

# **ANALISA PENERAPAN PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN LABA PADA PT. PEGADAIAN (PERSERO) KANWIL I**

**Kiki Hardiansyah Siregar, Nazamuddin Ritonga**  
**Email: [Kiki.Hardian017@icloud.com](mailto:Kiki.Hardian017@icloud.com)**

## **Abstrak**

Riset ini mengangkat permasalahan tentang pusat pertanggungjawaban laba yang ada pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. Tujuan penelitian di PT. Pegadaian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan terutama dalam hal pengawasan laba, serta memahami hubungan anggaran dan realisasi.

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif, adapun sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data berupa wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Dan metode analisis data menggunakan metode deskriptif dan metode komperatif.

Berdasarkan hasil penelitian bahwa PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban laba, akan tetapi ditemukan masalah dalam hal pencatatan dan pelaporan, dimana PT. Pegadaian melakukan pencatatan akuntansi secara terpusat dan manajer cabang tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran target laba sehingga manajer cabang sulit untuk mempertanggung jawabkan realisasi laba yang sudah ditargetkan sebelumnya.

***Keywords:* Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat Laba**

## A. PENDAHULUAN

Salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban. Manajemen yang bertanggungjawab atas perencanaan, pencapaian sasaran pelaksanaan, dan hasil pelaporan menyampaikan laporan pertanggungjawabannya melalui akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan efektif. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana dan untuk mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi.

Sebagai lembaga keuangan non bank yang bergerak dalam bidang jasa perkreditan dengan tugas utamanya menyalurkan kredit gadai, peran PT.Pegadaian (Persero) yang berorientasi untuk membantu dan melayani kebutuhan masyarakat berskala kecil sangat membantu pertumbuhan ekonomi. Dengan adanya PT.Pegadaian (Persero), masyarakat yang kekurangan dana dapat sewaktu-waktu memenuhi kebutuhannya akan uang tunai, karena sesuai dengan namanya PT.Pegadaian (Persero) adalah tempat dimana masyarakat yang membutuhkan dana dapat datang membawa barang-barang pribadinya sebagai jaminan dengan waktu yang cepat, aman dan mudah. Hal ini sesuai dengan motto PT.Pegadaian (Persero) yaitu “Mengatasi masalah tanpa masalah”.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu. Pusat pertanggungjawaban dapat timbul akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam suatu laporan tertentu.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus menetapkan dan memberi wewenang secara tegas. Dengan adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab yang tegas, akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Pusat pertanggungjawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karena untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan mengetahui unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan sesuai keinginan.

Akuntansi pertanggungjawaban menekankan suatu pelajaran penting bagi para manajer maupun para akuntan yaitu perilaku para manajer seringkali sangat dipengaruhi oleh bagaimana prestasi kerja (*performance*) mereka diukur. Jadi akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari pengukuran kinerja seorang manajer professional. Sebaliknya sistem

akuntansi memainkan peranan kunci dalam memotivasi para manajer kearah keinginan pimpinan tertinggi atau menjauhkan dari padanya.

Pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, sasaran organisasi biasanya diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategi. Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk pusat pertanggungjawaban. Menurut Antony dan Govindarajan (2009:171) Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh manager yang bertanggungjawab terhadap aktivitas pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pada hakikatnya, perusahaan merupakan sekumpulan pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimana masing-masing pusat dapat digambarkan melalui bagan organisasi.

Penerapan pusat pertanggungjawaban yang baik akan menciptakan pengendalian dan pengukuran kerja manager. Pusat pertanggungjawaban juga digunakan sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan manager. Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur kerja manager di setiap pusat pertanggungjawaban.

Ketika kinerja suatu pusat tanggung jawab diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu selisih antara pendapatan dan beban), maka pusat ini disebut juga sebagai pusat laba. Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior dapat menggunakan satu indicator yang komprehensif, dibandingkan harus menggunakan beberapa indicator (beberapa diantaranya menunjuk kearah yang berbeda). Laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya tidak dapat dipastikan, kadang naik kadang turun. Maka perlu adanya prediksi pertumbuhan laba dimasa yang akan datang. Langkah utama dalam membuat pusat pertanggungjawaban laba adalah menentukan titik terendah dalam organisasi, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi.

Pada kondisi perekonomian yang sedang dilanda krisis ekonomi. Permasalahan yang terkait dalam pusat pertanggungjawaban laba dapat berdampak serius, baik bagi individu maupun organisasi. Perilaku/hasil menyimpang dari yang apa diharapkan, rendahnya motivasi, dan tidak layaknya para manager pusat pertanggungjawaban adalah contoh dari dampak yang dihasilkan akibat gagalnya pusat pertanggungjawaban mengakomodasi aspek-aspek berperilaku secara tepat.

Aspek berperilaku menjadi aspek penting lain di samping aspek perencanaan jaringan pusat pertanggungjawaban. Didasarkan dari uraian di atas, penerapan pusat pertanggungjawaban dirasakan penting dikarenakan mampu membantu manajemen pusat pertanggungjawaban dalam melakukan terhadap pengendalian biaya untuk menghasilkan

laba. Dengan adanya laporan Laba, manager dapat mengetahui besarnya pendapatan dan biaya yg sebesar-besarnya (dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan) sehingga perusahaan dapat menganalisis penyebab terjadinya perbedaan dan mengambil tindakan koreksi apabila diperlukan.

## **A. LANDASAN TEORI**

### **1. Laba**

Laba merupakan elemen yang menjadi perhatian pemakai karena angka laba diharapkan cukup kaya untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Setiap perusahaan berusaha untuk memperoleh laba yang maksimal, laba yang diperoleh perusahaan akan berpengaruh terhadap kelangsungan dari perusahaan tersebut. Menurut Harahap (2007:267) yang dimaksud dengan laba adalah : perbedaan antara realisasi penghasilan yang berasal dari transaksi perusahaan pada periode tertentu dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan penghasilan itu

Di dalam memperoleh laba diharapkan perusahaan perlu melakukan sesuatu pertimbangan khusus dalam memperhitungkan laba yang akan diharapkan dengan memperhatikan factor-faktor yang mempengaruhi laba tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi laba menurut Mulyadi (2009:513) yaitu:

#### **1. Biaya**

Biaya yang timbul dari perolehan atau mengolah suatu produk atau jasa akan mempengaruhi harga jual produk yang bersangkutan.

#### **2. Harga jual**

Harga jual produk atau jasa akan mempengaruhi besarnya volume penjualan produk atau jasa yang bersangkutan.

#### **3. Volume penjualan dan produksi**

Besarnya volume penjualan berpengaruh terhadap volume produksi produk atau jasa tersebut, selanjutnya volume produksi akan mempengaruhi besar kecilnya biaya produksi.

Peranan laba dalam perusahaan menurut Nafirin (2007:231), yaitu:

1. Laba adalah efisiensi usaha setiap perusahaan sekaligus merupakan suatu kekuatan pokok agar perusahaan dapat tetap bertahan untuk jangka pendek dan jangka panjang perusahaan.
2. Laba adalah balas jasa atas dana yang ditanam perusahaan.
3. Laba merupakan salah satu sumber dana usaha perusahaan.
4. Laba merupakan sumber dana jaminan surat para karyawan.

5. Laba merupakan daya Tarik pada pihak ketiga yang ingin menanamkan dananya.

## **2. Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai daya Tarik bagi kebanyakan pimpinan karena dapat memudahkan dalam mengambil keputusan, supaya setiap manajer menengah diberi kekuasaan atas suatu bagian yang lebih kecil bersama-sama dengan suatu wewenang dan hal lain. Akuntansi pertanggung jawaban memberi sarana dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan setiap manajer sebagai pimpinan tertinggi akan mendapatkan informasi yang kuat. Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pertanggungjawaban sampai kepihak yang memiliki keterangan yang paling lengkap.

Menurut Brewer dkk (2013:382): Dasar pemikiran dari akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah bahwa seorang manager harus dibuat bertanggungjawab atas permasalahan tertentu dan hanya masalah tersebut saja sehingga manager dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan.

Untuk membentuk dan mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban, menurut Rudianto (2008:293) terdapat tiga konsep dasar sebagai berikut:

1. Alokasi dan mengelompokkan tanggung jawab system akuntansi pertanggungjawaban harus didasarkan alokasi dan pengelompokan organisasi perusahaan dengan tujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing unit kerja tersebut.
2. Sesuai bagan organisasi sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan dimana ruang lingkup telah ditentukan wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu.

Anggaran yang jelas, anggaran yang menunjukkan secara jelas. Biaya yang terkendali oleh personil unit kerja yang bersangkutan, sehingga setiap personil unit kerja yang diberikan wewenang yang mengelolah unit kerjanya, mengetahui dengan jelas tanggung jawab yang menjadi bebannya.

## **3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Mulyadi (2010:174) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat diperoleh dari akuntansi pertanggungjawaban adalah 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 manajemen pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti menyimpulkan beberapa manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar Penyusunan Anggaran. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan, dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa akuntansi yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi tiap manajer yang bertanggung jawab dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Akuntansi pertanggungjawaban Sebagai Penilaian Kinerja Manajer Pertanggungjawaban. Sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban ada dua kriteria yang dapat digunakan yaitu efektivitas dan efisiensi. Penilaian dengan menggunakan kriteria ini tidaklah bersifat absolut tetapi dipergunakan dalam bentuk perbandingan. Efisiensi merupakan perbandingan. Efisiensi merupakan perbandingan Antara keluaran dan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu input yang dipergunakan. Pada kebanyakan pusat pertanggungjawaban, pengukuran efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan aktual dengan anggaran dari pendapatan atau biaya yang benar-benar dipergunakan. Efektivitas adalah hubungan Antara keluaran pusat tanggung jawab dengan semua yang harus dicapai. Apabila kontribusi keluaran yang dihalikan semakin mendekati nilai pencapaian sasaran, maka semakin efektiflah pusat pertanggungjawaban tersebut.
3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai Alat Pemotivator Manajer. Memotivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah suatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia berkeyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan. Penilaian kinerja yang memberikan penghargaan akan berpengaruh langsung pada motivasi pada manajer untuk meningkatkan kinerja. Informasi akuntansi pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai prestasi manajer yang tentunya secara positif mendorong manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Maksimalisasi motivasi manajer dan karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap orang untuk mengerahkan semua usahanya dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Motivasi

dapat dibangkitkan secara langsung yaitu dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Penghargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

#### 4. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Menurut Brewer (2013:68): Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) digunakan untuk setiap bagian dalam organisasi yang memiliki manager yang mengendalikan dan bertanggungjawab atas biaya, laba dan investasi.

Menurut Shahrijal dan Purba (2012:122): “Pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*) merupakan segmen atau divisi yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”<sup>33</sup>. Ada 4 jenis utama pusat pertanggungjawaban yaitu:

##### 1. Pusat Biaya

Menurut Nafirin (2007:379) :“Biaya (cost) adalah nilai sesuatu yang dikorbankan yang diukur dalam satuan uang untuk memperoleh aktiva yang diimbangi dengan pengurangan aktiva atau penambahan utang atau modal” Pusat biaya (*cost center*) dimana manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya. Contohnya, manajer departemen produksi. Pusat biaya merupakan suatu segmen ataupun bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggung jawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai dengan rencana merupakan ukuran prestasi manajer pusat biaya. Pusat biaya dapat merupakan bagian yang relatif kecil dengan orang yang sedikit dan dapat juga merupakan bagian besar seperti pabrik secara keseluruhan. Suatu pusat biaya dapat terdiri dari atas beberapa pusat biaya kecil, contoh departemen, departemen bisa terdiri dari beberapa pabrik dan setiap pabrik dapat dibagi lagi menjadi unit-unit yang merupakan pusat biaya yang lebih kecil.usat pendapatan.

##### 2. Pusat Pendapatan

Pendapatan adalah merupakan penghasilan yang timbul dari aktivitas perusahaan, dapat juga diartikan sebagai arus masuk atau kenaikan-kenaikan lainnya dari arus harta suatu satuan usaha. Pusat pendapatan (*revenue center*) dimana prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dan bertanggungjawab hanya terhadap penjualan. Contohnya, manajer departemen pemasaran.

### 3. Pusat laba

Pusat Laba (*profit center*) dimana manajernya bertanggungjawab terhadap penjualan dan biaya. Contohnya, manajer cabang atau divisi. Besar atau kecilnya laba bagian merupakan ukuran prestasi manajer pusat laba. Dalam pusat laba tersebut, manajer mempunyai wewenang untuk mengendalikan kebijakan penjualan dan sekaligus biaya. Pusat laba juga beroperasi seperti layaknya satu unit usaha yang harus menunjukkan besarnya laba yang diperoleh didalam satu periode tertentu.

### 4. Pusat Investasi

Pusat investasi (*investment center*) dimana manajernya bertanggungjawab terhadap biaya, penjualan dan investasi. Contohnya manajer investasi. Keberhasilan pusat investasi diukur dari seberapa besar laba yang diperoleh dibandingkan dengan besarnya investasi atau aktiva yang telah ditanamkan oleh perusahaan. Perusahaan besar biasanya mempunyai pusat laba dan investasi yang banyak.

## 5. Penerapan Pusat Pertanggungjawaban Laba

Pengendalian di manajemen perusahaan harus didukung dengan struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi termanifestasi dalam bentuk struktur pusat pertanggungjawaban (*Responsibility centers*). Pengendalian manajemen berfokus pada pusat pertanggungjawaban, karena pusat pertanggungjawaban merupakan alat untuk melaksanakan strategi dan program-program yang telah diseleksi melalui proses perencanaan strategi.

Pusat-pusat pertanggungjawaban organisasi mempunyai peran yang sangat penting dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran. Melalui pusat pertanggungjawaban tersebut anggaran dibuat, dan jika telah disahkan anggaran dikomunikasikan kepada manajer level menengah dan bawahan untuk dilaksanakan. Idealnya, struktur pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian anggaran sejalan dengan program atau struktur aktivitas organisasi.

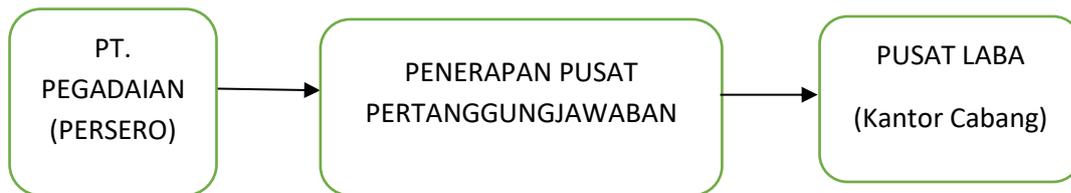
Pusat laba yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab untuk biaya-biaya dan pendapatan secara bersama-sama. Pusat pertanggungjawaban ini memiliki tanggung jawab yang lebih luas dibandingkan pusat-pusat pertanggungjawaban lainnya. Manajer pusat laba (*profit center*) memiliki kendali atas biaya maupun pendapatan. Seperti halnya manajer pusat biaya, manajer pusat laba tidak memiliki kendali atas dana-dana investasi. Manajer pusat laba sering kali dievaluasi dengan membandingkan laba aktual yang ditargetkan atau dianggarkan.

Dengan perkataan lain, tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas untuk melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program dari tiap-

tiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program<sup>41</sup> pusat pertanggungjawaban pada level yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum organisasi dapat tercapai.

## 6. Kerangka Pemikiran

Pada PT. Pegadaian (Persero) Pusat pertanggungjawaban laba mengambil andil besar dalam operasional perusahaan. Manajer pusat laba mempunyai wewenang atas pendapatan dan pengeluaran biaya yang terjadi didalam perusahaan yang pada akhirnya akan menghasilkan laba . Manajer pusat laba ada pada masing-masing manajemen cabang PT. Pegadaian (Persero). Manajer pusat laba mempunyai wewenang penuh atas segala kegiatan operasional perusahaan yang pada akhir periode semua kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan yang telah ditetapkan perusahaan harus dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini data yang dibutuhkan peneliti untuk penelitian ini adalah berupa laporan perusahaan, laporan tahunan yaitu lima tahun berjalan. Hal ini dapat membantu peneliti dalam menganalisis penerapan pusat pertanggungjawaban laba pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

## C. METODE PENELITIAN

### 1. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data sekunder (sugiyono:2012) Data yang telah diolah dan merupakan data pelengkap bagi data primer. Sumber data yang dikumpulkan peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data ini dapat berupa dokumentasi yaitu mengenai teori-teori dan keterangan yang dapat diperoleh dari buku dan sumber tulisan yang berhubungan dengan permasalahan dan data resmi perusahaan yang telah diolah seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan hal-hal lain yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan.

### 2. Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, menyusun

kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Metode yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini yaitu:

1. Metode deskriptif yakni dengan mengumpulkan, menyusun, mengelompokkan, dan menginterpretasikan, serta menganalisa data untuk memberikan gambaran dan jawaban yang jelas dan akurat dari perumusan permasalahan.
2. Metode Deduktif yakni metode penarikan kesimpulan berdasarkan fakta yang diteliti, teori yang diterima sebagai salah satu komponen kebenaran umum serta memberikan seperlunya untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan, kemudian akan dapat dibuat kesimpulan serta mengemukakan saran-saran bagi pimpinan perusahaan yang diharapkan bermanfaat mengatasi masalah yang sejenis pada periode atau masalah yang akan datang.

#### **D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Banyak keputusan manajemen melibatkan usulan untuk meningkatkan biaya dengan harapan bahwa hal itu akan menghasilkan peningkatan yang lebih besar dalam pendapatan. Keputusan seperti ini disebut sebagai pertimbangan biaya/pendapatan (*expense/revenue trade-off*). Tambahan biaya pelatihan atau diklat adalah salah satu contohnya. Untuk dapat mendelegasikan keputusan trade-off semacam ini dengan aman ke tingkat manajer yang lebih rendah, maka ada dua kondisi yang harus dipenuhi

1. Manajer harus memiliki akses ke informasi relevan yang dibutuhkan dalam membuat keputusan serupa
2. Harus ada semacam cara untuk mengukur efektivitas suatu *trade-off* yang dibuat oleh manager.

Langkah utama dalam membuat pusat laba adalah menentukan titik terendah dalam organisasi dimana kedua kondisi diatas terpenuhi.

Suatu pusat tanggung jawab diibaratkan sebagai suatu kesatuan rangkaian<sup>83</sup> yang mulai dari pusat tanggung jawab yang sangat jelas merupakan pusat laba sampai pusat tanggung jawab yang bukan merupakan pusat laba. Manajemen harus memutuskan apakah keuntungan dari delegasi tanggung jawab laba akan dapat menutupi kerugiannya.

Pusat laba pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan adalah suatu unit organisasi yang didalamnya pendapatan dan beban diukur secara moneter. Dalam menetapkan suatu pusat laba, suatu perusahaan mendelegasikan wewenangnya dalam pengambilan keputusan ke tingkat yang lebih rendah yang memiliki informasi yang lebih relevan untuk membuat *trade-off* pengeluaran dan pendapatan. Tindakan ini dapat meningkatkan kecepatan dalam

pengambilan keputusan, memusatkan perhatian yang lebih besar untuk profitabilitas, dan memberikan pengukuran yang lebih luas atas kinerja manajemen yang merupakan beberapa di antara keunggulan-keunggulan yang ada.

Mengukur laba dalam suatu pusat laba melibatkan penilaian berkaitan dengan bagaimana pendapatan dan pengeluaran diukur. Dalam hal pendapatan, pilihan metode pengakuan pendapatan sangatlah penting. Dalam hal biaya, pengukuran dapat bervariasi mulai dari biaya yang terkendali maupun biaya yang tidak terkendali. Penilaian-penilaian yang berhubungan dengan pengukuran pendapatan dan biaya-biaya harus dipertimbangkan tidak hanya berdasarkan tehnik akuntansi, melainkan yang lebih penting lagi adalah berdasarkan pertimbangan perilaku. Kuncinya adalah memasukkan beban dan <sup>84</sup>pendapatan dalam laporan manajer pusat laba yang dipengaruhi tindakan manajer tersebut, bahkan jika tidak secara penuh.

#### 1. Departementasi Sebagai Pusat Pertanggungjawaban

Dari penelitian yang peneliti lakukan, dari segi struktur organisasi perusahaan PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah melakukan fungsi pendepartementasian dimana tujuannya yaitu untuk memudahkan dalam pengawasan biaya dan menggambarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan. Struktur organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan ini adalah struktur organisasi fungsional. Struktur organisasi fungsional merupakan struktur organisasi yang baik untuk digunakan perusahaan ini karena memungkinkan organisasi berjalan lebih efektif dan efisien. Struktur organisasi tersebut juga telah menggambarkan penyusunan tugas, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang berbentuk garis (lini) mulai dari tingkat atas hingga ke bawah.

Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah membagi bidang dan unit kerjanya atas pusat-pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas segala kegiatan atau transaksi yang bersifat keuangan, termasuk biaya dan pendapatan. Kegiatan tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan kepada Pimpinan Wilayah. Oleh karena itu pendepartementasian ini sangat membantu perusahaan dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban biaya kebijakan dengan baik dan memudahkan dalam pengawasan biaya dan pendapatan.

#### 2. Pembagian Biaya dalam hubungannya dengan Pusat Pertanggungjawaban

Dari pembahasan sebelumnya, bahwa pembagian biaya sangat dibutuhkan, pembagian biaya dibagi dua yaitu menjadi biaya yang terkendali dan biaya tidak terkendali, akan tetapi pada saat penyusunan anggaran bagian keuangan maupun akuntansi pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan belum melakukan pengklasifikasian

tersebut, sehingga dalam laporan laba/rugi perpusat pelayanan, peneliti hanya bisa melihat anggaran dan biaya-biaya yang tidak terkendali lainnya. Tidak adanya pembagian atau pengklasifikasian biaya menjadi biaya yang tidak terkendali dan biaya yang terkendali mengakibatkan tidak adanya varians lebih lanjut.

Tidak adanya pengklasifikasian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada saat penyusunan anggaran dan jika tidak adanya analisis varians biaya lebih lanjut pada saat pelaporan merupakan kelemahan pelaporan akuntansi pertanggungjawaban biaya kebijakan oleh bagian keuangan.

### 3. Metode Pengawasan Biaya melalui Pusat Pertanggungjawaban

Bagian Akuntansi PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan menyusun anggaran untuk satu tahun kedepan membaginya ke dalam bulanan dan mingguan berdasarkan atas program yang telah disusun sebelumnya. Akan tetapi peneliti menganggap bahwa bagian Akuntansi tidak melakukan penyusunan yang tepat karena tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali yang menghasilkan pelaporan biaya tanpa adanya varians lebih lanjut yang menyulitkan Pemimpin Wilayah kesulitan untuk melakukan pengawasan biaya karena tidak mengetahui biaya yang dapat dikendalikan bagian Akuntansi.

Transaksi dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah didukung oleh dokumen dan bukti agar tidak terjadi penyimpangan dan mempermudah dalam pengawasan biaya yang akan menjamin bahwa bagian Keuangan maupun bagian akuntansi dapat menjaga aset perusahaan. Dengan adanya bukti transaksi serta dokumen pendukung lainnya, maka bagian akuntansi mengolahnya melalui proses akuntansi pertanggungjawaban secara sistematis yang terdiri dari:

1. Pencatatan transaksi dalam jurnal, pencatatan ini dilakukan dengan rutin selama periode berjalan.
2. Penggolongan transaksi dalam buku besar, neraca saldo dan neraca lajur
3. Pengikhtisaran transaksi
4. Pelaporan transaksi dalam laporan keuangan

Penerapan proses pengawasan yang berkaitan dengan sistem administrasi dan pembukuan atau sistem dokumentasi yang layak dan memadai merupakan salah satu kriteria dapat terciptanya pengawasan yang baik. Untuk mencatat transaksi-transaksi akuntansi, PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah menerapkan bagan perkiraan dan kode rekening yang menurut para peneliti sudah cukup sistematis. Perusahaan

membuat kode rekening dimana setiap posisi angka pada rekening tersebut mempunyai makna sendiri-sendiri yang dapat menunjukkan urutan-urutan suatu perkiraan, bila dikaitkan dengan pencatatan terhadap biaya-biaya yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban, penerapan bagan perkiraan dan kode rekening yang dibuat perusahaan sudah cukup baik.

### **Analisis penerapan laporan pusat pertanggungjawaban laba**

Laporan pertanggungjawaban berisi laporan-laporan informasi berisi data-data dari pusat-pusat pertanggungjawaban dengan cara membandingkan hasil yang sebenarnya dengan anggaran yang telah dibuat. Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien, maka sistem pelaporan pertanggungjawaban harus sesuai dengan tingkatan manajemen perusahaan. Dengan demikian laporan-laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan tidak mungkin sama untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

Sesuai dengan tingkatan manajemen yang ada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, laporan pertanggungjawaban laba kebijakan terdiri atas:

1. Laporan pertanggungjawaban anggaran, biaya dan pendapatan disampaikan kepada Manajer Keuangan kemudian Pemimpin Wilayah.
2. Laporan pertanggungjawaban Pemimpin Wilayah disampaikan kepada Direktur Pusat.
3. Laporan pertanggungjawaban Direktur Pusat kepada Dewan Komisaris.

Setiap laporan pertanggungjawaban di atas terdiri atas laporan pertanggungjawaban program dan realisasi anggaran yang berisi informasi kualitatif tentang bagaimana pelaksanaan program dan hasil yang diberikan adalah biaya yang dikeluarkan Bagian Keuangan yang dibandingkan dengan anggaran.

PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, menggunakan pengukuran laba yang digunakan untuk mengevaluasi suatu pusat pertanggungjawaban laba. Pertama adalah pengukuran kinerja manajemen, yang memiliki fokus pada bagaimana hasil kerja para manajer. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur perencanaan (*planning*), koordinasi (*coordinating*), dan pengendalian (*controlling*), kegiatan sehari-hari pusat laba adalah untuk memberikan motivasi yang tepat bagi para manajer. Yang kedua adalah ukuran kinerja ekonomis, yang memiliki fokus pada bagaimana kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi.

Laporan kinerja manajemen suatu kantor cabang PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan dapat memperlihatkan bahwa manajer cabang tersebut memiliki kinerja yang

sangat baik, tetapi laporan kinerja ekonomisnya dapat memperlihatkan bahwa cabang tersebut kehilangan posisinya dipasar dan harus ditutup karena adanya kondisi persaingan dan ekonomi yang tidak menguntungkan di wilayah tersebut.

## **E. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian yang dikakukan oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa: PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban laba namun ditemukan masalah dalam hal pencatatan akuntansi secara terpusat, dan manajer cabang tidak diikuti sertakan dalam hal penyusunan anggaran target laba sehingga manajer cabang akan sulit untuk mempertanggungjawabkan realisasi laba yang sudah ditargetkan sebelumnya. PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan telah menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, dimana pembagian wewenang dan tugas serta tanggung jawab pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban sangat jelas diketahui dengan adanya struktur organisasi yang berbentuk struktur organisasi fungsional.

PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan belum menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pemotivasi dengan baik, karena dalam pencatatan laba dilakukan oleh Manajer Keuangan kantor cabang pusat sedangkan tolak ukur kinerja manajer cabang ada di laporan laba tersebut tetapi manajer cabang tidak melakukan pencatatan atas cabang yang mereka pegang sehingga manajer cabang itu sendiri tidak mengetahui kinerja atas pusat laba di kantor cabang yang mereka duduki sekarang. PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan belum menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dalam hal pengawasan biaya dengan baik karena dalam pembagian biaya dalam hubungannya dengan pusat pertanggungjawaban biaya kebijakan masih kurang baik karena tidak adanya pemisahan biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali, yang dalam pelaporannya tidak ada analisis varians biaya yang lebih lanjut yang berpengaruh ke tidak maksimalan Pemimpin Wilayah dalam melakukan pengawasan biaya Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan, laporan pertanggungjawaban laba kebijakan dipertanggungjawabkan oleh Manajer Keuangan yang dibantu oleh bagian akuntansi dalam proses pencatatannya

## **F. REFERENSI**

Anthony, Robert N dan Vijay Govindaran, Sistem Pengendalian Manajemen, Terjemahan F.X.Kurniawan, Jakarta : Salemba empat, Edisi 1, 2008.

Garrison Ray H, Eric W.Noreen dan Peter C.Brewer , Akuntansi Manajerial, Jakarta : Salemba Empat, Buku 1, 2014.

\_\_\_\_\_, Akuntansi Manajerial, Jakarta : Salemba Empat, Buku II, 2013.

Hanafi Mamduh M, Abdul Halim, Analisis Laporan Keuangan, Yogjakarta : BPFE, 2016

- Harahap, Sofyan Syari, Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan, Jakarta : PT. Raja Grfindo Persada, 2008.
- Hornngren Charles T, Srikant M.Patar dan George Foster, Akuntansi Biaya, Jakarta: Erlangga, Jilid 1, 2008.
- Maipita, Indra, Metodologi Penelitian Bisnis : Untuk Akuntansi dan Manajemen, Yogyakarta : Digibooks, Cetakan pertama, 2010.
- Mulyadi, Akuntansi Manjemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Jakarta : Salemba Empat, Edisi 3, 2010.
- Nafirin, M, Penganggaran Perusahaan, Jakarta : Salemba Empat, Edisi Revisi, 2008
- Noor, Henry Faizal, Ekonomi Manajerial, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Prawirinegoro Darsono dan Ari Purwanti, Akuntansi Manajemen, Jakarta : Mitra Wacana Media, Edisi 3, 2009.
- Raharjaputra, Hendra S, Manajemen Keuangan dan Akuntansi, Jakarta : Salemba Empat, 2009.
- Robbin Stepen P, Perilaku Organisasi, Jakarta : Salemba empat, Edisi 1, 2008.
- Rudianto, Akuntansi Manajemen : Informasi untuk pengambilan keputusan Manajemen, Jakarta : Grasindo, 2008.
- Salman, Kautzar Liza, Akuntansi Biaya : Pendekatan Product Costing, Jakarta : Akademia Permata, 2013.
- Samryn, L.M, Akuntansi Manajemen, Jakarta : Kencana, Edisi Revisi, 2012.
- Sjahrial, Darmawan dan Djahotman Purba, Akuntansi Manajemen, Jakarta :Mitra Wacana Media, 2012.
- Supriyono, Mulyadi, Akuntansi Manajemen 2 : Struktur Pengendalian Manajemen, Yogyakarta : BPFE-Jogja, 2001.
- Suwardjono, Teori Akuntansi: Perekayasa Laporan Keuangan, Yogyakarta : BPFE, 2010
- Warren Buffet, Fees Reeve, Pengantar Akuntansi, Jakarta : Salemba Empat, 2008