

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 1. Pengertian Akuntansi

Istilah akuntansi sering kali digunakan dalam suatu perusahaan. Akuntansi merupakan kegiatan yang menyediakan data kuantitatif terutama yang bersifat keuangan, apabila perusahaan menggunakan ilmu akuntansi yang baik, maka dapat menyediakan informasi yang baik pula yang dapat dipergunakan baik itu dari pihak-pihak *intern* maupun pihak *ekstern* dalam pengambilan keputusan ekonomi. Berikut pendapat beberapa ahli mengenai akuntansi :

Menurut *American Accounting Association* dalam Soemarso S.R (2009:3) akuntansi adalah :

Proses mendefinisikan, mengatur dan melaporkan informasi ekonomi untuk memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut.

#### 2. Konsep Biaya

Akuntan telah mendefinisikan biaya sebagai suatu nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat. Istilah biaya menjadi lebih spesifik ketika istilah tersebut dimodifikasi dengan deskripsi seperti langsung, utama (*prime*), konversi, tidak langsung, tetap, variabel, terkendali (*controllable*), produk, periode, bersama (*joint*), estimasi, standar, tertanam (*sunk*), atau tunai (*out of pocket*) (William K. Charter, 2009:30).

Setiap biaya dicatat dan diakumulasikan ketika manajemen membebankan biaya ke persediaan, menyusun laporan keuangan, merencanakan dan

mengendalikan biaya, membuat perencanaan dan keputusan strategis, memilih di antara alternatif, memotivasi karyawan, dan mengevaluasi kinerja.

Menurut Horngren (2008:34) biaya adalah suatu sumber daya yang dikorbankan atau dilepaskan untuk mencapai tujuan tertentu. Suatu biaya biasanya diukur dalam unit uang yang harus dikeluarkan dalam rangka mendapatkan barang dan jasa.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan ekonomi yang dikeluarkan yang memiliki manfaat untuk masa yang akan datang dan masuk ke neraca sebagai aset.

Pembebanan biaya adalah istilah umum yang terdiri atas (1) menelusuri akumulasi biaya yang mempunyai hubungan langsung dengan objek biaya dan (2) mengalokasikan akumulasi biaya yang mempunyai biaya hubungan tidak langsung dengan objek biaya (Horngren,2008).

Biaya digolongkan dalam beberapa penggolongan biaya yaitu :

1. Biaya atas dasar objek pengeluaran yaitu biaya digolongkan sesuai dengan pengeluarannya. Contoh : biaya iklan dan biaya bahan baku.
2. Biaya atas dasar fungsi pokok :
  - Biaya produksi
  - Biaya administrasi & umum
  - Biaya pemasaran
3. Biaya atas dasar hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai
  - Biaya langsung : biaya yang digunakan untuk kegiatan utama perusahaan;

- Biaya tak langsung : biaya yang digunakan untuk di luar kegiatan utama perusahaan.

4. Biaya atas dasar perilaku biaya

- Biaya variabel : biaya yang jumlah totalnya berubah secara proporsional volume produksi.

Dalam akuntansi juga terdapat akuntansi biaya yang mana akuntansi biaya menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Akuntansi biaya mengukur dan melaporkan setiap informasi keuangan dan nonkeuangan yang terkait dengan biaya perolehan atau pemanfaatan sumber daya dalam suatu organisasi (Horngren,2008).

Akuntansi biaya memasukkan bagian-bagian akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan dan akuntansi keuangan tentang bagaimana informasi biaya dikumpulkan dan di analisis.

### 3. Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisih yang timbul dalam setiap pertanggungjawaban.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:229) Akuntansi pertanggungjawaban adalah

Alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi

perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Definisi tersebut mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan atas anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi.

Menurut Mulyadi (2010:218) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar hasil yang diperoleh merupakan yang terbaik dengan tidak mengesampingkan tujuan perusahaan.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen, mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi (2010) terdapat lima syarat yang harus dipenuhi dari akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

1. Perusahaan memiliki struktur organisasi yang mengklasifikasikan wewenang dan tanggung jawab dari beberapa fungsi kerja yang ada di perusahaan
2. Anggaran biaya yang di susun untuk tiap tingkatan manajemen
3. Biaya-biaya yang dapat dipisahkan sebagai biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*)
4. Adanya dukungan sistem pencatatan akuntansi, terdapatnya susunan kode rekening perusahaan
5. Adanya suatu sistem pelaporan prestasi kepada general manajer yang bertanggungjawab (*Responsibility Reporting system*)

Dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik harus memiliki syarat yang telah ditentukan. Jika salah satu syarat yang ada tersebut ada yang tidak terpenuhi maka sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut tidak sempurna, sehingga harus ada perbaikan-perbaikan untuk menyempurnakannya.

#### **4. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Sofyandi dan Gurniwa (2007:14) Struktur organisasi adalah pola formal bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antar satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh.

Di bawah ini akan ditunjukkan 2 (dua) tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu tipe organisasi fungsional dan tipe organisasi divisional (unit bisnis).

### a. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional adalah organisasi yang disusun berdasarkan sifat dan macam fungsi yang harus dilaksanakan. Bentuk organisasi ini mempunyai sistem pola kerja yang didasarkan kepada keahlian (Sakti,2015).

Organisasi fungsional memiliki kelemahan dan keuntungan, tetapi yang menjadi keuntungan terpenting dari struktur organisasi fungsional adalah efisiensi. Contohnya seorang manajer pemasaran dan seorang manajer produksi yang terampil kemungkinan besar akan mampu mengambil keputusan yang lebih baik di bidangnya masing-masing dibandingkan dengan seorang manajer yang bertanggungjawab atas kedua bidang itu sekaligus.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2010:119), kelemahan-kelemahan pada struktur organisasi fungsional adalah :

- a. Ketidakjelasan dalam menentukan efektifitas manajer fungsional secara terpisah. Hal ini disebabkan tiap fungsi tersebut sama-sama memberikan kontribusi pada hasil akhir.
- b. Jika organisasi terdiri dari beberapa manajer yang bekerja dalam satu fungsi yang melapor ke beberapa manajer pada tingkat yang lebih tinggi dari fungsi tersebut, maka perselisihan antar manajer dari fungsi-fungsi berbeda hanya dapat diselesaikan di tingkat atas, meskipun perselisihan itu berasal dari tingkatan organisasi yang lebih rendah.
- c. Struktur organisasi tidak memadai untuk diterapkan pada sebuah perusahaan dengan produk dan pasar yang beragam.
- d. Organisasi fungsional cenderung menciptakan “sekat-sekat” bagi tiap fungsi yang dimilikinya sedemikian rupa sehingga menghambat kemungkinan diadakannya koordinasi lintas fungsi di bidang-bidang seperti pengembangan produk baru.

## b. Organisasi Divisional

Organisasi divisional adalah organisasi yang dikelompokkan berdasarkan pada produk yang sama, proses yang sama, kelompok orang yang melayani pelanggan yang sama, dan atau berlokasi di daerah yang sama di suatu wilayah geografis. Secara umum dalam struktur organisasi seperti ini biasanya bersifat kompleks, dan menghindari masalah yang terkait dengan struktur fungsional (Laila:2014).

Menurut Anthony dan Govindarajan (2010:121) keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis ini adalah :

- a. Struktur ini bisa berfungsi sebagai tempat pelatihan bagi manajemen secara umum. Seorang manajer unit bisnis dituntut untuk bisa menunjukkan semangat kewirausahaan yang sama seperti yang dimiliki oleh CEO dari perusahaan independen.
- b. Karena unit bisnis lebih dekat dengan pasar dari produk-produknya dibandingkan dengan kantor pusat, maka para mananjer unit bisnis dapat membuat keputusan-keputusan produksi dan oemasaran yang kebih baik dibandingkan dengan cara yang diputuskan oleh kantor pusat.
- c. Dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman peluang baru.

Kerugian dari unit bisnis ini adalah :

- a. Kemungkinan bahwa masing-masing staf unit bisnis menduplikasi sejumlah pekerjaan yang dalam organisasi fungsional, dikerjakan di kantor pusat.
- b. Perselisihan yang terjadi antara spesialis fungsional dalam organisasi perusahaan fungsional digantikan dengan perselisihan diantara unit-unit bisnis dalam organisasi unit bisnis. Hal ini mendorong terjadinya pelanggaran oleh suatu unit bisnis terhadap piagam unit bisnis yang lain bisa juga terjadi konflik antara pegawai unit bisnis dengan para staf di kantor pusat.

## 5. Anggaran Biaya

Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. Rencana kerja

perusahaan ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan (Rudianto:2009).

Menurut Rudianto (2009:6) anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu :

1. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi
2. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha
3. Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan
4. Mengarahkan penggunaan sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan
5. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan (Rudianto:2009).

Menurut (Rudianto:2009) kelompok anggaran biaya ini dapat dibagi menjadi :

- a. Anggaran biaya bahan baku adalah rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa datang
- b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang
- c. Anggaran biaya *overhead* adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini mencakup anggaran biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong, anggaran biaya pabrik, dll
- d. Anggaran biaya pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya. Anggaran biaya ini mencakup anggaran biaya iklan, biaya angkut penjualan, gaji dan komisi wiraniaga, dll
- e. Anggaran biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di



masa mendatang. Anggaran ini mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, biaya bunga, dll.

## 6. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Menurut Soeharno (2007:25) biaya dibagi menjadi dua :

### a. Biaya Terkendali

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) adalah biaya dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Contohnya : Biaya iklan surat kabar.

### b. Biaya Tidak Terkendali

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimilikinya atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu. Contohnya : biaya penyusutan mesin dan perlengkapan pabrik.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya yang dapat diatur secara langsung oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan wewenang yang dimiliki dalam jangka waktu tertentu.

## 7. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer (Mulyadi 2010:174-175) .

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Menurut Ghozali (2007:10-11) Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai manfaat sebagai :

a. Sebagai alat dalam pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan.

b. Sebagai dasar dalam penyusunan anggaran

Semua perusahaan pada umumnya memiliki anggaran karena anggaran perusahaan berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian perusahaan. Perencanaan melihat ke depan yaitu menetapkan tindakan tertentu dan pengendalian melihat ke belakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan. Dari perbandingan yang dihasilkan maka dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran.

c. Sebagai alat untuk memotivasi manajer

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai pemotivasi manajer karena dalam akuntansi pertanggungjawaban, dikenal adanya sistem *reward*

*and punishment* (penghargaan dan hukuman). Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja manajer yang tentunya akan memotivasi manajer untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

d. Sebagai alat penilai kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Biaya, penghasilan, laba, *return on investment* atau *residual income* menjadi ukuran kinerja yang secara luas digunakan.

**8. Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Hansen dan Mowen (2009:560) Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah :

Suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Horngren dan Foster (2008) pusat pertanggungjawaban adalah

Bagian, Segmen, atau subunit dari organisasinya yang manajernya bertanggungjawab atas sekumpulan aktivitas tertentu. Dengan pusat pertanggungjawaban maka akan tercipta kondisi dimana rencana yang

disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan unit dari organisasi yang bertanggung jawab atas serangkaian aktivitas, dan hasil dari aktivitas yang dilakukan yang menyebabkan terjadinya biaya, pendapatan atau investasi.

### **9. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009) :

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

Menurut L.M. Samryn (2012:263) pusat biaya adalah

Suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab untuk biaya-biaya. Biaya-biaya yang harus dipertanggungjawabkan meliputi

harga pokok penjualan, biaya variabel nonproduksi, biaya tetap pusat laba, beban terkendali oleh kantor pusat, dan alokasi beban lain-lain dari kantor pusat.

Sedangkan Menurut Anthony dan Govindarajan (2011:198) Pusat biaya adalah

Pusat pertanggungjawaban yang manajernya hanya bertanggungjawab terhadap biaya, dan keberhasilan manajernya diukur atas dasar masukan atau biaya yang terjadi. Pusat Biaya diukur prestasinya dengan mencari selisih biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan.

Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut.

Pusat-pusat biaya merupakan bentuk pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Di perusahaan manufaktur, baik departemen produksi maupun departemen jasa, merupakan contoh-contoh dari pusat biaya (Arfan Ikhsan Lubis:2012).

Secara umum, pusat biaya dapat dibedakan menjadi dua :

a. Pusat biaya teknik

Menurut Kautsar Riza (2016:112) Pusat biaya teknik adalah

pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Dalam mengukur prestasi kerja manajer pusat biaya, biaya-biaya yang dapat diukur biasanya telah mengadopsi biaya standar. Penilaian efisiensi pusat biaya teknik dilakukan dengan membandingkan masukan dan keluarannya, artinya biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya standarnya, kemudian dihitung dan dianalisis selisih atau penyimpangan (*variance*) yang terjadi.

b. Pusat biaya kebijakan

Menurut Ikhsan (2012) pusat biaya kebijakan adalah

pusat biaya yang sebagian besar biayanya berupa biaya kebijakan, yaitu biaya yang antara masukan dan keluarannya tidak memiliki hubungan yang nyata dan erat. Pusat biasa ini keluarannya tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang, disebabkan karena keluarannya itu sulit diukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukan.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat laba adalah segmen di mana manajer memiliki kendali, baik atas pendapatan maupun biaya. Manajer dievaluasi berdasarkan efisiensi mereka dalam menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Tanggung jawab mereka lebih luas dibandingkan dengan tanggung jawab dari pusat pendapatan atau pusat biaya karena mereka bertanggung jawab atas fungsi distribusi dan manufaktur (Arfan Ikhsan Lubis:2012).

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak diukur. Oleh karenanya prestasi manajernya dinilai atas dasar jumlah atau nilai pendapatan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Penilaian dengan cara ini

dipandang lebih baik dan menghasilkan kinerja yang lebih objektif. (Kautsar Riza Salman:2016)

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Menurut L.M. Samryn (2012:264) pusat biaya adalah

Pusat laba yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana 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.

Contoh: Unit bisnis sebagai pusat laba biasanya ditetapkan pada perusahaan yang menghasilkan lebih dari satu macam produk atau jasa. Dalam hal ini manajer divisi bertanggung jawab untuk mengendalikan atas pengembangan produk, proses produksi, dan strategi pemasaran. Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat dianggap bertanggung jawab atas “laba bersih”.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Menurut Kautsar Riza Salman (2016:115) pusat Investasi adalah :

Pusat pertanggungjawaban yang paling luas dibanding ketiga pusat biaya lain, karena manajer punya wewenang mengendalikan pendapatan dan biaya, baik biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha untuk memperoleh sumber daya dan barang modal yang akan dibeli. Manajemen pusat investasi diharapkan memperoleh laba sebesar jumlah yang ditetapkan untuk setiap nilai rupiah yang diinvestasikan. Prestasi pusat

investasi diukur dengan menilai tingkat *residual income* maupun tingkat *return on investment* (ROI).

Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

#### **10. Penilaian Kinerja Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi di dalam lingkup pusat pertanggungjawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperolehnya (Salman:2016). Kinerja dari manajer pusat ini dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya (*actual expense*) 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 dilimpahkan kepadanya. Penilaian 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 Bintoro (2017) kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu



organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

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

Menurut Mulyadi (2009) penilaian kinerja merupakan sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja yang menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan, agar personal menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan yang diharapkan organisasi atau perusahaan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisi, konsultan keuangan, pemerintah 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. Dalam penilaian kinerja atau prestasi suatu pusat pertanggungjawaban selalu digunakan dua kriteria yakni efisiensi dan efektivitas.

## 11. Sistem Pelaporan Pusat Biaya

Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan (*performance report*) adalah sebuah laporan yang umumnya disajikan secara berkala dan mengikuti bentuk yang sudah distandarisasi yang dirancang secara khusus untuk mempermudah manajemen melakukan pengendalian intern. Dengan disusunnya *performance report* dapat ditentukan sampai seberapa jauh tujuan dan sasaran yang direncanakan sebelumnya telah tercapai. (Adriyanto S:2008)

Ciri khas dari sebuah *performance report* adalah bahwa laporan tersebut dapat menunjukkan *varians* antara hasil sesungguhnya dan standar yang dianggarkan serta menunjukkan *varians* yang signifikan yang perlu diteliti secara seksama oleh manajemen untuk menentukan sebab-sebab yang mendasari terjadinya *varians*. Dalam rangka menilai dan meneliti suatu varian untuk menentukan penyebabnya, beberapa kemungkinan yang harus dipertimbangkan adalah: *varian* tidak material, *varian* disebabkan kesalahan pelaporan, *varian* disebabkan keputusan manajemen tertentu, atau *varian* disebabkan faktor yang tidak dapat dikendalikan tetapi dapat ditentukan. (Adriyanto S:2008)

Laporan pertanggungjawaban biaya (*cost performance report*) merupakan suatu laporan yang digunakan untuk menunjukkan hasil kerja sekaligus sebagai dasar pengukuran kinerja manajer pusat biaya. Laporan ini berisi perbandingan antara jumlah biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan realisasinya disebut dengan varian (penyimpangan). Dalam pengumpulan biaya yang bertujuan untuk penyusunan

laporan pertanggungjawaban, semua biaya yang terjadi di setiap pusat biaya harus dipisahkan antara biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali.

Berikut ini akan diuraikan mengenai dasar-dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat biaya menurut Mulyadi (2010:25) :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggarannya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer di bawah pengawasannya, disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat biaya dari jenjang terbawah menyusun laporan keuangannya, kemudian ditingkat manajer bagian memeriksa apakah laporannya sudah benar. Kemudian membandingkan anggaran dengan realisasinya. laporan kinerja yang telah dibuat harus dianalisis oleh para manajer dengan cermat, untuk mengetahui sepenuhnya tentang kinerja yang tinggi dan rendah dalam pusat pertanggungjawabannya masing-masing. Selanjutnya berdasarkan analisis yang diperoleh, harus dilakukan tahap tindak lanjut yang sangat penting bagi proses pengawasan dan pengendalian.