**PUSAT TANGGUNG JAWAB: PUSAT PENDAPATAN DAN BIAYA**

Pusat Pertanggung jawaban merupakan struktur pengendalian manajemen, dan menunjukkan pendelegasian tanggung jawab pada unit organisasi sesuai dengan strateginya.

**Pusat Tanggung Jawab**

Pusat tanggung jawab merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer  yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Pusat tanggung jawab membentuk suatu hierarki, mulai dari seksi seksi, pergeseran kerja.

**Sifat Pusat Tanggung Jawab**

 Fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi untuk mencapai tujuan.

 Pusat pertanggungjawaban menerima bentuk bahan baku, tenaga kerja, dan, jasa-jasa dengan mengunakan modal kerja, peralatan, dan aktiva lainnya. Dalam unit uni.  staf, seperti sdm, transportasi, teknik, pencatatan, dan administrasi, maka outputnya berbentuk jasa.

**Hubungan antara input dan output:**

 Manajemen bertanggungjawab untuk mengoptimalisasi hubungan antara input dan output. Sebagai contoh misalnya departemen produksi, inputnya dalam bentuk bahan baku masih dapat dilihat pada produk jadi. Pengendalian, difokuskan pada bagaimana memanfaatkan input minimal untuk menghasilkan output yang diinginkan yaitu sesuai dengan ketentuan dan standar kualitas yang ditetapkan pada waktu dan kuantitas seperti yang diinginkan.

Pada beberapa kondisi, input tidak berkaitan langsung dengan output. Pada kegiatan penelitian dan pengembangan, hubungan antara input dan output lebih sulit lagi dijelaskan, hasil dari kegiatan penelitian mungkin tidak nampak pada beberapa tahun dan jumlah biaya optimum untuk kegiatan penelitian sulit ditetapkan.

**Mengukur Input dan Output**

Pada umumnya input yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara phisik, jam tenaga kerja, liter, kg, meter dll. Dalam Sistem Pengendalian Manajemen ukuran tersebut dinyatakan dalam satuan moneter.

input adalah sumber daya yang digunakan dalam pusat pertanggungjawaban, Jadi pasien rumah sakit dan murid dari sekolah bukan merupakan input.

Input adalah sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pengukuran output tidak semudah seperti pada pengukuran input. Dalam organisasi organisasi nirlaba, barangkali juga tidak ada tolak ukur atas output secara kuantitatif.

**Efisiensi dan efektivitas:**

Konsep input dan output dapat digunakan untuk menjelaskan arti efisiensi dan efektifitas yang dinyatakan sebagai perbandingan, misalnya Pusat pertanggungjawaban A lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya atau disbanding periode sebelumnya. Efisien adalah ratio antara input dengan output, atau jumlah output yang dihasilkan dari setiap unit input yang digunakan.

Pada beberapa pusat pertanggungjawaban, efisiensi diukur dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar, yaitu berapa biaya yang seharusnya terjadi untuk menghasikan output yang ditetapkan.

Efektifitas ditentukan dari hubungan antara hasil yang dicapai pusat pertanggungjawaban dengan tujuan nya. Semakin besar kontribusi hasil terhadap tujuan yang ditetapkan, berarti semakin efektif. Suatu pusat tanggung jawab akan bersifat efisien jika melakukan sesuatu dengan tepat, dan akan efektif jika melakukan hal hal yang tepat.

***Peranan laba:***

Laba merupakan pengukur efektifitas yang penting. Selain itu laba adalah selisih antara penjualan (pengukur output) dan biaya (pengukur input), jadi laba juga merupakan pengukur efisiensi. Sehingga laba merupakan pengukur efisiensi dan efektifitas. Apabila kedua pengukur input dan output dapat dilakukan, maka efisiensi dan efektifitas dapat ditentukan. Akan tetapi apila yang dapat diukur hanya salah satunya ( input atau output saja) maka pengukur kinerjanya dihubungkan dengan efisiensinya atau efektifitasnya saja.

**Jenis jenis Pusat  Tanggung Jawab**

 Untuk tujuan pengendalian terdapat 4 pusat pertanggungjawaban, yang diklasifikasikan sesuai dengan pengukuran input dan outputnya yaitu: Pusat Pendapatan, Pusat Biaya, Pusat Laba dan Pusat

1. **Pusat Pendapatan**

 Suatu Output ( yaitu pendapatan) diukur dalam satuan moneter, akan tetapi ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu beban atau biaya) dengan output.

Contoh: pemasaran yang tidak dibebani dengan harga pokok produk yang dijual. Penjualan yang dicapai diukur dengan membandingkan dengan anggaran atau target penjualan yang harus dicapai, manajer mempertanggungjawabakan biaya yang berkaitan untuk penjualan.

1. **Pusat Biaya**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur dalam satuan moneter, tetapi outputnya tidak. Terdapat dua macam pusat biaya, yaitu Pusat biaya tehnik dan Pusat Biaya Kebijakan. Hal ini sesuai dengan biaya yang terjadi yaitu biaya tehnik yang merupakan biaya yang jumlahnya dapat ditaksir secara pasti sesuai dengan output yang dihasilkan, misalnya biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan baku, suku cadang dll. Sedangkan biaya kebijakan adalah biaya yang tidak dapat ditentukan secara pasti karena dikaitkan dengan kebijakan manajemen.

**Pusat Beban Teknik:**

Karakteristik Pusat Biaya Teknik:

1. Inputnya dapat diukur dalam satuan moneter
2. Outputnya diukur dalam satuan phisik
3. Jumlah input yang digunakan untuk menghasilkan satu unit output dapat ditentukan secara optimum.

Pusat biaya tehnik umumnya terdapat pada kegiatan produksi. Penyimpanan, distribusi, transportasi. Jenis kegiatan ini merupakan kegiatan rutin yang berulang dan biaya standarnya dapat ditetapkan.

Pada pusat biaya tehnik, pengukuran biaya dilakukan dengan menetapkan hasil perkalian antara output yang dihasilkan dengan biaya standar perunit. Selisih antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya menunjukkan tingkat efisiensi pusat biaya tehnik.

Meskipun demikian, pusat biaya tehnik pengukuran kinerjanya tidak hanya dilihat dari biaya nya saja tetapi juga bertanggung jawab terhadap kualitas dan volume produk yang dihasilkan. Sehingga biaya produksi tidak ditujukan untuk diminimumkan dengan mengabaikan kualitas.

**Pusat Beban Kebijakan:**

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang outputnya sulit diukur dengan satuan moneter. Contoh dari pusat biaya kebijakan adalah; bagian administrasi dan pendukung, misalnya; bagian akuntansi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan dll.

Pada pusat biaya kebijakan, tidak ditujukan untuk mengukur efisiensi, tetapi lebih ditekankan pada kemampuannya dalam menjalankan kegiatan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Yaitu kemampuan melakukan kegiatan sesuai dengan anggaran.

**Ciri ciri Pengendalian Umum**

1. Penyusunan Anggaran:

Pihak manajemen merumuskan anggaran biaya kebijakan dengan menentukan besar kecilnya pekerjaan yang harus diselesaikan. Pekerjaan yang dilakukan oleh pusat biaya kebijakan terbagi dalam dua kategori, yaitu: berkesinambungan (continuing work) dan bersifat khusus.

Perencanaan yang dilakukan oleh pusat biaya kebijakan biasanya dengan 2.  Cara sebagai berikut:

* Anggaran Inkremental (incremental budgeting).

Menurut model ini, anggaran pusat biaya kebijakan didasarkan biaya yang sedang berlangsung dipakai sebagai titik tolaknya. Jumlah anggaran tersebut akan disesuaikan dengan tingkat inflasi, perubahan beban kerja yang diantisipasi, pekerjaan khusus, dan biaya berbagai pekerjaan dalam unit yang sama. Model ini memiliki dua kekurangan, yaitu: tingkat pengeluran dari pusat biaya kebijakan tidak diuji ulang dan manajer ingin meningkatkan pelayanan yang akan menuntut penambahan sumber daya.

* Telaah Berbasis Nol (Zero-base Review).

Pendekatan ini dengan membuat analisis menyeluruh dari masing-masing pusat biaya selama lima tahun yang lalu, kemudian dibuat dasar baru sebagai anggaran. Kelemahannya adalah menghabiskan waktu.

1. Variasi Biaya

Pusat biaya teknik sangat dipengaruhi oleh fluktuasi jangka pendek, berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Hal tersebut karena dalam membuat anggaran untuk pusat beban kebijakan, para manajer cenderung untuk menyetujui perubahan yang terkait dengan perubahan volume penjualan yang diantisipasi.

1. Jenis Pengendalian Keuangan  
   Pengendalian keuangan pada pusat biaya teknik dilakukan dengan membuat biaya standar kemudian diabndingkan dengan biaya sesungguhnya. Hal ini berbeda dengan pusat biaya kebijakan, pengendalian keuangan didasarkan pada persetujuan manajer saat berpartisipasi menyusun perencanaan.
2. Pengukuran Kinerja

Tugas utama manajer biaya kebijakan adalah menetapkan bagaimana output yang diinginkan. Pengeluaran yang dilakukan sesuai dengan anggaran adalah yang seharusnya dilakukan, apabila lebih besar dari anggaran berarti ada yang perlu diuji, sedangkan apabila lebih kecil dari anggaran berarti ada kegiatan yang tidak dilakukan. Kinerja manajernya tidak dinilai dari efisiensinya. Tetapi pengendaliannya ditekankan pada pengukuran kinerja non financial. Misalnya kualitas jasa yang dilihat dari kepuasan pengguna jasa.

**PUSAT ADMINISTRASI DAN PENDUKUNG**

Pusat administrasi dan pendukung adalah pusat biaya kebijakan yang berfungsi untuk memberikan jasa pada pusat pertanggungjawaban lain.

**Permasalahan dalam Pengendalian**:

1. Kesulitan pengukuran output

Karena outputnya dalam bentuk jasa sehingga sulit diukur kuantitasnya. Karena outputnya tidak dapat diukur maka sulit ditetapkan standarnya sebagai pengukur kinerja.

1. Tidak adanya keselarasan Cita cita

Pusat biaya administrasi ingin melakukan yang terbaik untuk menghasikan jasa yang baik untuk itu diperlukan biaya yang meningkat.  Disisi lain mungkin penambahan biaya tersebut dianggap terlalu mahal ditinjau dari peningkatan laba yang diharapkan.

**Penyusunan Anggaran**

Usulan anggaran dari pusat administrasi terdiri dari komponen berikut ini:

1. Biaya  pokok yang harus ada
2. Biaya kebijakan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan
3. Penjelasan apabila terjadi peningkatan biaya

**PUSAT PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN**

**Permasalahan dalam Pengendalian**

1. Kesulitan menghubungkan hasil dengan input

Hasil dari aktivitas penelitian sulit mengukur hasilnya secara kuantitatif. Tetapi berbeda dengan pusat administrasi, pada pusat penelitian, hasilnya paling tidak dalam bentuk output yang tidak berwujud seperti, paten, produk baru, proses produksi baru, tetapi hubungan input dan outputnya sulit ditetapkan secara tahunan, karena waktu yang diperlukan dalam kegiatan penelitian sangat bervariasi.

1. Tidak adanya keselarasan cita cita

Sama seperti pada pusat administrasi, manajer penelitian menginginkan melakukan penelitian yang terbaik yang mungkin cukup mahal bagi organisasi. Selain itu mungkin karyawan dibagian penelitian tidak cukup kemampuannya untuk melakukan penelitian yang optimumsesuai dengan kebutuhan organisasi.

**Rangkaian Kesatuan Penelitian dan Pengembangan**

Penelitian mempunyai dua karakteristk, yaitu;

* Tidak terencana
* Perbedaan waktu yang cukup panjang antara awal penelitan sampai keberhasilan suatu penelitian

**Program Litbang**

Tidak ada cara ilmiah untuk menentukan skala optimum dan anggaran litbang. Perusahaan sekadar menggunakan persentase dan penghasilan rata-rata sebagai dasar (angka rata-rata dan bukannya persentase dan pendapatan tertentu di tahun tertentu karena skala operasi litbang tidak seharusnya dipengaruhi oleh pergerakan pendapatan jangka pendek). Persentase tertentu yang digunakan sebagian ditentukan oleh perbandingan dengan pengeluaran litbang perusahaan saingan dan sebagian lagi oleh riwayat pengeluaran litbang perusahaan itu sendiri.

**Anggaran Tahunan**

Jika suatu perusahaan telah memutuskan suatu program litbang berjangka panjang dan telah menjalankan program ini dengan sistem persetujuan proyek, maka upaya untuk menyusun anggaran litbang per tahun akan menjadi persoalan yang sederhana, dengan melibatkan “kalenderisasi” atas pengeluaran yang diperkirakan selama periode anggaran. Jika anggaran disusun sesuai dengan rencana strategis perusahaan (sebagaimana seharusnya), maka persetujuan atas proyek merupakan sesuatu yang rutin—semata-mata membantu dalam perencanaan kas dan pegawai.

**Pengukuran kinerja**

Pada umumnya perusahaan mengevaluasi pada waktu yang ditentukan, misalnya bulanan, kuartalan dengan membandingkan antara anggaran dengan hasil sesungguhnya. Hasil perbandingan ini diringkas untuk disampaikan pada manajer senior untuk membantu perencanaan dan meyakinkan bahwa biaya yang terjadi sesuai dengan yang sudah disetujui.

Pada beberapa perusahaan, manajer menerima dua laporan:

1. Perbandingan antara peramalan terakhir (forecast) dari total biaya dengan jumlah yang disetujui pada setiap projek, untuk menentukan apakah diperlukan adanya perubahan pada setiap projek yang dilakukan.
2. Perbandingan antara anggaran biaya dengan biaya sesungguhnya, untuk meyakinkan bahwa biaya yang terjadi sesuai dengan yang disepakati.

Dari laporan tersebut, tujuan utamanya adalah untuk menilai efektifitas kegiatan penelitian.

**PUSAT PEMASARAN**

Pusat pemasaran mempunyai dua kegiatan utama yang dilakukan, yaitu:

1. Aktivitas Logistik

Kegiatan logistic adalah kegiatan untuk menyampaikan produk dari perusahaan ke pelanggan dan menagih pembayaran dari pelanggan. Kegiatan ini meliputi; transportasi, penyimpanan, pengiriman dan pembuatan faktur dan penagihan. Pusat pertanggung jawaban yang melakukan kegiatan ini pada umumnya adalah biaya tehnik, sehingga pengendalian dilakukan dengan biaya standar.

1. Aktivitas pemasaran

Kegiatan pemasaran adalah kegiatan untuk memperoleh pelanggan.Kegiatan ini meliputi; pengujian pasar, pelatihan dan supervise tenaga pemasaran, promosi penjualan.

Pengukuran outputnya mungkin dapat dilakukan, tetapi untuk mengevaluasi efektifitas kegiatannya sulit dilakukan, karena hasilnya dipengaruhi oleh beberapa factor yang sulit dikendalikan pusat pemasaran (seperti; kondisi perekonomian, tindakan pesaing) yang mungkin tidak sesuai dengan asumsi yang ditetapkan.