

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
(STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELRABAR)**



Oleh:

**DIAN OKTAFIANI ANWAR
A311 07 687**

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
(STUDI KASUS PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR)

Oleh:
DIAN OKTAFIANI ANWAR
A311 07 687

*Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu
Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar*

Makassar, Januari 2012

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. H. Muallimin, M.Si

NIP.195512081987021001

Rahmawati HS, SE, M.Si. Ak

NIP.197611052007012001

ABSTRAK

Dian Oktafiani Anwar, 2012. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar) (dibimbing oleh Bapak H. Muallimin dan Ibu Rahmawati).*

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan efisiensi pengendalian biaya pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar.

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar dengan menggunakan pendekatan komparatif. Penelitian ini juga menggunakan studi pustaka dan wawancara dengan staf bagian keuangan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar untuk memperoleh data. Metode analisis dari penelitian ini adalah dengan membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya yang diperoleh dari studi kasus.

Dari hasil penelitian pada PT PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar, Perusahaan tersebut telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, hal ini dapat diketahui dengan terpenuhinya syarat-syarat dan karakteristik dari pusat pertanggungjawaban. Perusahaan juga telah menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal ini dapat dilihat dari analisis laporan pertanggungjawaban yang menunjukkan bahwa kinerja setiap manager pusat pertanggungjawaban telah efektif dalam mengelola biaya dan biaya yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar telah Efisen, karena terlihat bahwa penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan.

Kata-kata kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pusat-Pusat Pertanggungjawaban, dan Pengendalian Biaya

KATA PENGANTAR



Tiada kata yang pantas dan indah untuk mengawali pengantar ini, sebagai wujud dalam merepresentasikan gemuruh keharuan dalam kebahagiaan sebagai anugerah yang tak terbatas dengan bahasa apapun selama historisitas kemahasiswaanku, selain memanjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T yang telah melimpahkan taufik dan rahmatnya, serta hidayah, karunia, kekuatan dan ketabahan. Semoga sampai diujung masa kemahasiswaan, aku tetap berada dibawah naungan payung cintanya, ilmunya, rahman dan rahimnya. Dimana perwujudan sejatinya sebagai sang pemilik cinta dan ilmu, menghantarkanku untuk menulis sesi ini setelah merampungkan syarat untuk mendapatkan gelar sarjana. Shalawat dan salam kepada Baginda Rasul Muhammad S.A.W, yang setiap ucapannya adalah wahyu beserta keluarganya yang disucikan, sahabat-sahabat yang mulia dan selalu tegar mendampingi, semoga aku senantiasa mendapatkan cipratan berkah dari perjuangan mereka untuk tetap konsisten terhadap pilihan hidup yang aku pilih sampai dengan akhir zaman.

Skripsi ini aku persembahkan kepada kedua orangtuaku, ayahanda Muh. Anwar dan Ibunda Jamila tercinta, yang tidak jarang aku sakiti hatinya, sebagai wujud rasa terimakasihku atas kasih sayang, perhatian dan pengorbanan yang telah diberikan. Ya Allah berikanlah kasih sayang sebagaimana kasih sayang yang engkau miliki, bukanlahlah pintu-pintu hikmah, syukur dan maafmu untuk keduanya. Ya Allah, janganlah engkau mengambilnya ke sisi-Mu kecuali dijalan yang benar. Jangan hukumi mereka dengan keadilanmu, hukumlah mereka dengan cintamu.

Pada kesempatan ini pula, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini dalam bentuk bantuan moril maupun materiil, yaitu:

1. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS.
2. Bapak Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin DR. H. Abdul HAMid Habbe, SE, M,Si
3. Dosen Pembimbing I Drs. H. Muallimin, M.Si dan Pembimbing II Rahmawati HS, SE, M.Si, Ak yang tetap sabar dalam memberikan arahan dan masukan sehingga skripsi ini bisa diselesaikan dengan baik,
4. Manajemen, staf, dan karyawan PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUL-SEL, SUL-TRA, SUL-BAR yang telah membantu penulis untuk mengumpulkan data sebagai bahan penyusunan skripsi.
5. Seluruh keluarga tercinta khususnya pamanku tersayang Drs. Syahrir, M.Si, Ak yang telah sangat banyak membantu penulis dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. “Walaupun sering *pote-pote* tapi kusayang’ ta degh”
6. Special buat “Papulkw Tersayang”, yang tak pernah bosan menemani dan memotivasiku untuk menyelesaikan skripsi ini, “I Will Always Luv U”
7. Keluarga kecilku di angkatan 2007 FEB UNHAS , khususnya Nurfitriyanti SE, Nur Adlia Nawir, SE Murtafiah, SE,. *Dragonfly Community*” , Nina, Tami, Wachyu, Erman, Elling, Udin, Makmur SE, Anwar SE, Ucup, Ijonk,

dan Indra, yang telah mengiringi proses pendewasaan diriku sebagai manusia biasa, sehingga aku memahami bahwa hidup hanyalah sebuah pilihan, semoga kesuksesan senantiasa berpihak pada kita semua, dan semoga kita semua tetap konsisten terhadap konsekuensi dari nilai yang terbangun selama ini.

Penulis menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih terdapat kelemahan dan kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki penulis, untuk itu diharapkan saran dan kritik yang membangun dari pembaca.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.....

Makassar, Februari 2012

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstrak.....	iv
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Tabel.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
1.3.1 Tujuan Penelitian	4
1.3.2 Manfaat Penelitian	4
1.4 Sistematika Penulisan.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	9
2.3.1 Pengertian Pusat pertanggungjawaban.....	9
2.3.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	10
2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Peratanggungjawaban.....	14

2.5 Anggaran.....	15
2.6 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali.....	19
2.7 Sistem Akuntansi Biaya / Klasifikasi dan Kode Rekening.....	22
2.8 Efisiensi Pengendalian Biaya.....	23
2.8.1 Pengertian Pengendalian Biaya.....	23
2.8.2 Cara Pengendalian Biaya.....	24
2.9 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	27
2.10 Kerangka Pikir.....	29
BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Lokasi Penelitian	30
3.2 Jenis dan Sumber Data	30
3.3.1 Jenis Data	30
3.3.2 Sumber Data	30
3.4 Metode Pengumpulan Data	31
3.5 Metode Analisis Data	32
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	35
4.1 Sejarah Kelistrikan Sulselrabar Makassar.....	35
4.2 Visi, Misi, dan Motto	37
4.2.1 Falsafah Perusahaan.....	37
4.2.2 Visi Perusahaan.....	37

4.2.3 Misi Perusahaan.....	37
4.2.4 Motto Perusahaan.....	37
4.3 Uraian Umum.....	39
4.4 Struktur Organisasi Perusahaan.....	47
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
5.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELRABAR	51
5.1.1 Struktur Organisasi, Pendelegasian Wewenang, dan Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban.....	51
5.1.2 Penyusunan Anggaran Perusaha.....	55
5.1.3 Biaya Terkendali Dan Tidak Terkendali.....	57
5.1.4 Sistem Akuntansi Biaya.....	58
5.1.5 Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab dan Sistem Reward.....	59
5.2 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	66
5.3 Efisiensi Pengendalian Biaya.....	67
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
6.1 Kesimpulan	71
6.2 Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	29
Gambar 4.1 Mekanisme Kerja Organisasi dari PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.....	49
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.	50

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1 Laporan Pertanggungjawaban Anggaran Dan Realisasi Biaya Tahun

2010..... 60

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini pertumbuhan dan persaingan badan usaha semakin meningkat, sehingga perusahaan harus mencari metode pengendalian agar usaha yang dijalankan dapat berkembang. Kondisi ini menyebabkan semakin tingginya kebutuhan akan informasi dalam usaha pengambilan keputusan. Maka peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Akuntansi biaya sebagai salah satu konsep yang ada mencoba memberikan solusi terhadap kebutuhan informasi tersebut, khususnya informasi yang berhubungan dengan pengendalian biaya.

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, dan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan aset, biaya, dan

pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah perusahaan. Tujuannya agar ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan aset, biaya, dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi, 1997).

PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan perusahaan milik negara yang bergerak dibidang kelistrikan memiliki target dalam proses operasionalnya, baik sektor, cabang, serta anak perusahaan PT PLN sendiri. PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan perusahaan yang memasok kebutuhan listrik bagi masyarakat Sul-Sel, Sul-Tra, dan Sul-Bar.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan yang padat modal sehingga berbagai investasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan perlu mendapat perhatian pihak manajemen. Selain itu sebagai satu-satunya perusahaan yang diberi hak monopoli untuk memproduksi listrik negara, PT. PLN (Persero) mengeluarkan biaya produksi yang sangat besar untuk dapat memasok kebutuhan listrik bagi masyarakat. Karena itu, tuntutan untuk melakukan kegiatan operasional secara efisien dan efektif semakin besar sehingga perlu ada pengawasan dan pengelolaan atas berbagai biaya operasional serta investasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan suatu sistem untuk mengendalikan tanggungjawab tiap unit kerja atau departemen yang lebih dikenal dengan istilah Pusat Pertanggungjawaban. Dengan dibentuknya pusat-pusat

pertanggungjawaban diharapkan manajer dapat menilai tanggungjawab dan mengukur prestasi para anggotanya secara objektif atas tugas yang didelegasikan kepadanya. Hal ini akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan atas pengendalian biaya-biaya yang ada sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Pengendalian yang dilakukan oleh manajemen merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen untuk menilai tanggungjawab tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, yaitu melalui pengendalian atas investasi yang dilakukan, biaya yang dikeluarkan, dan pendapatan serta laba yang dihasilkan dari tiap-tiap unit kerja yang bersangkutan

Dari uraian di atas dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai, **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang akan diangkat adalah:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?
2. Bagaimana efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar ?

1.3 Batasan Masalah

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009), yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Namun dalam penulisan ini penulis membatasi permasalahan dengan mengangkat pusat biaya sebagai pembahasan dalam penulisan ini.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.4.1. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.
2. Mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.

1.4.2. Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak, antara lain :

a. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban

yang diterapkan dalam perusahaan. Agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

b. Bagi Akademisi

Sebagai bahan wacana maupun bahan referensi dalam karya tulis ilmiah mengenai topik atau variabel yang diteliti.

c. Bagi penulis :

Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktik yang terjadi di lapangan.

d. Bagi pembaca :

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan skripsi ini, maka dalam penulisannya dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Telaah Pustaka

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, syarat akuntansi pertanggungjawaban, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, hubungan

akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan tentang variabel penelitian, definisi operasional, objek penelitian, jenis dan sumber data, metode dalam pengumpulan data serta analisis data.

BAB IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menguraikan tentang sejarah berdirinya perusahaan, gambaran secara umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, dan unit bisnis serta anak perusahaannya.

BAB V Hasil dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang analisis, serta pembahasan hasil penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

BAB V Penutup

Bab ini berisi tentang simpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009:229) adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.

Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Sedangkan menurut Mulyadi (1997:188) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan/ atau pendapatan yang dianggarkan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban Menurut Mulyadi (1997:186), yaitu:

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

2.2. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aset, pendapatan dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab

terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset, pendapatan dan/atau biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai (Mulyadi, 1997):

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban
2. Memotivasi manajer

2.3 Pengertian dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban

2.3.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya (Putri, 2005).

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:560) adalah :**“Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan kegiatan tertentu.”**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:171) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

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.

2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Anthony dan Govindarajan, 2009):

A. Pusat pendapatan

Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu, pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaitkan input (yaitu, beban atau biaya) dengan output. Pada

umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuran utamanya adalah pendapatan.

B. Pusat biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (*cost center*), manajer departemen atau divisi diserahi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang digunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang di mana manajer mempunyai tanggung jawab dan otoritas atas biaya dapat diidentifikasi dengan cepat pada sebagian besar perusahaan. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih

dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut. Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Kendatipun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasilkan suatu kuantitas keluaran tertentu. Oleh karena itu, mutu produk yang diproduksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu:

a. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Input-inputnya dapat diukur secara moneter.
2. Input-inputnya dapat diukur secara fisik.
3. Jumlah dolar optimum dan input yang dibutuhkan untuk memproduksi satu unit output dapat ditentukan.

b. Pusat biaya kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administratif dan pendukung (seperti, akuntansi, hukum, hubungan industrial, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi litbang, dan hampir semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bisa diukur secara moneter.

C. Pusat laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (yaitu, selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa di antaranya menunjuk ke arah yang berbeda).

Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai

pengukur kinerja manajernya. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

D. Pusat investasi

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

2.4 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi dalam Putri (2005) untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu:

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)

2.5 Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Menurut Anthony dan Govindarajan dalam Tjakrawala dan Krista (2005:73) anggaran didefinisikan sebagai “alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. “

Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Anthony dan Govindarajan, 2005):

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindrajan berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban, anggaran dibagi menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Anggaran biaya

Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu :

- a) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*). Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.

- b) Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*), di pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

2. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan mempunyai karakteristik berikut, yaitu :

- a) Anggaran ini dirancang untuk mengukur efektifitas pemasaran.
- b) Manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan seperti halnya dengan anggaran biaya.

3. Anggaran laba

Anggaran laba divisi digunakan oleh manajemen puncak :

- a. Untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan total yang diharapkan untuk tahun mendatang dan untuk mengambil tindakan tertentu bila unjuk kerja tersebut tidak memuaskan.
- b. Untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan.
- c. Untuk berperan serta dalam perencanaan divisi.
- d. Untuk ikut mengendalikan, setidaknya-tidaknya sebagian divisi anggaran disusun untuk memenuhi berbagai tujuan tertentu.

Penyusunan anggaran operasi mempunyai empat tujuan utama (Anthony dan Govindarajan, 2005):

- 1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.

2. Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 424), sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi.

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
- c. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Menurut Mulyadi (2001: 488) proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (role setting) dalam usahanya mencapai sasaran perusahaan sumber daya yang tersedia memungkinkan manager untuk berperan penting dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut yang diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Karena penyusunan anggaran hanya bias dilakukan jika akuntansi pertanggungjawaban

tersedia yang digunakan untuk mengukur berbagai nilai sumber daya yang tersedia untuk setiap manajer yang berperan penting dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

2.6. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban (Putri,2005).

Definisi biaya terkendali menurut Daljono (2009:21) adalah :

“Biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.”

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

manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atau unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang di dalamnya membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya.

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggung jawab seseorang.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (1997:164) adalah sebagai berikut :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya

tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.

3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Mulyadi (1997:165) juga mengemukakan bahwa biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Pengubahan biaya tidak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu, dengan diterimanya wewenang dari manajemen puncak, akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

2.7. Sistem Akuntansi Biaya/Klasifikasi dan Kode Rekening

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan

kepentingannya di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan (Putri, 2005).

Untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam system akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya (Ayuningtyas, 2006). Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali.

2.8 Efisiensi Pengendalian Biaya

2.8.1 Pengertian Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian

dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati, 2006).

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk (Kusumardani, 2007) bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

2.8.2 Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara (Kusumardani, 2007):

a) Pengurangan biaya

Terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba yaitu

1. Meningkatkan volume penjualan.
2. Meningkatkan harga penjualan.

3. Mengurangi biaya.

Oleh sebab itu, salah satu cara di atas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, di mana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

b) Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengendalian biaya dengan menggunakan standar adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya.
2. Menganalisis sebab-sebab terjadi perbedaan.
3. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Memberikan tolok ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
2. Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*principle of exception*) dengan akibat penghematan waktu.
3. Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.
4. Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.

c) Pemusatan sumber daya hasil

Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri.

Biaya selalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

d) Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolok ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

2.9 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian

Biaya

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang 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 (Mulyadi, 1997).

Dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara

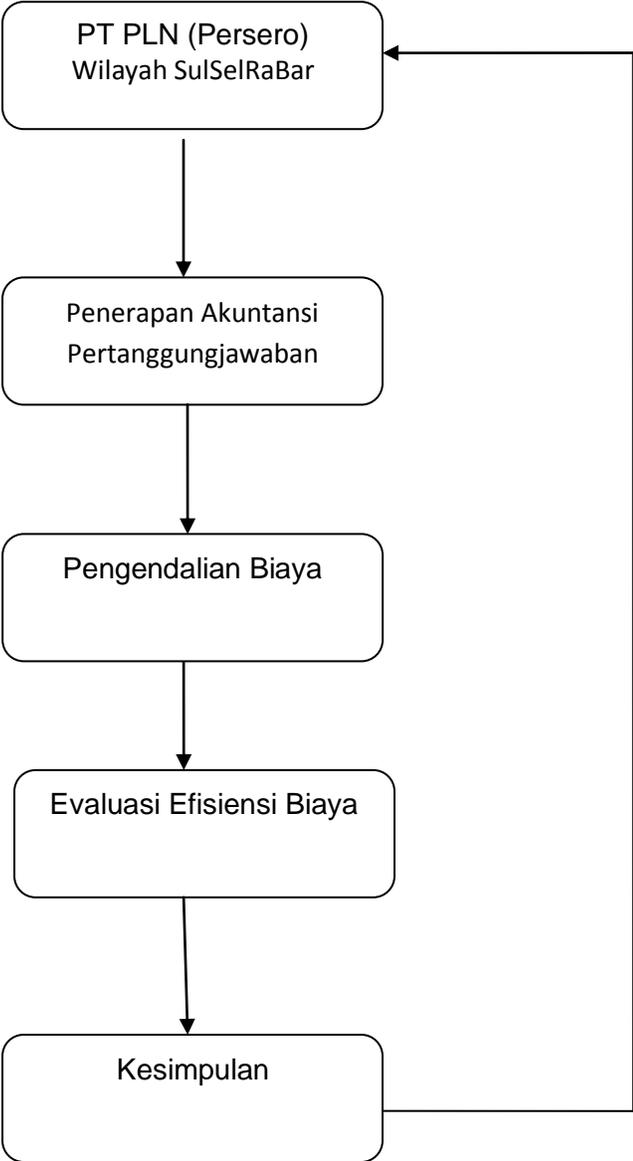
penyajian laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah.

Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan (Ayuningtyas, 2006).

2.10 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan arah penelitian yang dilakukan oleh penulis dan digambarkan dalam skema berikut ini:

Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Data Diolah

Dari kerangka pikir di atas, dapat dijelaskan bahwa bagaimana perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban anggaran sehingga perusahaan dapat menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas. Informasi pertanggungjawaban sangat penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi atau perusahaan karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya

Dalam pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban menggolongkan, mencatat, meringkas, dan melaporkan biaya-biaya yang dihubungkan dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggung jawab. Dan dalam pengevaluasian efisiensi biaya dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Kemudian hasil dari penelitian ini nantinya akan memberikan feedback pada perusahaan tersebut.