

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi acuan dalam penelitian selanjutnya, sehingga penelitian dapat membandingkan hasil dari penelitian terdahulu dengan hasil yang didapatkan oleh peneliti. Secara ringkas, hasil penelitian sebelumnya ditampilkan dalam tabel 2.1, berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	Judul/Peneliti/Tahun	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi PT. Cemani Toka Periode 2013-2014 [CITATION Chr16 \l 1033]		Diskriptif Kualitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam menilai kinerja bagian produksi mempunyai peran yang sangat penting.
2.	Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi [CITATION Ani13 \l 1033]		Kualitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai karena belum ada penggolongan biaya dan pemberian kode rekening.
3.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT <i>Gotrans Logistic</i> Cabang Manado		Kualitatif dan Kuantitatif	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di PT <i>Gotrans Logistic</i> cabang Manado belum

Dilanjutkan..

Lanjutan..

	[CITATION Ste15 \l 1033]			memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisah antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum diterapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan
4.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya [CITATION Zel16 \l 1033]		Kualitatif	Diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban , manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja dari bagian paling bawah hingga ke jenjang yang lebih tinggi.
5.	<i>Examining the Role of Responsibility Accounting in Organizational Structure</i> [CITATION Moj12 \l 1033]		Deskriptif	<i>As responsibility accounting is a method different from piling up costs and puts more emphasis on evaluating operations than costing production, it can cover an overall scheme consisting of all aspects of production, marketing,</i>

(Sumber: diolah sendiri)

Persamaan penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu [CITATION Chr16 \l 1033], [CITATION Ani13 \l 1033], (Mengko & Tirayoh, 2015) dan [CITATION Zel16 \l 1033] dengan peneliti adalah sama-sama meneliti mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah bahwa perusahaan yang peneliti teliti merupakan perusahaan CV dengan kegiatan yang bergerak dalam bidang

periklanan dan branding consultant, sehingga hal ini menjadi menarik untuk peneliti teliti apakah sebuah akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan secara efektif, sedangkan penelitian sebelumnya [CITATION Chr16 \l 1033], [CITATION Ani13 \l 1033],[CITATION Zel16 \l 1033] dan (Mengko & Tirayoh, 2015) meneliti perusahaan manufaktur dan berskala besar.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut [CITATION Han13 \p 229 \l 1033] definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu alat yang mendasari untuk pengendali manajemen dengan ditentukan empat komponen penting diantaranya adanya tanggung jawab, dibuatnya ukuran kinerja (*benchmarking*), evaluasi kinerja dan penghargaan.

Menurut Henry Simamora dalam [CITATION Chr16 \l 1033] akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah struktur penjelasan yang didalamnya mengenai pelaporan data keuangan berdasarkan bidang pertanggungjawaban bentuk organisasi serta melaporkan berbagai aktivitas disetiap bidang dengan menyertakan kategori-kategori penghasilan serta anggaran yang mampu ditangani oleh manajer yang bertanggungjawab.

Sedangkan menurut Rudianto dalam [CITATION Fad17 \l 1033] Akuntansi pertanggungjawaban adalah metode akuntansi yang memiliki pusat-pusat tanggungjawab pada seluruh organisasi serta

memperlihatkan agenda dan aktivitas pusat tanggungjawab tersebut dengan menetapkan imbalan dan anggaran tertentu tiap pusat yang memiliki tanggung jawab yang berhubungan.

Menurut [CITATION Mul01 \p 193 \l 1033] akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang tersusun dengan baik supaya pengumpulan, pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dengan tujuan apabila terdapat penyimpangan biaya dapat menunjuk seseorang atau kelompok orang untuk bertanggung jawab serta menganggarkan pendapatan.

Dari berbagai definisi menurut para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu metode akuntansi yang tertata berdasarkan bentuk organisasi sehingga menampakkan wewenang dan tanggungjawab di tiap-tiap divisi.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

[CITATION Placeholder1 \l 1033] tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memengaruhi tindakan dengan gaya tertentu hingga seseorang maupun aktivitas dalam perusahaan akan menyesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

[CITATION Mul01 \p 174-175 \l 1033] Direksi pusat pertanggungjawaban hendak membagikan laporan baik berbentuk anggaran maupun informasi manajemen karena tiap departemen organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban. Berikut merupakan

kegunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yaitu 1) untuk menyusun anggaran (diwaktu yang akan datang), 2) untuk penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan motivasi manajer (berupa laporan dari masa lalu).

Menurut [CITATION Han05 \p 118 \l 1033] menyatakan manfaat implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah:

1. Menyusun anggaran

Laporan akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mempermudah tugas manajer dalam penyusunan anggaran, penetapan pertanggungjawaban dalam pelaksanaan kegiatan usaha dalam mencapai tujuan perusahaan, serta menyediakan pemegang tanggung jawab untuk ditetapkannya sumber daya yang tepat.

2. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku seseorang atau kelompok atas peran yang dilakukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Manajer pusat pertanggungjawaban diberi kekuasaan dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian target yang diberikan oleh manajer puncak. Pada akhir periode, kinerja mereka harus dilaporkan pertanggungjawabannya yang sudah ditetapkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya tanggung jawab dan sasaran yang jelas, kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Pemotivator manajer

Kegunaan akuntansi pertanggungjawaban adalah mendorong manajer dalam melangsungkan tindakan perbaikan atas penyimpangan atau kinerja yang tidak memuaskan. Metode yang digunakan untuk memotivasi manajer merupakan sebuah apresiasi dan sanksi dalam akuntansi pertanggungjawaban.

2.2.3 Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Hanya beberapa perusahaan yang mampu mengaplikasikan sistem akuntansi pertanggungjawaban, karena untuk mengaplikasikannya hal tersebut harus melengkapi sebagian syarat-syarat tertentu. Syarat diperlukannya implementasi akuntansi pertanggungjawaban dalam perseroan adalah organisasi yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban serta terdapat desentralisasi adalah organisasi dimana pemungutan keputusan tidak terbatas pada sejumlah kecil eksekutif saja tetapi menjalar di semua organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan menarik keputusan yang menyangkut tanggung jawabnya.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban lebih efektif dan efisien apabila diterapkan pada organisasi yang memiliki *job description* yang jelas dan terstruktur pada tiap divisi. Menurut [CITATION Mul01 \l 1033] dalam [CITATION Chr16 \l 1033] terdapat lima syarat yang harus dipenuhi:

1. Struktur Organisasi

Di dalam struktur organisasi mengilustrasikan adanya garis tanggung jawab, tugas dan wewenang yang terdapat didalamnya sesuai dengan divisi manajemen yang terdapat pada akuntansi pertanggungjawaban. Struktur organisasi dibuat guna memperjelas adanya wewenang dan tanggung jawab di tiap divisi. Dengan keterangan bahwa wewenang mengalir dari manajer atas ke bawahannya sedangkan tanggung jawab dari bawahan ke atasannya.

Evaluasi akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya struktur organisasi yang dengan jelas menetapkan wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility) dari masing-masing manajer pada semua tingkat organisasi. Struktur organisasi yang jelas akan memberikan bantuan yang amat besar dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, karena struktur organisasi memberikan gambaran yang jelas garis-garis wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Dari struktur organisasi dapat dilihat dari kadar wewenang yang dilimpahkan jika dilihat adanya kecenderungan untuk melimpahkan wewenang yang semakin besar kepada tingkat manajerial menengah dan bawah, maka struktur organisasi ini disebut desentralisasi, sedangkan keadaan sebaliknya disebut sentralisasi [CITATION Zel16 \l 1033].

2. Anggaran

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran tiap manajer dalam melaksanakan program. Dalam proses penyusunan anggaran, ditetapkan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan sebagian kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan dana sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut untuk memungkinkan melaksanakan tanggungjawabnya. Sumber ekonomi yang disediakan yang memungkinkan manajer bertanggungjawab dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standard yang berupa informasi akuntansi. Penyusunan Anggaran dilakukan hanya jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi tiap manajer yang bertanggungjawab dalam usaha pencapaian tujuan yang ditetapkan dalam tahun anggaran.

Anggaran merupakan prediksi agenda kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai inti dalam penilaian kerjanya sehingga dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran. Menurut [CITATION Mul01 \p 488 \l 1033] anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Menurut [CITATION

Han05 \p 714 \l 1033] anggaran mendesak manajemen untuk merencanakan kegiatan di masa yang akan datang untuk mengembangkan arah keseluruhan organisasi, melihat kemungkinan timbulnya masalah, dan untuk pengembangan kebijakan masa yang akan datang. Menurut Ahyari (2002:5) dalam [CITATION Ari \l 1033] adapun manfaat anggaran antara lain sebagai berikut:

- a. Terdapatnya perencanaan terpadu, dimana perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu.
- b. Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga dalam pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.
- c. Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan. Dengan adanya anggaran, pelaksanaan kegiatan yang menggunakan anggaran menjadikan anggaran sebagai pedoman koordinasi yang baik.
- d. Terdapatnya alat pengawasan yang baik. Selain berfungsi sebagai alat perencanaan anggaran juga dapat mempunyai fungsi ganda sebagai alat pengawasan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan tersebut dengan

anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut.

- e. Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan. Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk pelaksanaan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun sekali manajemen perusahaan akan dapat mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan dengan mempergunakan anggaran. Seberapa jauh penyimpangan pelaksanaan kerja dari rencana yang telah disusun serta penyebab apa saja yang menimbulkan penyimpangan kerja tersebut dapat didiskusikan dalam perusahaan dan dicari jalan keluarnya.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat

mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*) [CITATION Mas \l 1033].

Anggaran yang baik sebaiknya memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Adanya Organisasi Perusahaan yang Sehat

Organisasi yang sehat merupakan organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang tegas.

2. Adanya Sistem Akuntansi yang Memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan di hitung penyimpangannya.
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasinya anggaran.
- c. Laporan di dasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan Analisis

Penelitian dan analisis di perlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4. Adanya Dukungan Pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik untuk manajemen, jika ada dukungan aktif dari para pelaksanadari tingkat atas maupun bawah.

3. Penggolongan Biaya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban harus memisahkan biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali, karena manajer hanya mampu mempertanggungjawabkan biaya terkendali saja.

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

Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otorisasi dari orang-orang yang bertanggung jawab pada kegiatan tersebut. Oleh karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat

manajemen yang lebih tinggi. Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atau unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang di dalamnya membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan [CITATION Mas \l 1033].

4. Sistem Akuntansi

Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Setiap tingkat manajemen merupakan pusat dari biaya-biaya, maka didalamnya akan dibebani oleh biaya-biaya yang diperlukan. Oleh karena itu pusat biaya perlu memisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Biaya yang sudah dipakai akan di golongkan sesuai dengan tingkat manajer dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang sesuai dengan 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.

Gambar 2.1

Contoh Posisi Kode Rekening

5 x x X xxx

Kelompok rekening biaya

Pusat pertanggungjawaban direksi

Pusat pertanggungjawaban department

Pusat pertanggungjawaban bagian

Jenis biaya

Sumber: (Mulyadi,2006) dalam [CITATION Zel16 \l 1033]

5. Sistem Pelaporan Biaya

Pada bagian akuntansi biaya tiap bulannya akan membuat laporan pertanggungjawaban atas biaya yang sudah terealisasi sesuai dengan tingkat manajemen yang akan menerimanya. Setiap 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 biayanya sendiri.

Menurut (Hambrata, 2007:7) dalam [CITATION Chr16 \l 1033] ada beberapa kondisi-kondisi yang harus dipenuhi agar akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik antara lain:

1. Luas wewenang dan tanggungjawab pembuat keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawaban.
4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya.
6. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
7. Laporan kinerja harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral dan sebagainya.

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pada prinsipnya konsep pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban

itu adalah menekankan pada tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian serta membuat pusat-pusat pertanggungjawaban terhadap masing-masing bagian. Penerapan syarat-syarat tersebut berbeda antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya, tergantung pada jenis perusahaan, ukuran perusahaan, dan jumlah operasi ataupun faktor-faktor khusus yang menjadi ciri perusahaan.

2.2.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut [CITATION Mul01 \p 191 \l 1033] terdapat karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pengenalan pusat pertanggungjawaban
2. Penetapan standar kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban.
3. Membandingkan realisasi dengan anggaran merupakan cara mengukur kinerja manajer
4. Berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi, manajer secara individual diberi apresiasi atau sanksi.

Bagian dari organisasi seperti divisi, tim kerja atau individu merupakan bentuk identifikasi pusat pertanggungjawaban dari akuntansi pertanggungjawaban. Divisi yang dibentuk atas dasar pusat tanggungjawab, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban akan memberi tanggung jawab beban kepada individu yang diberi kekuasaan. Tanggung jawab disini dibatasi dalam satuan keuangan (biaya).

Setelah mengidentifikasi dan menetapkan pusat pertanggungjawaban, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki untuk penetapan biaya standar dalam perancangan anggaran dasar. Anggaran berisi mengenai biaya standar untuk pencapaian yang diharapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian anggaran yang ditetapkan.

Implementasi anggaran merupakan aplikasi sumber daya pusat pertanggungjawaban dalam pencapaian anggaran yang ditetapkan. Aplikasi sumber daya ini diukur berdasarkan sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban yang menggambarkan kinerja pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan pencapaian anggarannya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyediakan data biaya sesungguhnya serta data biaya yang digunakan kepada tiap manajer yang bertanggungjawab. Tiap manajer memungkinkan mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran dan memungkinkan pula untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

Atas apresiasi atau sanksi yang diberikan diharapkan memacu para manajer dalam mengelola biaya supaya mencapai target standar anggaran yang diimpikan. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi apresiasi atau sanksi menurut sistem apresiasi dan sanksi yang ditetapkan.

2.2.5 Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Mahsun dalam [CITATION Ali13 \l 1033] mengatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah anggota yang paling ahli dalam menyediakan anggaran karena merekalah yang lebih dekat serta terhubung langsung dengan aktivitas pelayanan masyarakat. Pusat pertanggungjawabn dapat berguna sebagai jembatan untuk melaksanakan *bottom-up* budgeting atau *participative budgeting*. Dalam proses penyiapannya serta untuk mengendalikannya harus menjadi focus perhatian pusat pertanggungjawaban.

Sehingga dapat dikatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu pusat yang terdapat pada organisasi yang di dalamnya dipimpin oleh manajer yang memiliki kekuasaan dan bertanggungjawab atas kegiatan usaha yang ada di dalamnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berbentuk unit organisasi seperti divisi, segmen, devisi atas sebuah perusahaan.

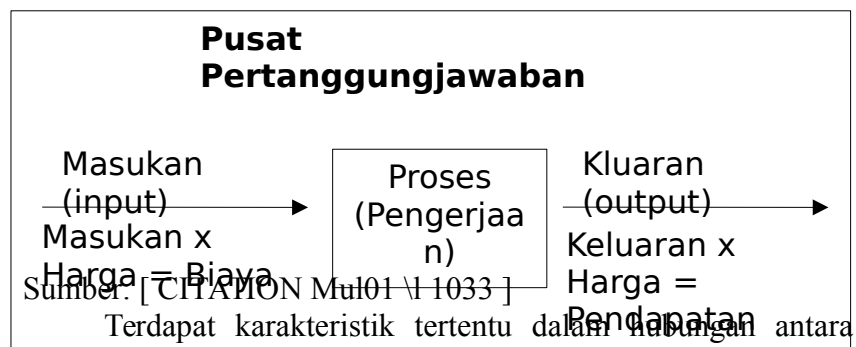
1. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut [CITATION Mul01 \p 422 \l 1033] pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dari organisasi yang di dalamnya dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban di dalamnya dapat mengelola masukn menjadi kluaran. Input suatu pusat pertanggungjawaban yang ditakar dalam satuan uang disebut

dengan biaya, sedangkan output suatu pusat pertanggungjawaban yang disajikan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Gambar 2.2

Pusat Pertanggungjawaban sebagai Suatu Sistem



input dan output suatu pusat pertanggungjawaban. Hampir semua input suatu pusat pertanggungjawaban dapat ditakar secara kuantitatif, namun hanya beberapa output pusat pertanggungjawaban dapat ditakar secara kuantitatif.

Menurut [CITATION Ant12 \l 1033] terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian:

1. Pusat biaya (*cost center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara finansial, namun outputnya tidak.

Pengendalian biaya yang dikeluarkan serta yang mengatasi untuk pengambilan keputusan yang mempengaruhi biaya adalah manajer departemen yang disertai tanggungjawab.

Dalam mengendalikan biaya, manajer pusat biaya memakai

biaya standard an anggaran yang fleksibel.

2. Pusat pendapatan (*revenue center*)

Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu pendapatan) diukur secara finansial, akan tetapi tidak ada upaya resmi yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Biasanya pusat pendapatan merupakan unit penjualan yang tidak memiliki hak dalam penetapan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas HPP dari barang yang dijual belikan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, serta menejer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang berjalan secara langsung di dalam unitnya, akan namun takaran utamanya adalah pendapatan.

3. Pusat laba (*profit center*)

Pusat laba (*profit center*) merupakan bagian dari kinerja keuangan dalam suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam ruang lingkup laba (pendapatan-biaya). Laba memungkinkan manajer senior untuk dapat memakai satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus memakai beberapa indicator karena laba berfungsi untuk mengukur kinerja. Selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan merupakan cara mengukur kinerja manajer pusat laba. Sehingga dalam pusat laba, input maupun outputnya ditakar dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dimanfaatkan sebagai pengukur kinerja manajernya.

4. Pusat investasi (*investment center*)

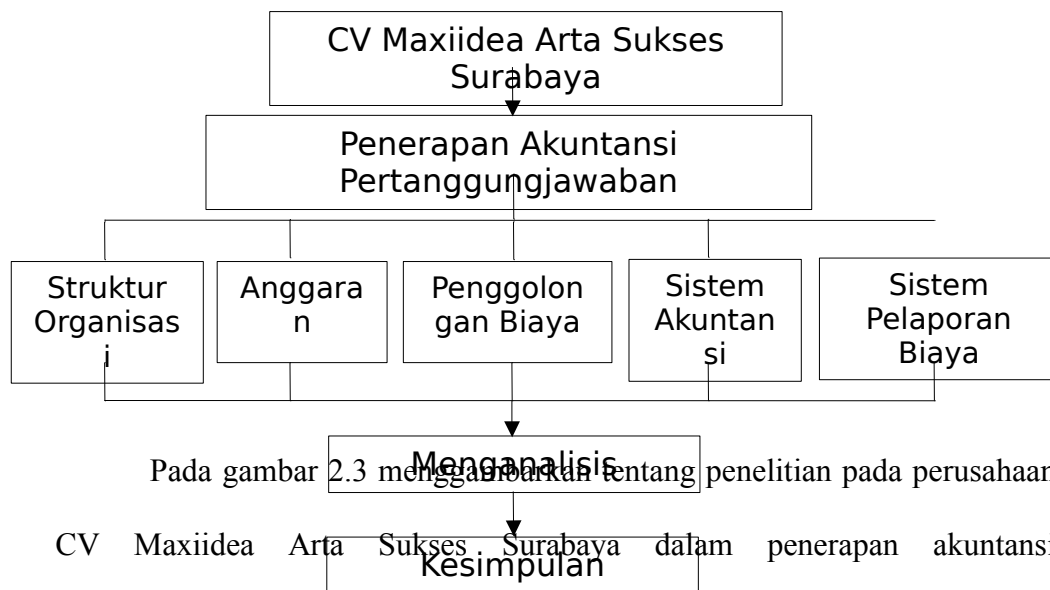
Di unit usaha yang lain, laba dibandingkan dengan aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini disebut sebagai pusat investasi. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual atau kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah penting [CITATION Sug17 \l 1033]. Berdasarkan uraian dan tinjauan teoritis dan tinjauan penelitian terdahulu, adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Konseptual



Pada gambar 2.3 menggambarkan tentang penelitian pada perusahaan CV Maxiidea Arta Sukses Surabaya dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berdasarkan lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya,

sistem akuntansi dan sistem pelaporan biaya. Disini peneliti ingin mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV Maxiidea Arta Sukses berdasarkan lima syarat tersebut kemudian peneliti menganalisisnya berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dan pada hasil akhirnya akan ditarik kesimpulan.