

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

##### 2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen, dimana bentuk formal yang dihasilkan adalah berupa informasi yang mengacu pada pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya pada pusat-pusat biaya (*cost centre*) akan memberikan penilaian objektif terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.

Ada beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban yang diberikan beberapa ahli. Menurut Hansen dan Mowen (2005) dalam Prima (2014) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hariadi (2002:262) sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggungjawab pusat-pusat pertanggungjawaban.

Menurut Ikhsan dan Prianthara (2010:203) akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin dengan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

mengendalikan orang-orang yang bertanggung jawab menjalankan operasi tersebut. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang diungkapkan oleh Harahap (2004) dalam Desi (2014) adalah suatu sistem dimana setiap bagian diatur dalam suatu unit pertanggungjawaban dan sistem pencatatan ditetapkan melaporkan prestasi masing-masing bagian. Bagian dimaksud yaitu pusat pertanggungjawaban.

Sedangkan menurut Samryn (2005) dalam Desi (2014) definisi akuntansi pertanggungjawaban itu adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan beberapa hal mengenai akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

- a. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditujukan untuk mengukur pelaksanaan kerja pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility*) dalam suatu organisasi. Dimana pusat pertanggungjawaban itu dipimpin oleh seorang manajer dan merupakan pembahasan inti dari sistem akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang dirancang untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi keuangan (harta, utang, pendapatan, dan biaya) sesuai dengan wilayah pertanggungjawabannya.
- c. Hal yang menjadi ukuran pada setiap pusat pertanggungjawaban adalah input atau outputnya. Input yang merupakan jumlah pemakaian sumber daya, diukur

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dari jumlah biaya yang dikeluarkan dan output yang merupakan jumlah yang dihasilkan, diukur dari jumlah pendapatan yang diperoleh.

Semua orang yang terlibat dalam perancangan, penerapan dan operasi sistem akuntansi pertanggungjawaban akan memahami secara mendalam pemberian wewenang, tanggungjawab, serta jaringan akuntabilitas dalam organisasi. Pemahaman ini diperlukan guna memastikan bahwa telah dipakai jenis pertanggungjawaban yang benar-benar dan bahwa evaluasi dan pelaporan kinerja adalah sangat penting.

### 2.1.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Hariadi (2002:263) adalah untuk memenuhi salah satu tujuan akuntansi biaya yaitu sebagai alat pengendalian biaya. Tujuan akuntansi biaya secara keseluruhan adalah untuk menentukan jumlah biaya produksi, menentukan nilai persediaan, dan untuk mengendalikan biaya. Untuk memenuhi tujuan pengendalian biaya, pengumpulan, dan pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen.

Tiap level tersebut bertanggung jawab atas biaya yang berada dibawah pengendaliannya dan masing-masing biaya dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut, kemudian dibuat rekapitulasi sebagai dasar pembuatan laporan kepada manajer bersangkutan.

Dari definisi diatas maka akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan penting dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan dengan cara



#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masing-masing tingkatan manajemen menyusun anggarannya masing-masing kemudian melaksanakan dan melaporkannya. Lalu pada pelaporannya akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan berjalan dengan baik atau tidak dan jika ada penyimpangan maka penyimpangan tersebut dapat diselidiki untuk mengetahui penyebabnya dan bagaimana pertanggungjawaban untuk memperbaikinya.

### 2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk di dalam mencapai tujuannya.

Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarah perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001) dalam Prima (2014) yaitu:

a. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

b. Pemotivasi manajer pusat pertanggungjawaban

Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan

bertujuan. Motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan usaha akan diberi penghargaan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau jika ia berkeyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan adalah tinggi.

#### c. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan dan penyusunan berbagai anggaran guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam penyusunan anggaran mengkoordinasikan kegiatan seluruh perusahaan dengan memadukan rencana dan sasaran berbagai bagian, mengungkapkan berbagai hambatan yang dapat timbul sebelum benar-benar terjadi dan sebagai alat untuk menilai kinerja berikutnya.

#### 2.1.4 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001) dalam Putri (2005), yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.1.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam

### 1. Tanggung Jawab Manusia Terhadap Perbuatan

Akuntansi pertanggungjawaban dalam Islam lebih ditekankan pada tanggungjawab manusia terhadap perbuatannya kepada sang pencipta. Manusia diciptakan bukan untuk bersantai-santai, melainkan untuk menjalankan tugas-tugas yang diemban kepadanya. Mengetahui cara menjalankan tugas-tugas dan tanggungjawab dengan benar merupakan jalan yang lurus.

Sifat amanah dan jujur akan menimbulkan sikap komitmen seorang akuntan, atau yang mencatat dan membuat laporan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai kebenaran dan sikap mental. Apabila seorang akuntan keluar dari sifat jujur dan tanggungjawab demi kepentingan dan keinginan sendiri berarti ia telah mengkhianati Allah dan Rasulnya. Firman Allah tentang pertanggungjawaban manusia terhadap perbuatannya dalam surat Al-Isra' ayat 13-15:

وَكُلِّئِ انْسَانَ الَّذِي زَمْنَاهُ طَائِرَهُ فِي عُنُقِهِ ۗ وَخُجِّرْ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا  
يَلْقَاهُ مَنْشُورًا

اِقْرَأْ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا

مَنْ اهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا ۗ  
ۗ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا ۗ وَلَا تَزِرُ وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ

*Artinya : “Dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. Dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya terbuka. “Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisap terhadapmu”. Barang siapa yang berbuat sesuai dengan hidayah (Allah), Maka Sesungguhnya Dia berbuat itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri; dan Barang siapa yang sesat Maka Sesungguhnya Dia*

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri. dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan Kami tidak akan meng'azab sebelum Kami mengutus seorang Rasul”.*

Pertanggungjawaban manusia tidak hanya dilaporkan manusia (*manager*) kepada manusia , tetapi juga kepada Allah SWT atas segala perbuatan yang telah dilakukannya. Manusia yang mengerjakan sesuatu namun tidak mengetahui pekerjaannya sama sekali merupakan penyebab kegagalan suatu usaha dan pekerjaan. Firman Allah SWT dalam surat Al-Isra' ayat 36:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۗ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ  
أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا

Artinya : “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya”.

## 2. Efektivitas dan Efisiensi Kerja Dalam Pandangan Islam

Islam selalu menganjurkan untuk melakukan tugas dan wewenang tanpa adanya kecurangan dan penyelewengan, dan bekerja secara efisien dan penuh kompetensi. Ketekunan dan ketabahan dalam bekerja dianggap sebagai sesuatu yang mempunyai nilai terhormat.

Seperti Firman Allah dalam surat Al-Qashash ayat 26 berbunyi:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ

الْأَمِينُ



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Artinya : “Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.

## 2.2 Pusat Pertanggungjawaban

### 2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:422) adalah:

“Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap semua aktivitas yang terjadi didalam setiap unitnya.” Pusat pertanggungjawaban dapat meliputi semua atau sebagian kegiatan atau aktivitas yang ada dalam suatu perusahaan. Tetapi pusat pertanggungjawaban ini tidak selalu sama pada setiap perusahaan, tergantung pada bidang mana pusat pertanggungjawaban ini diterapkan.

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen (2000) dalam Putri (2005) adalah:

“Pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan-pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu.”

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

### 2.2.2 Tipe Pusat Pertanggungjawaban

Apabila suatu perusahaan ingin menetapkan suatu organisasi sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, maka ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi, yaitu:

- Adanya pembagian tugas, tanggung jawab yang jelas di antara pusat-pusat pertanggungjawaban maupun dalam pusat pertanggungjawaban itu sendiri.
- Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban.
- Manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban harus mampu mengawasi biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Menurut Hariadi (2002:268) ada empat jenis pusat pertanggungjawaban pada perusahaan, yaitu:

#### 1) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan (*Revenue Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengaitkan tanggung jawab pimpinan terhadap pendapatan. Pada dasarnya setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya, namun pengukuran utamanya dititik beratkan pada pendapatan, keluarannya dapat diukur dengan nilai uang, sedangkan masukannya tidak dapat diukur dengan nilai uang.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya (*Cost Center*) adalah 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.

3) Pusat laba (*Profit Center*)

Pusat laba (*Profit Center*) adalah salah satu bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggung jawab 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.

4) Pusat investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi (*Investment Center*) adalah sebagai perluasan dari pusat laba, merupakan segmen atau bagian dimana manajernya bertanggung jawab atas penghasilan, biaya, dan investasi. Keberhasilan pusat investasi diukur oleh seberapa besar laba yang diperoleh dibandingkan dengan besarnya investasi atau aktiva yang telah ditanam perusahaan. Manajer investasi mempunyai tanggung jawab yang lebih luas daripada manajer pusat biaya dan manajer pusat pendapatan. Manajer pusat investasi dapat bertindak dan dievaluasi seperti halnya direktur utama suatu perusahaan yang berdiri sendiri.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap kegiatan dan untuk menciptakan hubungan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan dikaitkan dengan target kerja. Input diukur dengan jumlah sumber daya yang digunakan sedangkan output diukur dengan jumlah produk/output yang dihasilkan.

### 2.3 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Syarat-syarat utama dalam membentuk dan mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (1991) dalam Putri (2005) adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

#### 2.3.1 Struktur Organisasi

Menurut Gibson dan kawan-kawan (1997:158) menganggap struktur organisasi sebagai pola dan pengelompokan pekerjaan dalam suatu organisasi. T. Hani Handoko (2003) lebih jauh mengatakan bahwa struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian, tugas-wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur tersebut mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi, atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

Struktur organisasi mencerminkan distribusi tanggungjawab, otoritas dan akuntabilitas (pertanggungjawaban) seluruh organisasi. Perusahaan mencapai seluruh tujuannya dengan membangun tujuan yang dapat diukur secara keuangan untuk unit-unit operasionalnya. Pemahaman akan pola distribusi tanggung jawab, otoritas, dan pertanggungjawaban merupakan hal yang mendasar untuk menilai kebutuhan informasi pemakai. Menurut Ikhsan dan Prianthara (2009:114) terdapat beberapa fungsi struktur organisasi yaitu,

1. Pernyataan kebijakan

Pernyataan kebijakan ini akan memberikan arahan bagi karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan fungsi jabatan masing-masing. Agar pernyataan kebijakan dapat berjalan dengan baik, pernyataan tersebut harus lengkap dan terdapat unsur paksaan. Salah satu jenis pernyataan kebijakan adalah standar perilaku (*code of conduct*), yaitu sebuah dokumen yang menguraikan standar perilaku yang diharapkan untuk diikuti oleh para karyawannya.

2. Tujuan kinerja

Sistem penganggaran yang efektif mensyaratkan bahwa manajemen menetapkan tujuan kinerja untuk setiap segmen dalam organisasi. Selanjutnya, manajemen puncak mengomunikasikan tujuan ini ke setiap manajer segmen

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan mengeluarkan anggaran periodik. Sistem ini disebut dengan sistem anggaran kinerja, yang mengkoordinasikan tujuan kinerja setiap segmen sedemikian rupa, sehingga setiap segmen dapat mencapai tujuannya, maka tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dicapai.

### 3. Tujuan organisasi dan tujuan departemen

Perusahaan menetapkan tujuannya dengan menggunakan ukuran berupa residual laba atau *return on invested capital*. Sistem anggaran kinerja menjabarkan tujuan perusahaan kedalam tujuan yang lebih rinci dan spesifik untuk jenjang yang lebih bawah seperti departemen, divisi, biro, bagian dan lain-lain.

#### 2.3.2 Anggaran

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi yang di desain secara khusus dan diimplementasikan untuk menilai kinerja manajer pusat-pusat pertanggungjawaban. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai maka suatu organisasi harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan, biaya, laba, dan investasi sesuai dengan berbagai jenjang manajemen pusat pertanggungjawaban.

Sesuai dengan penjelasan diatas tadi, anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban yang ada. Menurut Freeman dan Shoulders (2003) dalam Nordiawan dan Hertianti (2010:28) mendefinisikan anggaran sebagai

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

berikut, *Budgeting is the process of allocating scarce resources to unlimited demands, and a budget is a dollar-and-cents plan of operation for a specific period of time.*

Pengertian lain diberikan oleh Lee, Jr dan Johnson (1998) menyatakan bahwa *a budget is a document or a collection of document that refers to the financial condition of an organization ..., including information on revenues, expenditures, activities, and purpose or goals ..., a budget is prospective referring to anticipate future revenues, expenditures and accomplishments.*

Sementara itu, Mardiasmo (2005) mendefinisikan anggaran sebagai pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, dan penganggaran merupakan proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran. Dan juga menurut, Bastian (2006:74) berpendapat bahwa anggaran merupakan paket pernyataan perkiraan penerimaan dan pengeluaran yang diharapkan akan terjadi dalam satu atau beberapa periode mendatang.

Setiap elemen biaya atau pendapatan, baik yang berada dalam anggaran maupun akumulasi hasil aktual seharusnya ditelusuri ke segmen jaringan pertanggungjawabannya dimana tanggung jawab atas hal tersebut berada. Disusunlah anggaran yang membebaskan target biaya dan pendapatan pada setiap segmen jaringan. Karakteristik dari anggaran pertanggungjawaban adalah manajer pusat pertanggungjawaban dibebani target kinerja hanya untuk pos-pos pendapatan dan biaya yang dapat mereka kendalikan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Hak Cipta Ditanggungjawabkan oleh UIN Suska Riau**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Walaupun kepala pusat pertanggungjawaban tidak memiliki kendali sepenuhnya atas elemen-elemen biaya tertentu, jika mereka mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap jumlah biaya yang terjadi, maka biaya-biaya tersebut bisa dianggap dapat dikendalikan pada tingkat mereka dan dapat dibebankan pada pusat pertanggungjawaban mereka.

Setiap orang yang bertanggungjawab atas suatu pusat biaya dianggap bertanggungjawab menyiapkan estimasi-estimasi anggaran untuk pos-pos beban yang dapat dikendalikan olehnya. Pada tingkat wewenang selanjutnya, estimasi-estimasi tersebut akhirnya digabungkan kedalam anggaran operasi secara keseluruhan pada tingkatan manajemen puncak.

Dalam proses penyusunan anggaran partisipasi seluruh bagian organisasi sangat penting seperti dijelaskan Mulyadi (2005) dalam Qadriyanti dan Kurnia (2013) yaitu anggaran harus disusun untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi, tiap manajemen harus mengajukan rencana anggaran biaya yang berada dibawah tanggung jawabnya masing-masing. Rencana anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komisi anggaran.

Ada beberapa tahapan yang dilakukan dalam menyusun anggaran:

- Tahap pengenalan tujuan organisasi dan sasaran jangka pendek
- Tahap pengembangan strategi dan rencana
- Tahap penyusunan anggaran
- Tahap pengukuran dan penafsiran pelaksanaan anggaran
- Tahap pengevaluasian kembali tujuan sasaran, strategi dan rencana



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam penyusunan anggaran harus ditentukan seseorang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengkoordinasi proses penyusunan anggaran perusahaan secara keseluruhan. Penyusunan anggaran sendiri memiliki beberapa fungsi atau manfaat. Menurut Hariadi (2002:220) manfaat anggaran adalah:

1. Mendorong para manajer untuk menyusun perencanaan formal.
2. Menyediakan tujuan yang jelas yang bertindak sebagai *benchmark* untuk menilai prestasi berikutnya.
3. Menyediakan sumber informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi seluruh aktivitas yang dilaksanakan setiap bagian dalam organisasi.

### 2.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk tujuan penilaian dalam dua bagian yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Menurut Simamora (2012) dalam Lubis dan Suzan (2015) biaya terkendali adalah biaya dalam sebuah pusat pertanggungjawaban yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban selama rentang waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah setiap biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam rentang waktu tertentu.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Walaupun batasan dari biaya terkendalikan dan biaya yang tidak terkendalikan seringkali dalam prakteknya sulit untuk dilaksanakan karena disebabkan ketidaktahuan manajer tentang pemisahan kedua biaya tersebut. Menurut Mulyadi (2001) dalam Prima (2014) ada beberapa pedoman yang dapat dipakai untuk menentukan apakah seorang manajer pusat pertanggungjawaban bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi yaitu:

1. Seseorang yang memiliki wewenang dalam pemerolehan dan penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
2. Seseorang yang dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
3. Seseorang yang tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian dan dapat memantau orang-orang yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Seseorang jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa. Manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya jelas bertanggung jawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut. Adapun tujuan dari pengelompokkan biaya tersebut adalah untuk mempertegas tanggung jawab seorang manajer atau individu atas biaya yang telah dikeluarkan.

### 2.3.4 Klasifikasi dan Sistem Kode Perkiraan

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

juga memerlukan suatu sistem pengkodean perkiraan. Sistem pengkodean perkiraan ini terutama diperlukan untuk dapat dengan cepat mengidentifikasi biaya. Pada umumnya identifikasi ini untuk menunjukkan pusat biaya, sifat biaya, kelompok biaya, dan dapat tidaknya biaya dikendalikan.

Sistem pengkodean perkiraan juga berfungsi untuk mengurangi biaya pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, dimana kode perkiraan dapat mengurangi waktu dan jumlah pencatatan. Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara:

1. Berdasarkan metode kelompok (*group code method*)

Kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut:

- a. Posisi masing-masing angka mempunyai arti, dimana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing-masing angka mewakili jenis rekening.

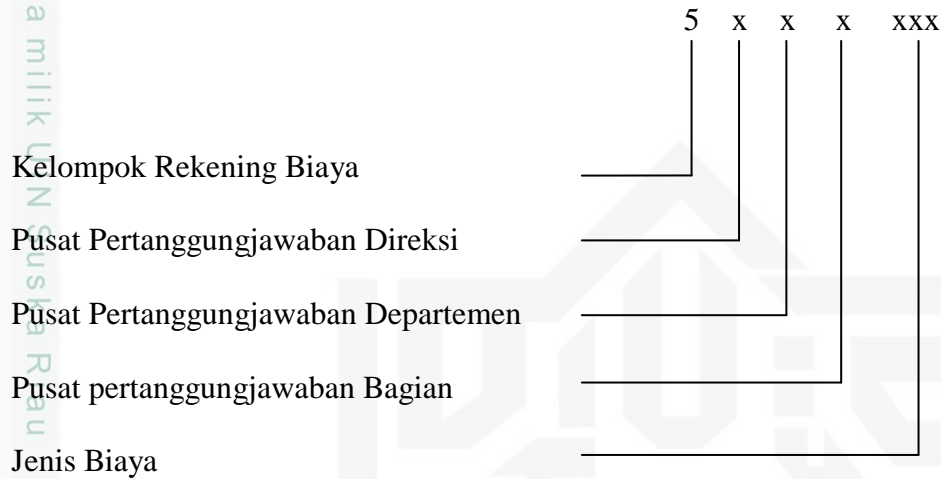
Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok.

Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuan angka, sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut:

- Hak Cipta Diindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Gambar 2.1**

Arti posisi Angka Dalam Kode Rekening



**Sumber** : Mulyadi (2001:202)

## 2. Kode Block (*block code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

Contoh:

<u>Golongan Perkiraan</u>	<u>Nomor Rekening</u>
Aktiva ( <i>Assets</i> )	100-199
Utang ( <i>Liabilities</i> )	200-299
Modal ( <i>Capital Funds</i> )	300-399
Pendapatan ( <i>Income</i> )	400-499
Biaya ( <i>Expenses</i> )	500-599, dll.

**Sumber** : Mulyadi (1993:198)

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Stelsel Rekening Desimal

Cara ini dilakukan dengan perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan, kelompok, dan jenis rekening yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok golongan maupun jenis perkiraan diberi nomor kode mulai dari 0 sampai 9.

#### 2.3.5 Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban berisi ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Secara umum tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil. Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell dalam Putri (2005) adalah:

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Harus diterapkan konsep pertanggungjawaban.
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip pertanggungjawaban.
3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretative atau yang jelas sendirinya.

Adapun format umum laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001) dalam Prima (2014) yaitu:

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

## 2.4 Kinerja Manajerial

### 2.4.1 Pengertian Kinerja Manajerial

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).

Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara dalam Fitrianti (2010) bahwa:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang di capai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mahoney et al dalam Sianipar (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan, Mulyadi (2007).

Dari definisi para ahli tersebut bisa dijelaskan bahwa kinerja merupakan gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi dalam Sianipar (2013). Secara keseluruhan kinerja merupakan penghargaan, jika diartikan sebagai penyatuan tiga variabel yang saling berhubungan, yaitu perilaku (proses), hasil, dan pengeluaran.

Kemampuan manajerial lahir dari proses yang panjang dan terjadi secara perlahan-lahan melalui proses pengamatan dan pembelajaran. Bukti dari kemampuan manajerial adalah sejauh mana mereka mampu berkinerja secara optimal.

Kinerja manajerial diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam suatu perusahaan, karena dengan meningkatnya kinerja manajerial diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kinerja manajerial yang diperoleh

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

manajer juga merupakan salah satu faktor yang dapat dipakai untuk meningkatkan keefektifan perusahaan.

Kinerja manajerial menurut Munawir (2002) dalam Qadriyanti dan Kurnia (2013) menyatakan bahwa tujuan utama dari para manajer adalah untuk memberikan kualitas dan kuantitas barang atau jasa yang terbaik dengan biaya sekecil mungkin. Sedangkan Lubis dan Suzan (2015) mendefinisikan bahwa kinerja manajerial merupakan kegiatan yang penting dalam perusahaan atau organisasi yang dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk mencapai tingkat efektif dan efisien untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja manajerial menurut Mulyadi dalam Sriyanto (2013) menjelaskan bahwa: “Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan suatu kinerja manajerial. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengerahkan bakat dan kemampuan, serta usaha beberapa orang lain yang berada didalam daerah wewenangnya. Oleh karena itu, manajer memerlukan kerangka konseptual sebagai *working model* yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi untuk menghasilkan kinerja manajerial”.

Berdasarkan pengertian diatas peneliti menyimpulkan bahwa kinerja manajerial merupakan hasil yang telah dicapai manajer yang memiliki wewenang dan tanggung jawab terhadap seluruh kegiatan manajerial lalu seluruh kegiatan tersebut digunakan dalam pengambilan keputusan dan dapat dijadikan strategi untuk memperoleh keuntungan bagi suatu perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.4.2 Indikator Kinerja Manajerial

Dalam penelitian ini, definisi kinerja yang digunakan mengacu pada penelitian Mahoney et al (1963) dikutip dari Supomo dan Indriantoro (1998). Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen yaitu: perencanaan, koordinasi, evaluasi, pengaturan *staffing*, negosiasi, investigasi, perwakilan dan pengawasan.

- **Perencanaan**

Perencanaan meliputi pemilihan strategi, kebijakan, program dan prosedur untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggungjawab untuk perencanaan sama sekali tidak dapat dipisahkan dari pelaksanaan manajerial semua tingkatan manajemen, baik manajemen puncak, menengah maupun tingkat dasar dari suatu struktur organisasi.

- **Investigasi**

Laporan dari setiap manajer pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya menjelaskan kinerja manajerial yang bersangkutan. Untuk menyusun laporan tersebut, manajer melaksanakan salah satu fungsi manajemen yakni investigasi.

- **Koordinasi**

Setiap fungsi manajerial adalah pelaksana koordinasi. Kebutuhan akan mengsinkronkan tindakan individu timbul dari perbedaan dalam pendapat mengenai bagaimana cita-cita kelompok dapat dicapai atau bagaimana tujuan individu atau kelompok dipadukan. Koordinasi ini bisa dilakukan dengan tukar menukar informasi dengan bagian organisasi yang

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu departemen lain dan berhubungan dengan manajer lain.

- **Evaluasi**

Evaluasi merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang digunakan untuk menilai dan mengukur proposal, kinerja, penilaian pegawai, penilaian catatan, penilaian laporan keuangan dan pemeriksaan produk.

- **Pengawasan**

Pengawasan adalah pengukuran dan pembetulan terhadap kegiatan para bawahan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengawasan meliputi kegiatan mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, memberikan tugas pada bawahan dan menangani keluhan.

- **Staffing**

Penataan staf merupakan faktor penting dalam pengelolaan sumber daya manusia agar para karyawan dapat dimanfaatkan secara efektif. Penataan staf adalah suatu proses yang terdiri dari spesifikasi pekerjaan, pergerakan tenaga, spesifikasi pekerja, seleksi dan penyusunan organisasi untuk mempersiapkan dan melatih karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan baik. Penempatan staf hendaknya berdasarkan pada kemampuan dan minat karyawan.

- **Negosiasi**

Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi seorang manajer untuk memahami perilaku agar dapat menangani karyawan secara efektif. Di

samping itu, komunikasi merupakan suatu cara untuk mendapatkan informasi yang sangat dibutuhkan seorang manajer dalam pengambilan keputusan. Namun, dalam pelaksanaannya komunikasi tidak selalu berjalan efektif. Berbagai macam gangguan menyebabkan pesan yang disampaikan dalam komunikasi tidak diterima dengan tepat. Bentuk negosiasi yang dapat dilakukan manajer antara lain terjadi pada saat melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok, tawar-menawar dengan wakil penjual maupun secara kelompok

- **Perwakilan**

Manajer menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kontijensi untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer dapat menjadi wakil unit kerjanya dan dapat mewakili organisasi secara keseluruhan. Perwakilan adalah fungsi manajemen untuk menghadiri pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara kemasyarakatan, pendekatan ke masyarakat dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

## 2.5 Penelitian Terdahulu

 Tabel 2.1  
 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
Hilarius Prima (2014)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Pada Hotel Berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.	Analisis regresi sederhana	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial pada hotel berbintang di Daerah Istimewa Yogyakarta.  Semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat, demikian juga sebaliknya semakin menurunnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin menurun.
Fadil Hanafiah Lubis, Leny Suzan (2015)	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.	Analisis regresi sederhana	Akuntansi Pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di PT. Perkebunan Sumatera Utara.  Besarnya pengaruh akuntansi pertanggungjawaban tersebut sebesar 14,8% terhadap kinerja manajerial pada PT. Perkebunan Sumatera Utara. Sisanya sebesar 85,2% merupakan faktor lain diluar variabel bebas yang diteliti.
Maimunah (2014)	Pengaruh Partisipasi Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajerial Di Dinas Perikanan Dan Kelautan Provinsi	Analisis regresi linear berganda	Partisipasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.  Akuntansi Pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.  Motivasi berpengaruh positif

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

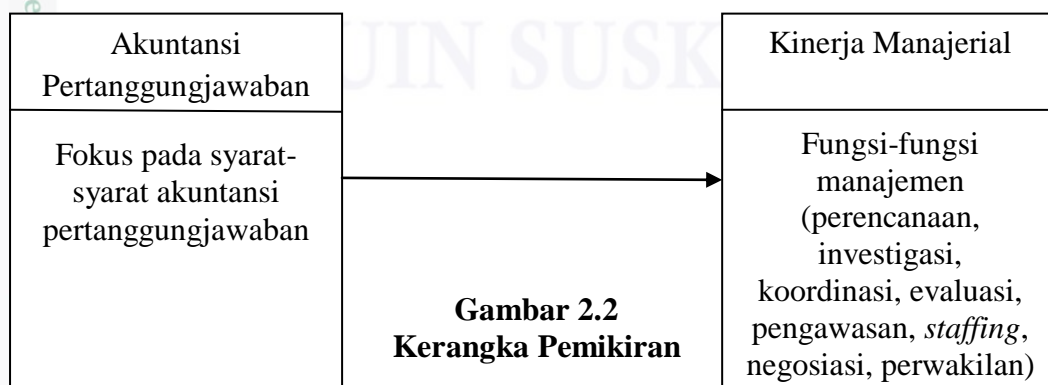
## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

	Riau.		terhadap kinerja manajerial.
Mega Satrio Lukito, Endang Dwi Retnani (2015)	Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas PU Pengairan Provinsi Jawa Timur.	Analisis regresi linear berganda	Partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.  Akuntansi pertanggungjawaban juga mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial.
Erma Sarah Yuliasuti (2015)	Pengaruh partisipasi Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajerial pada Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah Provinsi Jawa Tengah.	Analisis regresi linear berganda	Partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial.  Partisipasi anggaran tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial.

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

## 2.7 Pengembangan Hipotesis

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas hasil dan biaya yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasinya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.

Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat analisis telah dilakukan beberapa penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti. Penelitian Prima (2014) menghasilkan suatu kesimpulan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Positif dalam arti perubahan kinerja manajerial searah dengan perubahan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, semakin tinggi penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin meningkat, demikian juga sebaliknya semakin menurunnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka kinerja manajerial semakin menurun.

Penelitian Lubis dan Suzan (2015) menyatakan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil analisis statistik menunjukkan adanya pengaruh positif yaitu 14,8% dan sisanya 85,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Lukito dan Retnani (2015) juga menghasilkan pengujian bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial dengan tingkat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

keeratan hubungan variabel ini dengan kinerja manajerial sebesar 62,3%. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa semakin baik akuntansi pertanggungjawaban diterapkan semakin meningkatkan kinerja manajerial.

Sari (2013) menyimpulkan hasil penelitiannya yaitu akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh secara simultan terhadap kinerja manajerial. Namun, pada penelitian Maimunah (2014) akuntansi pertanggungjawaban tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan tinjauan terhadap pustaka atau tinjauan teori serta penelitian terdahulu, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: **Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.**

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.