BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Akuntansi

Pengertian akuntansi menurut **Sofyan Syafri Harahap** dalam bukunya **"Teori Akuntansi"** adalah sebagai berikut :

> **"Akuntansi adalah bahasa atau alat komunikasi bisnis yang dapat memberikan informasi tentang kondisi keuangan (ekonomi) berupa posisi keuangan terutama dalam jumlah kekayaan, utang, dan modal suatu bisnis dan hasil usahanya pada waktu (periode tertentu)".**
>
> **(2004:3)**

Sedangkan pengertian akuntansi menurut **Suwardjono** dalam bukunya **"Akuntansi Pengantar"** adalah sebagai berikut :

> **"Akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan, peringkasan transaksi, dan kejadian, yang bersifat keuangan dengan cara yang berdaya guna dan dalam bentuk satuan uang, dan penginterprestasian hasil proses tersebut."**
>
> **(2003:5)**

Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi merupakan suatu proses pengidentifikasian, pengukuran, dan pengkomunikasian informasi ekonomi, yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan ekonomi dalam membuat suatu pilihan diantara alternatif – alternative tindakan yang ada dari suatu keadaan.

2.1.2 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu kegiatan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan , menginterprestasikan dan mencapai tujuan – tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi – fungsi perencanaan (*Planning*), pengorganisasian (*Organizing*), penyusunan personalia (*Staffing),* pengarahan kepemimpinan (*Leading*) dan pengawasan (*Controling*).

Menurut **George R.Terry** yang diterjemahkan oleh **J.Smith** dalam bukunya yang berjudul **Prinsip-Prinsip Manajemen**, mengemukakan manajemen sebagai berikut :

> **"Manajemen mencakup kegiatan untuk tujuan, dilakukan oleh individu-individu yamg menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya."**
>
> **(2000: 9)**

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan sebuah kegiatan, yang dilakukan oleh individu-individu yang bekerja sama untuk melakukan tindakan perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, kepemimpinan, dan pengawasan dengan menggunakan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.3 Pengertian Akuntansi Manajemen

Akuntansi dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan berupa data operasi dan data keuangan untuk menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi yang dibutuhkan oleh pemakai. Akuntansi manajemen

merupakan salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya adalah menyajikan laporan-laporan sebagai satu satuan usaha untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen ynag meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Pengertian akuntansi manajemen menurut **Sunarto** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen"** adalah sebagai berikut :

> **"Akuntansi Manajemen merupakan tipe akuntansi yang mengolah informasi keuangan yang terutama untuk memenuhi keperluan dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi."**
>
> **(2004:2)**

Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi manjaemen dapat diartikan sebagai suatu proses dalam suatu perusahaan untuk menghasilkan informasi yang bersifat keuangan dengan tujuan untuk memenuhi keperluan manajemen dalam melaksanakan fungsinya, yaitu perencanaan dan pengawasan aktivitas organisasi.

2.1.4 Akuntansi Pertanggungjawaban

Seiring dengan kemajuan dan perkembangan yang dicapai oleh suatu perusahaan, maka pemilik atau pemimpin perusahaan tidak memungkinkan lagi untuk mengawasi perencanaan dan pengendalian dalam setiap aktivitas perusahaan secara langsung. Oleh karena itu perlu adanya suatu pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Pertangggungjawaban ini timbul karena adanya pendelegasiaan wewenang yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan

dalam proses pengambilan keputusan yang diperlukan. Dengan adanya pendegasian wewenang ini mengharuskan tiap anggota bertanggungjawab terhadap tindakan atau keputusan yang dibuatnya maka dibutuhkan suatu sistem yang dapat melaporkan tindakan atau aktivitas yang telah dilakukan sesuai dengan wewenangnya masing-masing konsep yang dapat memenuhi hal tersebut adalah konsep akuntansi pertanggungjawaban.

2.1.4.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban menurut **Horngren, Foster** dan **Datar** yang dialihbahasakan oleh **Desi Andriani** dalam bukunya "**Akuntansi Biaya "** adalah sebagai berikut :

> **"Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana menggunakan anggaran dan tindakan menggunakan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban."**
>
> **(2005:214)**

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban menurut **Bambang Hariadi** dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen"** adalah sebagai berikut :

> **"Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem informasi yang mengklasifikasikan data keuangan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dan melaporkan bagaimana kinerja manajer dalam mengendalikan biaya dan penghasilan yang menjadi tanggungjawabnya."**
>
> **(2002:262)**

Dari pendapat-pendapat diatas dapat dibuat kesimpulan bahwa akuntansi akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang membagi struktur organisasi atas bagian atau pusat-pusat pertanggungjawaban yang

memiliki tanggungjawab yang jelas, dari setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dikumpulkan dan dilaporkan hasil dari prestasi yang dicapai.

2.1.4.2 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Dalam suatu organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya.

Pengertian pusat pertanggungjawaban menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen"** sebagai berikut :

> **"Pusat Pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab."**
>
> **(2001:422)**

Pengertian pusat pertanggungjawaban menurut **Robert N. anthony dan Vijay Govindarajan** yang dialihbahasakan oleh **Fx. Kurniawan Tjakrawala** dalam bukunya **"Sistem Pengendalian Manajemen"** adalah sebagai berikut :

> **"Pusat Pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang pertanggungjawaban terhadap aktivitas yang dilakukan."**
>
> **(2002:111)**

Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang dari segi sistem pengolahan masukan (input) menjadi keluaran (output). Input suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur dengan satuan uang yang disebut biaya, sedangkan output dinyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan. Hubungan

antara input dan output suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua input suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua output pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Pusat pertanggungjawaban dibentuk dengan tujuan agar keterbatasan pengendalian manajer puncak dalam mengelola seluruh aktivitas perusahaan dapat diatasi dengan pengendalian manajer puncak dalam mengelola seluruh aktivitas perusahaan dapat diatasi dengan pengendalian tugas, wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer pusat pertanggungjawaban. pusat pertanggungajawaban :

1. Pusat Biaya adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana manjernya beranggungjawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran prestasi manajer pusat biaya.
2. Pusat laba adalah suatu bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggungjawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam bagiannya. Besar kecilnya laba merupakan ukuran prestasi manajer pusat laba. Dalam pusat laba, seorang manajer mempunyai wewenang untuk mengendalikan kebijaksanaan penjualan dan biaya sekaligus.
3. Pusat Investasi adalah Segmen atau bagian dimana manajernya bertanggungjawab atas penghasilan, biaya dan investasi.

4. Pusat Pendapatan adalah Pusat pertanggungjawaban yang berwenang menentukan berbagai kebijaksanaan yang sangat mempengaruhi besarnya penghasilan.

2.1.5 Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.5.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan alat yang penting dalam perusahaan dan merupakan salah satu syarat dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Untuk mencapai tujuan organisasi tidak terlepas dari pembentukkan struktur oragnisasi, oleh karena itu struktur organisasi tersebut harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap manajer menjadi jelas.

R.A Supriono dalam bukunya **"Sistem Pengendalian Manajemen "** menjelaskan struktur organisasi sebagai berikut :

"**Struktur Organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi."**

(2000:200)

Sedangkan pengertian struktur organisasi menurut **Horngren, Foster, dan Datar** yang dialihbahasakan oleh **Desi andriani** dalam bukunya **"Akuntansi Biaya"** adalah sebagai berikut :

"Struktur organisasi adalah pengaturan garis pertanggungjawaban didalam organisasi."

(2005:232)

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa struktur organisasi mencerminkan pembagian wewenang dalam perusahaan, melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian kerja yang bermanfaat. Struktur organisasi harus dianalisis mengenai kemungkinan adanya kelemahan dalam delegasi wewenang yang terdapat didalamnya.

2.1.5.2 Anggaran

Pengertian anggaran menurut **Komarudin Ahmad** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen**" dijelaskan sebagai berikut :

> **"Anggaran adalah tindakan dalam satuan uang untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun."**
>
> **(2005:179)**

Sedangkan pengertian Anggaran menurut **Supriono** dalam bukunya **"Akuntansi manajemen", Proses Pengendalian Manajemen** adalah sebagai berikut :

> **"Anggaran merupakan suatu rencana terinci yang dinyatakan secra formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya 1 tahun."**
>
> **(2001:82)**

Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan rencana ynag terinci dan dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, dalam bentuk satuan uang dan dalam jangka waktu tertentu. Anggaran tentu saja memiliki fungsi dan tujuan bagi organisasi yang menerapkannya. Anggaran

biasanya digunakan untuk menentukan arah rencana kerja jangka pendek, ynag disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang.

Menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen"** menjelaskan **Fungsi Anggaran** adalah sebagai berikut :

1. **Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.**
2. **Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.**
3. **Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawahan dengan manajer atas.**
4. **Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.**
5. **Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.**
6. **Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.**

(2001:502)

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran sebagai tolak ukur untuk kemudian dibandingkan dengan realisasinya sebagai salah satu alat pengendalian agar kinerja manjaer semakin efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.5.3 Laporan Pertanggungjawaban

Pusat-pusat pertanggungjawaban dalam setiap periode yang ditentukan harus membuat laporan untuk atasannya dan bagian diatasnya akan menggabungkan laporan yang telah tinggi setelah dikombinasikan dengan laporan dibagiannya sendiri, laporan ini disebut laporan pertanggungjawaban. Melalui

laporan pertanggungjawaban, seorang manajer dapat mengetahui sejauh mana keberhasialn tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Di dalam laporan ini dicantumkan semua biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan. Dengan demikian dapat diketahui penyimpangan dan ketidakefisiensian biaya yang terjadi dalam perusahaan.

Menurut **Bambang Hariadi** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen"** mengemukakan sebagai berikut :

> **"Laporan pertanggungjawaban diperlukan untuk dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban."**

(2002:265)

Menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi manajemen"** berpendapat bahwa laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar-dasar berikut ini

1. **Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.**
2. **Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.**
3. **manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer .**
4. **Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.**

(2001:194)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap manajer

berbagai jenjang organisasi. Manajer dari jenjang terbawah hingga jenjang teratas berperan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya. Manajer jenjang terbawah diberikan laporan ynag berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang telah disusunnya, sedangkan manajer jenjang diatasnya diberi laporan mengenai biaya yang dikeluarkan oleh manajer – manajer yang berada dibawah wewenangnya.

2.1.6 Tujuan Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Menurut **Bambang Hariadi** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen",** tujuan pusat pertanggungjawaban biaya adalah sebagai berikut :

> **"Pusat pertanggungjawaban biaya memfokuskan terhadap pengendalian manajemen khususnya pengendalian biaya."**
>
> **(2002:340)**

Menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen",** tujuan pusat pertanggungjawaban biaya adalah sebagai berikut :

> **"Pusat Biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang memfokuskan pengendalian terhadap konsumsi sumber daya (Biaya)."**
>
> **(2001:165)**

Dari pendapat-pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari pembentukkan pusat pertanggungjawaban biaya adalah pengendalian biaya yang terjadi dalam perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

2.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya seta pemberian penghargaan.

2.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut **Edy Sukarno** dalam bukunya "**Sistem Pengendalian Manajemen"** kinerja adalah sebagai berikut :

> **"kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi."**
>
> **(2000:111)**

Menurut **Mulyadi** dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen"** menyatakan penilaian kinerja sebagai berikut :

> **"Penilaian Kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan krteria yang telah ditetapkan sebelumnya."**
>
> **(2001:415)**

Dengan demikian pengertian tentang penilain kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil dari aktivitas-aktivitas yang telah dilaksanakan, dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan, dan karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia.

Maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

2.2.2 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja

Akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan sarana-sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajernya sehingga pimpinan tertinggi mendapatkan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu, dalam mengelola perusahaan perlu dilakukan penilaian kinerja agar dapat mencapai tujuannya.

Menurut **Mulyadi** dalam bukunya"**Akuntansi Manajemen**" tujuan pokok penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

> **"Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran."**
>
> **(2001:416)**

Sedangkan menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi manajemen**" manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. **Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.**
2. **Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.**
3. **Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.**
4. **Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.**

(2001:416)

2.2.3 Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja manajer bertolok ukur dengan menggunakan tahap-tahap penilaian kinerja, fungsi penilaian kinerja ini adalah dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan.

Menurut Mulyadi dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen**" Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap yaitu :

1. **Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.**
2. **Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.**
3. **Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan.**

(2001:420)

Adapun penjelasan dari tahap-tahap penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

   Penilaian kinerja manajer harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya dengan batas tanggung jawab dan sasaran yang jelas. Dalam hal ini, ada tiga hal yang berkaitan dengan penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja. Dalam menetapkan kriteria kinerja manajer, beberapa faktor berikut ini perlu dipertimbangkan : (1) Dapat diukur atau tidaknya Kriteria, (2) Rentang waktu sumber daya dan biaya, (3) Bobot yang diperhitungkan atas kriteria, (4) Tipe kriteria yang digunakan dan aspek perilaku yang ditimbulkan.

3. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja.

   Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Baik penyimpangan yang merugikan maupun yang menguntungkan memerlukan perhatian, analisis, dan penafsiran dari manajemen. Penyimpangan yang merugikan memberikan tanda bahaya dan memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk menemukan penyebabnya yang tepat.

2.2.4 Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

Akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya. Banyak masalah yang timbul dalam pengukuran biaya sebagai ukuran kinerja, karena tidak ada biaya yang seratus persen dapat dikendalikan

oleh manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan pusat biaya. Menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi Manajemen",** Masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah :

1. **Masalah perilaku biaya.**
2. **Masalah hubungan biaya dengan pusat biaya.**
3. **Masalah jangka waktu.**
4. **Masalah tanggungjawab ganda.**

(200:436)

Adapun penjelasan dari keempat masalah yang timbul dalam penggunaan biaya sebagai ukuran kinerja manjaer pusat biaya adalah sebagai berikut :

1. Masalah Perilaku Biaya

   Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, biaya variabel maupun biaya tetap yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berupa biaya ynag dapat dikendalikan oleh manajer pusat biaya tersebut. Biaya terkendali adalah biaya variabel dan biaya tetap yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer dengna wewenang yang dimilikinya.

2. Masalah Hubungan Biaya Dengan Pusat Biaya

   Dalam hubungannya dengan pusat biaya, biaya dibagi menjadi 2 yaitu : biaya langsung dan tidak langsung. Biaya langsung adalah biaya ynag manfaatnya dinikmati oleh pusat biaya tertentu. Biaya tidak langsung adalah biaya yang manfaatnya dinikmati oleh biaya dari pusat biaya. Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, biaya langsung dan tidak langsung yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berupa biaya terkendalikan oleh manajer pusat biaya tersebut.

3. Jangka Waktu

Semua biaya pada dasarnya dapat dikendalikan oleh manajer tertentu dalam organisasi perusahaan dalam jangka panjang. Namun perlu disadari bahwa ada beberapa biaya yang memiliki tingkat terkendalikan untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Tanggung Jawab Ganda

Jika suatu biaya dibawah wewenang lebih dari satu manajer pusat biaya, timbul masalah siapa ynag mempertanggungjawabkan biaya tersebut. Biaya yang berada di bawah wewenang lebih satu manajer pusat biaya digunakan untuk mengukur kinerja manajer pusat biaya digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing manajer pusat biaya yang terkait.,

Pengertian Biaya menurut **Mulyadi** dalam bukunya "**Akuntansi Biaya"** adalah sebagai berikut :

> **"Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu."**
>
> **(2005:8)**

Pengertian Pusat Biaya menurut **Bambang Hariadi** dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen"** sebagai berikut :

> **"Pusat Biaya adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran prestasi manajer pusat biaya."**
>
> **(2002:268)**

Sedangkan pengertian pusat biaya menurut **Supriono** dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen"** adalah sebagai berikut :

> **"Pusat Biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya."**
>
> **(2001:25)**

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pusat biaya merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban tersebut.

2.3 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang penting dalam proses, perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena akuntansi pertanggungjawaban tersebut menekankan hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan. Biaya-biaya yang dipergunakan harus sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan. Apabila biaya tersebut terjadi penyimpangan maka pusat biaya harus bertanggungjawab atas terjadinya

penyimpangan, maka pusat biaya harus bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan tersebut, dan hasilnya harus dilaporkan pada manajer puncak.

Menurut **Supriono** dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen"** menyatakan bahwa

> **"Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya untuk penilaian kinerja untuk manajer tersebut."**
>
> **(2001:374)**

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu seorang manajer sebagai pelaporan pertanggungjawaban atas kinerja dari manajer tersebut.

2.4 Kerangka Pemikiran

Didalam pengelolaan perusahaan, manajer menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam proses yang disebut prencanaan. Pelaksanaan perencanaan memerlukan alokasi sumber daya secara efisien dan pengendalian, agar efektif dalam mencapai sasaran dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dengan demikian manajer memegang peranan penting dalam merumuskan ke arah mana organisasi ditujukan dan dalam mengarahkan semua alokasi sumber ekonomi untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada perusahaan yang relatif masih kecil, masalah pengendalian aktivitas perusahaan tidak menjadi persoalan, karena pimpinan dapat secara langsung mengawasi jalannya operasi perusahaan. Jika perusahaan sudah berkembang menjadi besar dan ruang lingkup operasinya semakin luas maka pimpinan

perusahaan tidak dapat secara langsung mengawasi jalannya operasi perusahaan oleh karena itu diperlukan pendelegasian wewenang manajer dengan mendesentralisasikan wewenang dan tanggung jawab dalam membuat keputusan. Keputusan-keputusan yang bersipat rutin dapat didelegasikan pada tingkat manajer yang lebih rendah sehingga pimpinan dapat lebih bebas memikirkan hal-hal yang bersifat khusus serta perencanaan jangka panjang bagi perusahan. Maka dari itu pengendalian harus ditetapkan pada setiap jenjang manajemen. Salah satu alat yang cukup efektif dalam mengendalikan manajemen adalah akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut **Jae K. Shim** dan **Joel G. Siegel** yang dialihbahasakan **Julius Mulyadi** dalam bukunya **"Budgeting"** akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan sebagai berikut :

> "**Akuntansi "Pertanggungjawaban adalah sistem pengumpulan dan pelaporan data biaya dan pendapatan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban."**
>
> **(2000:298)**

Dari pendapat diatas tersebut dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban seorang manajer hanya akan dibebani biaya dan atau pendapatan sebesar yang menjadi tanggungjawab yang didelegasikan oleh atasannya.

Salah satu manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban ini adalah penilaian kinerja manajer pada pusat biaya, yang hasil kerja dari manajer pusat

biaya ini dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan pada pusat pertanggungjawaban tersebut.

Menurut **Mulyadi** dalam bukunya **"Akuntansi Manajemen"** penilaian kinerja didefinisikan sebagai berikut :

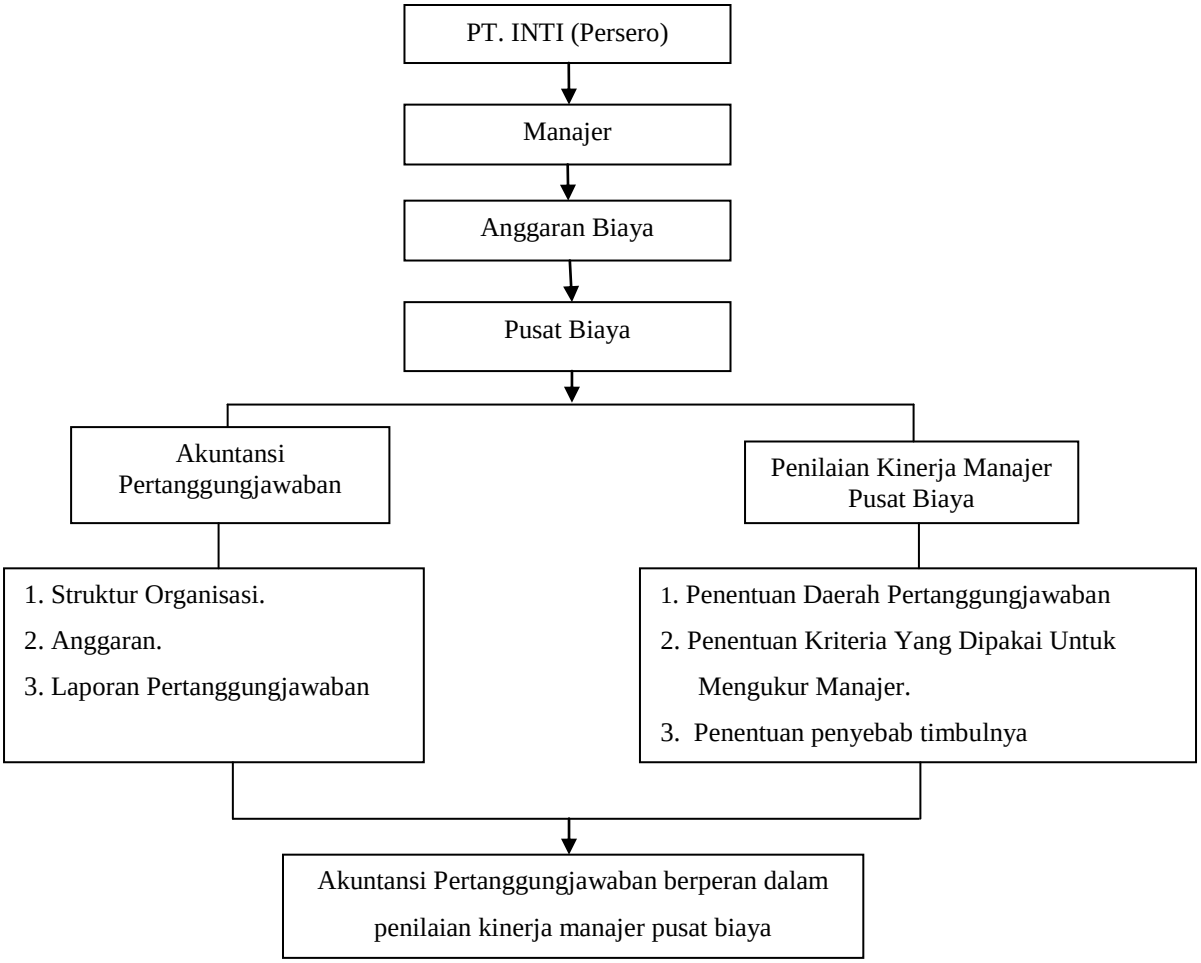
> **"Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kinerja yang ditetapkan sebelumnya."**
>
> **(2001:416)**

Maka dari itu akuntansi pertanggungjawaban dipakai sebagai penilaian kinerja manajer khususnya pusat biaya, sehingga manajer puncak dapat menilai setiap pusat pertanggungjawaban khususnya pusat biaya, dengan melihat laporan-laporan pertanggungjawaban.

Menurut Bambang Hariadi dalam jurnal mengatakan bahwa :

> **"Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan, timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkannya dalam bentuk laporan tertulis. Laporan tersebut berupa laporan pertanggungjawaban yang dapat digunakan sebagai dasar analisa pengukuran prestasi kinerja manajer untuk setiap pusat pertanggungjawaban."**
>
> **(http//:www.google.com)**

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban timbul karena adanya wewenang yang diberikan kepada manajer tersebut sebagai penilaian kinerja manajer yang bersangkutan.



Gambar 2.1
Skema Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Dalam hipotesis penelitian, yaitu merupakan dugaan sementara namun dalam hal pendugaannya menggunakan statistika untuk menganalisisnya. Maka penulis mengambil hipotesis penelitian bahwa **"akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT.INTI (Persero)."**