itu perlu ditambah dengan penilaian prestasi atas dasar laba atau kontribusi laba bruto, yaitu dengan menganalisis laba bersih dengan laba bruto yang diharapkan atau dianggarkan.

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

Pusat laba yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk biaya-biaya dan pendapatan secara bersama-sama. Pusat pertanggungjawaban ini memiliki tanggung jawab yang lebih luas dibanding pusat-pusat pertanggungjawaban yang diuraikan di atas. Pusat pendapatan bertanggung jawab atas pencapaian volume penjualan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengendalikan produksi atas barang yang dijualnya. Pusat laba memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengendalikan biaya, pendapatan sekaligus dalam ukuran jangka pendek. Dengan wewenang ini maka manajernya akan diberi tanggung jawab sekaligus untuk membuat keputusan tentang jenis produk yang akan dihasilkan, cara produksi, level kualitas, harga, serta sistem distribusi dan penjualannya.

### 4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya dan investasi sekaligus. Agar manajer divisi berwenang untuk mengendalikan biaya dan keputusan harga, maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi. Akibatnya, laba usaha dan beberapa jenis ROI menjadi alat pengukuran prestasi untuk manajer pusat investasi. Biasanya yang menjadi pusat investasi dalam bisnis adalah manajemen puncak yang diberikan wewenang untuk itu. Dengan wewenangnya yang demikian luas, maka pusat pertanggungjawaban ini lebih merupakan perluasan

dari sekedar sebuah pusat laba. Manajer pusat pertanggungjawaban ini tidak hanya bertanggung jawab tentang laba tetapi juga diberi tanggung jawab dan wewenang penggunaan modal kerja dan fisik aktiva yang kemudian prestasinya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dari penggunaan modal kerja dan fisik aktiva tersebut.

### **2.3 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik, maka perlu diperhatikan beberapa syarat-syarat yang harus dipenuhi.

Ada lima syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (1983 : 381) , syarat-syarat tersebut adalah:

#### **1. Struktur Organisasi**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

#### **2. Anggaran**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan

gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya.

### 3. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
- b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

### 4. Sistem Akuntansi

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

## 5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

Beberapa syarat di atas harus diterapkan agar suatu perusahaan dapat menjalankan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan efisien dan benar-benar dapat dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja.

### **2.4 Tujuan, Keuntungan, dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Didalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus diketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri.

Menurut Robert N. Anthony dan Roger H. Hermanson (2001: 57) dikemukakan bahwa : “Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya.”

Berdasarkan tujuan-tujuan yang dikemukakan di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah

mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang.

Adapun keuntungan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah individu dalam organisasi ikut berperan serta dalam mencapai sasaran perusahaan secara efektif dan efisien.

Manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah :

1. Dasar penyusunan anggaran
2. Penilai kerja manajer pusat pertanggungjawaban
3. Pemotivasi manajer
4. Alat untuk memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

## **2.5 Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.5.1 Evaluasi Kinerja Manajemen**

Evaluasi kinerja masing-masing manajer harus dan hanya didasarkan pada pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer unit organisasi tersebut. Motivasi dari seorang manajer dapat hilang ketika manajer tersebut diberikan penghargaan atau hukuman atas tindakan yang berada diluar ruang lingkup pengendalian manajer tersebut. Namun demikian seringkali pengendalian menjadi hal yang dapat dibagi dan bukannya *absolut* atas tindakan tertentu. Hal tersebut harus menjadi perhatian penting bagi manajemen puncak.

Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja dari manajemen menjadi hal yang sangat krusial baik bagi manajemen

puncak maupun manajer bawahan. Suatu standar merupakan bentuk antisipasi atas situasi dan kondisi tertentu dimasa mendatang. Perancangan standar yang efektif memerlukan kombinasi antara pengalaman, penilaian dan kapasitas prediksi dari semua personel yang mempunyai tanggung jawab untuk menentukan kebijakan harga dan kuantitas produk. Data historis merupakan awal tindakan yang baik untuk menentukan standar kinerja manajemen. Data tersebut harus diperbaharui sebagai bentuk antisipasi atas perubahan teknologi, *layout* perencanaan, metode produksi yang baru maupun produktifitas karyawan.

### **2.5.2 Pelaporan Realisasi Anggaran Kualitatif**

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang *simple*. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting dan hal tersebut merupakan hakekat dari *management by exception*. Komunikasi reguler antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang efisien dan efektif. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan di selidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan didalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah.



Selisih yang disebabkan oleh kesalahan standar dikenal dengan *planning variance*, sedangkan selisih yang disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan didalam pelaksanaan dikenal dengan *control varience*. *Control varience* dapat disebabkan oleh faktor-faktor diluar kendali manajer yang bersangkutan sehingga tidak mencerminkan prestasi manajer tersebut dan faktor-faktor yang berada dalam kendali manajer yang bersangkutan sehingga mencerminkan prestasinya. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan / sanksi yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan.

## **2.6 Penilaian Kinerja**

Ketika sebuah perusahaan pertama kali didirikan, biasanya kegiatan perusahaan dan karyawan yang terlibat dalam kegiatan tersebut masih sedikit dan dapat dikendalikan sepenuhnya oleh manajemen pusat. Namun, sejalan dengan tumbuh dan berkembangnya perusahaan tersebut, kegiatan yang dilakukan dan karyawan yang terlibat semakin banyak sehingga manajemen pusat tidak mampu lagi menangani seluruh persoalan yang ada dan membuat keputusan untuk seluruh organisasi perusahaan.

Agar perusahaan dapat berjalan sesuai harapan, biasanya manajemen membagi-bagi tugas, memecah-mecah organisasi perusahaan menjadi divisi-divisi, dan menetapkan seorang manajer yang bertanggung jawab untuk setiap divisi tersebut. Para manajer divisi diberi kewenangan untuk membuat berbagai keputusan yang sebelumnya dilakukan oleh manajemen pusat, dan perusahaan

menetapkan berbagai instrumen evaluasi guna menilai kinerja manajer tersebut. Kondisi ini disebut dengan pelimpahan wewenang.

Ketika perusahaan mendesentralisasikan pengambilan keputusan, mereka mempertahankan kontrol dengan mengorganisasikan pusat-pusat pertanggungjawaban, mengembangkan ukuran kinerja individu dan mengontrol dan pusat pertanggungjawaban.

Tolok ukur dikembangkan untuk memberikan beberapa petunjuk kepada para manajer dari unit-unit desentralisasi dan untuk mengevaluasi kinerja mereka. Karena tolok ukur kinerja dapat mempengaruhi perilaku para manajer, pemilihan tolok ukur dapat mendukung tingginya tingkat keserasian tujuan. Dengan kata lain, tolok ukur kinerja dapat mempengaruhi para manajer untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001 : 197), bahwa : “Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja dengan setiap tipe pertanggungjawaban tersebut.”

Yang menjadi ukuran kinerja yang secara luas digunakan dalam pengukuran kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban adalah biaya, pendapatan, laba, *return on investment* dan *residual income*.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai pada masa yang akan datang dengan melalui proses perencanaan, namun dilain hal pengendalian yang efektif merupakan faktor yang utama dalam

pencapaian tujuan tersebut. Dengan berdasarkan atas motivasi karyawan maka segala pencapaian dari perusahaan akan terwujud.

Mulyadi (2001 : 415-416), berpendapat bahwa : “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional, bagian organisasi, dari karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Kusnadi, dkk (2001 : 367) mengemukakan bahwa : “Penilaian kinerja adalah ukuran dan patokan kinerja merupakan standar minimal yang harus dicapai oleh setiap karyawan perusahaan.”

Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku, merangsang, dan menegakkan perilaku melalui umpan balik yaitu hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan yang bersifat interistik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi ( 2001, Hal 420 ) “penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian.

a. Tahap persiapan, terdiri dari tiga tahap yang lebih rinci yaitu :

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab
- 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
- 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya

b. Tahap Penilaian, terdiri dari tiga tahap yang lebih rinci yaitu :

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang ditetapkan sebelumnya
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.”

## **2.7 Manfaat Penilaian Kinerja**

Mulyadi (2001 : 416), mengemukakan beberapa manfaat penilaian kinerja bagi manajemen, antara lain:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan datang dalam sebuah perencanaan. Pelaksanaan perencanaan membutuhkan sumber daya yang efisien dan pengendalian yang efektif dalam mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan. Pelaksanaan rencana dengan cara ini dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien.

Maksimasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi, berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi. Jika setiap karyawan memahami setiap sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan dan karyawan melaksanakan internalisasi sasaran perusahaan sebagai sasaran

pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu karyawan dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan akan terjadi.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke jabatan yang lebih tinggi, data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajemen puncak dalam memilih manajer yang memiliki kepantasan untuk dipromosikan. Begitu pula dalam pengambilan keputusan pemberhentian kerja sementara, transfer, dan pemutusan hubungan kerja permanen, manajemen puncak memerlukan data hasil evaluasi kinerja sebagai salah satu informasi penting yang dipertimbangkan dalam keputusan tersebut.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Jika manajemen perusahaan tidak mengenal kekuatan dan kelemahan karyawan dimilikinya, sulit bagi manajemen untuk mengevaluasi dan memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Bagaimana karyawan jika perusahaan mengadakan pelatihan bagi karyawan yang sebenarnya kuat dibidang pemasaran, namun lemah dalam bidang sistem penyusunan anggaran.

Dalam masa kerjanya, perusahaan mempunyai kewajiban untuk mengembangkan karyawan agar mereka selalu dapat menyesuaikan diri dengan

perubahan lingkungan bisnis perusahaan yang senantiasa berubah dan berkembang. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerja, agar dapat memberikan respon yang memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis yang akan datang.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Dalam organisasi perusahaan, manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen di bawah mereka. Pendelagasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Manajer bawah melaksanakan wewenang dengan mengkonsumsi sumber daya yang dialokasikan kepada mereka.

Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang ini dipertanggungjawabkan dalam bentuk pengukuran kinerja. Dalam pengukuran kinerja manajemen puncak memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan penggunaan sumber daya dalam pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajemen bawah. Penilaian kinerja ini memberikan umpan balik bagi manajemen bawah mengenai bagaimana manajemen puncak menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penghargaan dapat digolongkan kedalam dua kelompok yaitu penghargaan intrinstik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinstik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun kompensasi non keuangan.

## 2.8 Kerangka Pikir

