

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH  
PERCETAKAN SULTRA DI KENDARI**




Tgl. Terima	13-8-08
Asal Dari	F. Ekonomi
Banyaknya	1 Eks.
Harga	Gratis
No. Invent.	215
No. Klas	SKE-08

**OLEH :**

**DEVI JUMIARTI**

**A. 311 02 027**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2008**



**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH  
PERCETAKAN SULTRA DI KENDARI**

**OLEH :**

**DEVI JUMIARTI  
A 311 02 027  
AKUNTANSI**

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

**DISETUJUI OLEH :**

**Pembimbing I**



**Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si, Ak.**

**Pembimbing II**




**Drs. Muh. Ashari, M.SA, Ak.**

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUSAHAAN DAERAH  
PERCETAKAN SULTRA DI KENDARI**

**OLEH :  
DEVI JUMIARTI  
A 311 02 027**

**TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 06 AGUSTUS 2008**

**TIM PENGUJI**

<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. H. Amiruddin, M.Si. Ak	( ketua, FE-UH )	1. 
2. Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE, M.Si.	( Sekretaris. FE-UH )	2. 
3. Dra. Aini Indrijawati, M.Si, Ak	( Anggota. FE-UH )	3. 
4. Drs. Muh. Ashari, M.SA, Ak	( Anggota, FE-UH )	4. 

**DISETUJUI OLEH,**

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ketua

  
Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak

Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Unhas

  
Drs. H. Amiruddin, M.Si., Ak

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur yang tak terhingga dipanjatkan atas kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan semua kegiatan yang berhubungan dengan penyelesaian pendidikan dan penulisan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ekonomi pada program studi akuntansi fakultas ekonomi universitas hasanuddin.

Terkhusus penulis haturkan sembah bakti yang setulus-tulusnya pada yang terhormat dan tercinta ayahanda Abdul Latief B.Sc, Ibunda Irawati Arief serta Nenekku Hj. Baderah yang tak mengenal lelah dan putus asa dalam memberikan semangat, dorongan, motivasi, pengorbanan dan doa yang tulus demi suksesnya pendidikan penulis.

Penulis menyadari bahwa proses penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah membantu penulis, baik selama mengikuti pendidikan maupun selama menyelesaikan skripsi utamanya kepada Bapak Drs. H. Kastumuni Harto, M.Si, Ak. selaku pembimbing I dan Bapak Drs. Muh. Ashari, M.SA, Ak. Selaku Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Drs. H. Muhammad Toaha, MBA selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Drs. H. Amiruddin, M. Si., Ak selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Bapak dan Ibu Dosen serta staf pengajar dilingkungan fakultas ekonomi, terima kasih jasanya sangat mulia telah membimbing penulis dalam menyelesaikan studi.
4. Staf jurusan akuntansi P'Anto, P'Aso dan P'tarru. Terima kasih atas segala kemudahan yang diberikan.
5. Bapak Pimpinan dan Karyawan Perusahaan Daerah Percetakan Sultra di Kendari. Terima kasih atas kemudahan yang diberikan selama penelitian.
6. Buat saudara ku Atira Afrianti S.Hut., Nurnaningsih Amd, dan Alfira febrianti. K' ipar Ku Mustari S.Hut., Serta K' Basir S.T. Terimakasih atas semangat dan doanya.
7. Teman-temanku Kadek Munayani S.Kep, Ida, Muliati S.Pi, Uslifa SE., N Fitri ST. Terima kasih atas doa dan semangatnya.
8. All My Best Friend's Misnawati SE yang selalu memberikan semangat dan doanya.
9. Serta semua pihak yang tidak sempat disebutkan penulis karena keterbatasan tempat.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kesalahan dan kekurangan oleh karena itu demi kesempurnaannya, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun. Akhirnya penulis menyampaikan terimakasih atas bantuan dari semua pihak semoga Allah SWT memberikan balasan yang lebih baik. Amien.

Makassar,            Agustus 2008

Devi Jumiarti



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	ix
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Batasan Masalah .....	5
1.3. Masalah Pokok.....	5
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban .....	7
2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2.1.2. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2.2. Pengertian dan Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban.....	9
2.2.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban .....	9
2.2.2. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban.....	10
2.3. Manfaat dan Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	13
2.3.1. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	13

2.3.2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	13
2.4. Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya.....	14
2.5. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	16
2.5.1. Struktur Organisasi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	17
2.5.2. Penyusunan Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban .....	18
2.5.3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali .....	19
2.5.4. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	20
2.6. Pengendalian Biaya dengan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	21
<b>BAB III METODO PENELITIAN</b>	
3.1. Tempat Penelitian .....	20
3.2. Metode Pengumpulan Data.....	20
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	20
3.4. Metode Analisis .....	21
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	22
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	23
4.3. Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tanggung Jawab Tiap Bagian dalam Struktur Organisasi .....	25
<b>BAB V PEMBAHASAN</b>	
5.1. Struktur Organisasi Akuntansi Pertanggungjawaban .....	36
5.2. Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban .....	37



5.3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali .....	40
5.4. Sistem Pelaporan Biaya atau Realisasi Biaya .....	42
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	52
6.2. Saran .....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

## DAFTAR TABEL

### Tabel

Tabel 1 .....	41
Tabel 2 .....	44
Tabel 3 .....	44
Tabel 4 .....	46
Tabel 5 .....	46
Tabel 6 .....	48
Tabel 7 .....	49

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi ini, perkembangan dunia usaha semakin meningkat yang ditandai dengan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha. Perkembangan ekonomi yang tidak stabil saat ini menyebabkan semua pelaku usaha dituntut untuk meningkatkan operasional usahanya agar tetap bertahan. Menyadari kenyataan ini pihak manajemen dituntut untuk menciptakan suatu teknik atau strategi yang dapat membantu menghadapi setiap perkembangan pasar yang menyebabkan terjadinya persaingan yang sangat ketat. Oleh karena itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat mengelola biaya dengan diterapkannya mekanisme pengendalian biaya yang tepat dan terkendali sehingga target dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya perencanaan dan pengendalian biaya secara efektif. Perencanaan harus dibuat secara formal, tertulis, sistematis dan berdasarkan suatu logika yang benar serta memperhatikan pengalaman hasil kerja masa lalu.

Sebuah perusahaan mengalami perkembangan yang pesat, pembagian tanggung jawab dan wewenang mutlak dilakukan sebab seorang manajer tidak mungkin melakukan pengawasan optimal. Dalam akuntansi

pertanggungjawaban masing-masing divisi bertanggung jawab atas apa yang dihasilkan oleh divisinya.

Ada beberapa alternatif dalam pengendalian biaya sesuai dengan kebutuhan atau perkembangan perusahaan itu:

1. Pengendalian melalui anggaran/budget
2. Pengendalian dengan jalan menghubungkan antara biaya yang terjadi dengan yang bertanggung jawab dengan biaya tersebut
3. Pengendalian dengan menganalisis varians yang terjadi antara realisasi dengan anggaran.

Alternatif pertama yaitu melalui anggaran merupakan rencana terperinci yang dalam penyusunannya harus melibatkan tindakan-tindakan manajemen yang ada dalam perusahaan yang menunjukkan bagaimana sumber-sumber diperoleh dengan mengalokasikan biaya-biaya yang merupakan pengeluaran biaya perusahaan. Pengendalian biaya dilakukan dengan menghubungkan realisasi biaya dengan anggaran yang telah disusun. Sedangkan pada alternatif kedua adalah menghubungkan biaya yang terjadi dengan individu yang bertanggung jawab dengan metode akuntansi pertanggungjawaban. Dalam hal ini suatu biaya yang telah dianggarkan dengan pelaksanaan tugas masing-masing unit kerja. Oleh karena itu perusahaan harus diorganisir sedemikian rupa sehingga garis wewenang dan tanggung jawab menjadi jelas, agar masing-masing unit kerja mengetahui apa sebenarnya yang diharapkan dari tanggung jawabnya. Alternatif ketiga menganalisis terjadinya

varians yang diakibatkan oleh penambahan biaya operasional perusahaan. Perusahaan dapat mengendalikan biaya dengan menelusuri mengapa pada biaya tersebut terjadi varians.

Dalam proses pengendalian biaya penerapan metode ini sangat penting karena menekankan hubungan antara manajer yang bertanggung jawab dengan perencanaan dan realisasi biaya, dengan demikian pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan tanggung jawab pada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan laba.

Dalam menjalankan usahanya perusahaan tidak mungkin menghindari dari pengelolaan biaya. Untuk itu perusahaan ini membutuhkan sistem pengendalian biaya agar dapat terus meningkatkan operasional usahanya. Karena pentingnya pengendalian biaya, perusahaan ini telah mengambil alternatif pengendalian biaya yang selama ini diterapkan yaitu dengan menghubungkan biaya yang terjadi dengan manajer yang bertanggung jawab. Dalam penerapannya perusahaan ini telah melibatkan setiap bagian untuk bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya dan terutama penyusunan suatu anggaran setiap bagian diberi tanggung jawab menyusun anggarannya dan kemudian melaporkan kepada manajer masing-masing bagian untuk melanjutkan kedireksi.

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban telah banyak memberikan manfaat diantaranya meningkatkan tanggung jawab bawahan

dalam melaksanakan pekerjaannya dan mengetahui berapa besar tanggung jawab yang telah diberikan.

Perusahaan Daerah Percetakan Sultra merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa percetakan yang kegiatan usahanya adalah jasa foto copy, penjualan alat tulis kantor, dan menghasilkan beberapa produk. Dalam menjalankan operasinya Perusahaan Daerah Percetakan Sultra berpedoman pada anggaran yang telah dibuat. Penyusunan anggaran dimulai dengan pengajuan usulan anggaran kepada manajemen puncak melalui komite anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran diupayakan partisipasi tiap tingkatan dalam manajemen sehingga setiap bagian merasa mempunyai tanggung jawab terhadap anggaran tersebut. Berdasarkan pertimbangan diatas, penulis tertarik untuk membahas pengendalian biaya dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban karena terdapat penyimpangan yang terjadi dari hasil analisa anggaran yang nampaknya merugikan pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra, yaitu masih terdapat selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasi biayanya.

Berdasarkan adanya selisih tersebut, maka penulis mengangkat judul penulisan: ***"Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra di Kendari"***.

## **1.2. Batasan Masalah**

Mengingat akuntansi pertanggungjawaban cukup luas, maka penulis membatasi permasalahan hanya pada akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya.

## **1.3. Masalah Pokok**

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, masalah pokok dalam skripsi ini adalah:

1. Bagaimana aspek pengklasifikasian biaya terkendali dan tidak terkendali pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra
2. Berapa besarnya varians antara anggaran biaya yang disusun dengan realisasi pada Perusahaan Daerah Sultra
3. Apa faktor-faktor penentu penyebab terjadinya varians antara anggaran dengan realisasi pada Perusahaan Daerah Sultra

## **1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **a. Tujuan Penelitian ini adalah untuk:**

1. Untuk mengetahui komponen-komponen biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan.
2. Untuk mengetahui besarnya varians antara anggaran dan realisasinya..
3. Untuk mengevaluasi penyebab terjadinya varians biaya yang dianggarkan, dengan realisasi biaya serta hubungannya dengan orang yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya tersebut.

**b. Manfaat Penelitian**

1. Sebagai bahan acuan bagi perusahaan terutama pihak manajemen terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya lebih efisien di masa yang akan datang.
2. Dapat menambah pengetahuan penulis dengan membandingkan antara teori dengan penerapannya pada perusahaan tersebut.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Mulyadi (1992:142) akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan sebagai berikut:

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

Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya adalah salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan termasuk didalamnya dalam mengukur kinerja manajemen.

Anggaran yang sudah disusun untuk tiap bidang pertanggungjawaban digunakan sebagai alat mengukur pelaksanaan tindakan setiap manajemen. Untuk itu maka sistem akuntansi disusun untuk mengumpulkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan penghasilan yang sesungguhnya didapat oleh masing-masing bidang pertanggungjawaban

dilaporkan oleh bagian akuntansi kepada orang-orang atau kelompok yang ditetapkan bertanggung jawab.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa organisasi membagi-bagi pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas agar dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan bertanggung jawab atas apa yang dihasilkan bagiannya. Unit-unit kerja dalam bagian tersebut dapat dipantau oleh manajer divisi yang bertanggung jawab.

#### **2.1.2. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengertian sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (1990:384) adalah:

“Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya, untuk pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggung jawab”.

Pada perusahaan yang besar di mana kegiatan operasionalnya cukup kompleks, mempunyai jenis biaya yang tepat, dapat secara langsung mengidentifikasi dan mengontrol setiap penyimpangan biaya yang terjadi untuk kemudian dipertanggungjawabkan oleh pihak yang seharusnya bertanggung jawab.

Oleh karena itu dibutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi. Dengan tujuan agar dapat dipilih orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

## **2.2. Pengertian dan Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban**

### **2.2.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Anthony and Govindarajan (2005:171) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Maksudnya bahwa setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai seorang manajer yang berwenang untuk menyusun anggaran unitnya dan bertanggung jawab atas hasil yang dicapai unitnya.

Pusat pertanggungjawaban dapat digunakan dalam suatu unit organisasi yang dipimpinnya. Suatu organisasi merupakan kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang digambarkan dalam bagan organisasi yang biasanya berbentuk hirarki. Tingkatan terendah adalah pusat pertanggungjawaban unit, seksi, atau unit organisasi terkecil lainnya. Tingkatan yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha, atau divisi.

Kegiatan didalam pusat pertanggungjawaban merupakan suatu proses mengolah masukan (input) menjadi output. Inputnya dapat berupa tenaga kerja, bahan baku, atau jasa lainnya yang diproses dengan modal kerja, peralatan, dan perlengkapan lainnya. Sedangkan output yang dihasilkan dapat berupa barang atau produk jasa.

### 2.2.2. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban

Pemisahan pusat pertanggungjawaban dimaksudkan agar atasan dapat menilai kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban diserahkan tanggung jawab yang spesifik dan terlihat dari luas tanggung jawab yang dipikulnya.

Armila (2006:106-107) mengklasifikasikan pusat pertanggungjawaban menjadi empat jenis yaitu:

#### 1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya juga merupakan suatu pusat yang pengukuran biayanya dilakukan dengan dasar nilai uang yang digolongkan kedalam 2 (dua) golongan yaitu:

##### a. Pusat biaya teknik atau pusat biaya standar (*engineered expense or standard center*)

Pusat biaya teknik (pusat biaya standar) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik dengan

output yang dihasilkan. Contohnya pusat biaya terukur adalah departemen produksi. Biaya teknik biasanya merupakan biaya yang yang dianggarkan, dimana biaya yang sesungguhnya dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan yang terjadi.

b. Pusat biaya kebijakan (*discretionary expense center*)

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian biaya yang terjadi tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Contoh pusat biaya kebijakan adalah departemen personalia, departemen akuntansi, departemen hubungan masyarakat dan departemen administrasi lainnya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya harus bertanggung jawab terhadap penghasilan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan outputnya. Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena mereka mengeluarkan uang untuk memperoleh pendapatan. Namun biaya tersebut tidak diukur. Manajer pusat pendapatan tidak mengetahui bahwa perbandingan antara pendapatan dan biaya untuk menghasilkan keputusan yang maksimal.

### 3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajer dinilai dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh laba untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya tersebut.

### 4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer atau penanggung jawab mengeluarkan biaya, menghasilkan pendapatan, dan memelihara aktiva dan modal.

Pusat investasi sebagai pusat pertanggungjawaban dimana prestasinya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dibandingkan dengan investasi yang ditanamkan. Pengukuran prestasi pada saat ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana pusat investasi tersebut dapat menghasilkan kembalian yang memuaskan bagi unit usaha dan perusahaan secara umum. Pengukuran prestasi manajer dari pusat pertanggungjawaban tidak sama karena terdapat pemisahan tipe pusat-pusat pertanggungjawaban dimana pengukuran prestasinya dapat didasarkan pada input, output, serta selisih antara input dan output.

## **2.3. Manfaat dan Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.3.1. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sunarto (2004:90) menyatakan bahwa:

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan untuk informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang lalu bermanfaat sebagai penilaian manajer pusat pertanggungjawaban, pemotivasi manajer.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi pertanggungjawaban yang mencakup informasi tentang aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari informasi masa lalu dan informasi yang akan datang. Kedua informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

### **2.3.2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Salah satu tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya yang dikendalikan.

Menurut Mulyadi (2001:174-175) tujuan diterapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokan dan pelaporan biaya dilakukan hanya untuk tiap tingkatan manajemen di mana tiap tingkatan manajemen hanya di bebani dengan biaya-biaya yang berada di bawah pengendaliannya atau yang berada di bawah tanggungjawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.
2. Untuk pengendalian biaya, karena selain biaya-biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut pusat tanggung jawabnya. Biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban juga memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.
3. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
4. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencana untuk mengetahui kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.
5. Dapat digunakan sebagai pedoman penentu langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
6. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen dan top manajer dapat menilai kinerja dari setiap bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

## 2.4. Pengertian Biaya dan Klasifikasi Biaya

### a. Pengertian Biaya

Pengertian biaya yang dikemukakan oleh Mulyadi (2005:8) adalah:

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Ada 4 unsur pokok dalam definisi biaya tersebut diatas, yaitu:

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi,
2. Biaya diukur dalam satuan uang,
3. Biaya yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi,
4. Pengorbanan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan tertentu.





## **b. Klasifikasi Biaya**

Klasifikasi atau penggolongan biaya sangat penting untuk membantu manajemen dalam usahanya mencapai tujuan, klasifikasi biaya menurut Mardiasmo (1994:10) terbagi dalam 7 kelompok yaitu :

1. Penggolongan biaya berdasarkan fungsi kegiatan utama perusahaan
  - a. Biaya produksi
  - b. Biaya pemasaran
  - c. Biaya administrasi dan umum
2. Penggolongan biaya berdasarkan periode pengaruh perubahan volume kegiatan terhadap biaya.
  - a. Biaya relevan
  - b. Biaya tidak relevan
3. Penggolongan biaya berdasarkan periode penentuan biaya
  - a. Biaya tetap
  - b. Biaya variabel
  - c. Biaya semi variabel
4. Penggolongan biaya berdasarkan pengaruh pengambilan keputusan terhadap biaya
  - a. Biaya masa lalu
  - b. Biaya masa akan datang

5. Penggolongan biaya berdasarkan periode pembebanan biaya terhadap pendapatan
  - a. Biaya produk
  - b. Biaya periode
6. Penggolongan biaya berdasarkan dapat atau tidaknya biaya diidentifikasi terhadap objek biaya
  - a. Biaya langsung
  - b. Biaya tidak langsung
7. Penggolongan biaya berdasarkan dapat atau tidaknya biaya dikendalikan
  - a. Biaya terkendali
  - b. Biaya tidak terkendali

## 2.5. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Agar akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik, maka perlu diperhatikan beberapa syarat yang harus dipenuhi:

Menurut Mulyadi (1996:81) ada 5 (lima) syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sehingga berjalan dengan baik, syarat-syarat tersebut antara lain:

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 biaya (*controllability*) oleh manajemen tertentu dalam organisasi
4. Sistem akuntansi biaya disesuaikan dengan struktur organisasi
5. Sistem pelaporan kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

Menurut Bambang Hartadi (1992:110) ada beberapa syarat agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik :

1. Struktur ini harus didasarkan pada suatu pengelompokan tanggungjawab manajemn kepada setiap tingkat dalam organisasi perusahaan untuk tujuan penetapan anggaran.
2. Titik tolak ukur untuk suatu sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi di mana telah ditetapkan lingkungan kekuasaan
3. Masing-masing budget yang terpisah harus menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
4. Sistem informasi berupa laporan formal dan nonformal untuk menciptakan komunikasi yang lancar antara atasan dan sasaran harus terus menerus disempurnakan.
5. Gaya kepemimpinan yang mendukung berjalannya sistem dalam situasi dan kondisi organisasi bersangkutan.

#### **2.5.1. Struktur Organisasi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dikenal sebagai sistem akuntansi yang sangat erat kaitannya dengan struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi itu sendiri dengan tanggung jawab biaya secara langsung. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik jika dalam organisasi tersebut sudah ditentukan dengan jelas batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing pimpinan. Pembebanan tanggung jawab ini mutlak untuk menghindari tanggung jawab yang keliru atas terjadinya suatu transaksi biaya. Untuk itu sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban diterapkan perlu adanya penilaian dan penyesuaian menyeluruh terhadap struktur dan proses organisasi serta manajemen.

Adapun struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada.

Untuk tujuan pengendalian biaya organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap pimpinan jelas. Manajemen tingkat lebih rendah mempunyai kewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang oleh manajemen tingkat atas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen tingkat atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir dari bawah ke atas.

#### **2.5.2. Penyusunan Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban**

Anggaran (*budget*) dikenal sebagai suatu rencana yang mencakup seluruh aspek dari kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter atau suatu jangka waktu tertentu. Tujuan penyusunan anggaran adalah untuk membantu manajemen melaksanakan fungsi-fungsinya berdasarkan rencana dan pengendalian atas kegiatan tersebut.

Rencana anggaran yang telah dibuat sebaiknya dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komisi anggaran. Setiap perubahan yang dilakukan terhadap rancangan anggaran tersebut harus dirundingkan dan diberitahukan dengan manajer yang bersangkutan, keikutsertaan semua manajer dalam penyusunan anggaran biaya yang menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya juga harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada di bawah tanggung jawabnya masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban pada tahap penyusunan anggaran biaya, setiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya bagiannya masing-masing dan oleh karena itu setiap manajer akan diminta pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran biaya tersebut sesuai dengan batas kendali yang dimilikinya.

### **2.5.3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali**

Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selamanya sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, maka hanya biaya-biaya terkendali sajalah yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Bisa saja terjadi suatu biaya dikeluarkan pada bagian tertentu tetapi sebenarnya biaya tersebut merupakan kendali atas manajer pada bagian lain. Oleh karena itu pemisahan dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk menghindari terjadinya tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya.

Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer, namun demikian ada beberapa pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia akan dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia mempunyai wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia akan dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan pemerolehan barang atau jasa baik harga maupun jumlahnya, namun demikian secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya dalam hal ini dapat dibebani tanggung jawab pemakaian barang atau jasa tersebut.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia juga dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

#### **2.5.4. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk pengendalian biaya yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Wewenang yang diberikan oleh manajemen tingkat pusat pada manajemen tingkat bawah ini dilaporkan sebagai bentuk pertanggungjawaban.

Biaya-biaya harus diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi,

sehingga akan memungkinkan pengumpulan biaya terkendali dan tidak terkendali pada masing-masing tingkat manajemen pusat biaya.

Laporan yang dibuat digunakan oleh manajemen agar dapat melihat permasalahan yang terjadi dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang perlu diambil. Sistem pelaporan yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih dan manajer yang bertanggung jawab.
2. Laporan mencakup ramalan tahunan.
3. Laporan mencakup penjelasan mengenai :
  - Penyebab selisih
  - Tindakan koreksi atas selisih
  - Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan koreksi secara efektif.

## **2.6. Pengendalian Biaya dengan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengendalian biaya tidak dapat lepas dari sistem pengendalian manajemen yang berlaku. Dengan memahami sistem pengendalian yang berlaku, anggota organisasi dapat melaksanakan apa yang di kehendaki oleh manajemen.

Proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang mereka terima. Secara garis besar, proses pengendalian manajemen meliputi dua kegiatan yang saling berkaitan yaitu kegiatan perencanaan dan

pengendalian. Kedua aktivitas ini berlaku untuk setiap tindakan manajemen dalam organisasi perusahaan khususnya untuk level manajemen menengah keatas.

Seorang manajer senantiasa berusaha menyusun rencana atas tindakan yang akan dilakukan misalnya dalam bentuk standar, budget, taksiran atau program. Untuk menentukan apakah rencana tersebut dapat berjalan dengan baik dan sampai pada tujuan yang diinginkan. Maka perlu diadakan pengawasan atas pelaksanaannya.

Tahap-tahap pengendalian manajemen menurut Anthony, dkk (2001:436) adalah, sebagai berikut:

1. Pemrograman
2. Penganggaran
3. Operasi dan Pengukuran
4. Pelaporan dan Analisa

Keempat tahap diatas merupakan suatu rangkaian (siklus) tertutup, dimana setiap tahap mengawali tahap berikutnya dan akhirnya menghasilkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan memberi peran kepada manajer pusat pertanggungjawaban berupa wewenang dan tanggung jawab terhadap unit yang dipimpinya.

Menurut Mulyadi (2001:347) tahap pengendalian biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:



1. Tahap perencanaan, dengan menerapkan standar perbandingan melalui sistem anggaran dan standar.
2. Tahap operasi dan pengukuran, dengan mencatat realisasi pelaksanaan.
3. Tahap pelaporan dan analisa, dengan membandingkan realisasi pelaksanaan biaya dengan anggaran yang meliputi:
  - a. Menetapkan perbedaan antara realisasi dengan anggaran
  - b. Mengevaluasi sebab-sebab terjadinya perbedaan
  - c. Mengambil tindakan untuk mengendalikan realisasi biaya yang tidak memuaskan agar sesuai dengan anggaran/standar yang telah ditetapkan.

Pengendalian harus segera dilaksanakan sebelum berkembang menjadi kerugian besar, pengendalian juga merupakan langkah penting agar setiap penyimpangan yang terjadi dianalisa secepatnya dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga dapat di mengerti oleh mereka yang bertanggung jawab dengan biaya tersebut. Dengan demikian pengendalian, kecepatan dan metode akan diambil dan juga pada efektifitas pengendalian itu sendiri.

Pemisahan fungsi-fungsi dalam suatu perusahaan merupakan hal yang hakiki, oleh karena itu seorang manajer atau top manajer mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya yang penting dalam perusahaan. Seperti halnya manajemen dalam berbagai organisasi, setiap manajer mempunyai tugas-tugas tanggung jawab yang berbeda-beda. Manajer dapat diklasifikasikan menurut tingkatan mereka dalam organisasi yaitu manajemen tingkat rendah, menengah dan tinggi serta menurut kegiatan-kegiatan dalam organisasi dan

bertanggung jawab atas penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan karena itu pengawasan yang efektif untuk merealisasikan kegiatan perusahaan sangat diperlukan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat kontrol yang dapat dijadikan acuan atau pertimbangan oleh setiap perusahaan dalam melaksanakan aktifitasnya dalam pengumpulan laporan biaya dan pendapatan atau penerimaan perusahaan yang merupakan suatu elemen dari struktur pengendalian manajemen. Dalam suatu organisasi perlu adanya pembagian pusat pertanggungjawaban agar pusat-pusat pertanggungjawaban dapat diukur prestasinya dan berusaha sebagai satu kesatuan yang terpadu dalam mencapai tujuan perusahaan. Serta akuntansi pertanggungjawaban merupakan hubungan antara manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan realisasinya. Peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang akan dikeluarkan sehingga dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban akan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

## BAB III METODE PENELITIAN

### 3.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra yang berlokasi di Jln. Diponegoro No. 37 Sodoha Kendari.

### 3.2. Metode Pengumpulan Data

#### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan yaitu dilakukan dengan cara wawancara (*interview*) langsung dengan pihak manajemen perusahaan dan sejumlah personel dalam hubungannya dengan penulisan ini.

#### 2. Penelitian Pustaka (*Library Research*)

Penelitian pustaka yaitu dengan membaca dan mempelajari buku-buku literatur yang erat kaitannya dengan penelitian ini.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis data

Adapun jenis data yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

- a. Data kualitatif adalah data yang diperoleh berupa keterangan-keterangan secara lisan ataupun tertulis, antara lain mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi beserta uraian tugasnya, dan data yang relevan berkaitan dengan objek penulisan.

- b. Data kuantitatif adalah data yang diperoleh dari keterangan-keterangan secara tertulis biasanya dalam bentuk angka-angka seperti anggaran per bagian, biaya yang terjadi selama satu periode akuntansi serta data-data lain yang dibutuhkan dalam penulisan ini.

## 2. Sumber Data

Sumber data berasal dari:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan pengamatan serta wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan yang mempunyai wewenang dalam hubungannya dengan data yang dibutuhkan.
- b. Data sekunder yaitu data yang telah diolah oleh perusahaan bersangkutan seperti laporan biaya dari setiap bagian dan data-data yang bersumber dari literatur yang erat hubungannya dengan masalah yang dibahas dalam penulisan ini.

## 3.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode analisis deskriptif komparatif, yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mengklasifikasikan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
- b. Menentukan besarnya varians antara anggaran dan realisasi
- c. Menentukan faktor-faktor penyebab terjadinya varians.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Terbentuknya Prop. Dati I Sultra sebagai Daerah Otonom yang berhak mengurus rumah tangganya sendiri berdasarkan Perpu No. 2 Tahun 1964 Undang-undang No. 13 1964. maka dengan keputusan Gubernur Kepala Daerah tanggal 4 Oktober 1967 No. 72/1967 mendirikan unit Percetakan Sultra yang berada di bawah koordinasi Badan Pimpinan Perusahaan Daerah (BAPIPDA) Sultra.

Perkembangan selanjutnya, berdasarkan Keputusan Gubernur Kepala Daerah tanggal 18 Januari 1969 No. 09/969 Sultra dibubarkan dan Unit Percetakan Sultra telah berdiri sendiri, namun status keberadaannya belum ada karena belum ditetapkan dengan Peraturan Daerah (PERDA) sesuai ketentuan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, sehingga Unit Percetakan ditempatkan dan berada di bawah pengawasan Gubernur KDH dalam hal ini Biro Ekonomi.

Menurut pasal 59 ayat (1) Undang-undang No. 5 tahun 1974 yang berbunyi: Pemerintah Daerah dapat mengadakan Perusahaan Daerah, maka disusunlah Peraturan Daerah (PERDA) No. 5 Tahun 1983 tentang Perusahaan Daerah Percetakan Sultra.

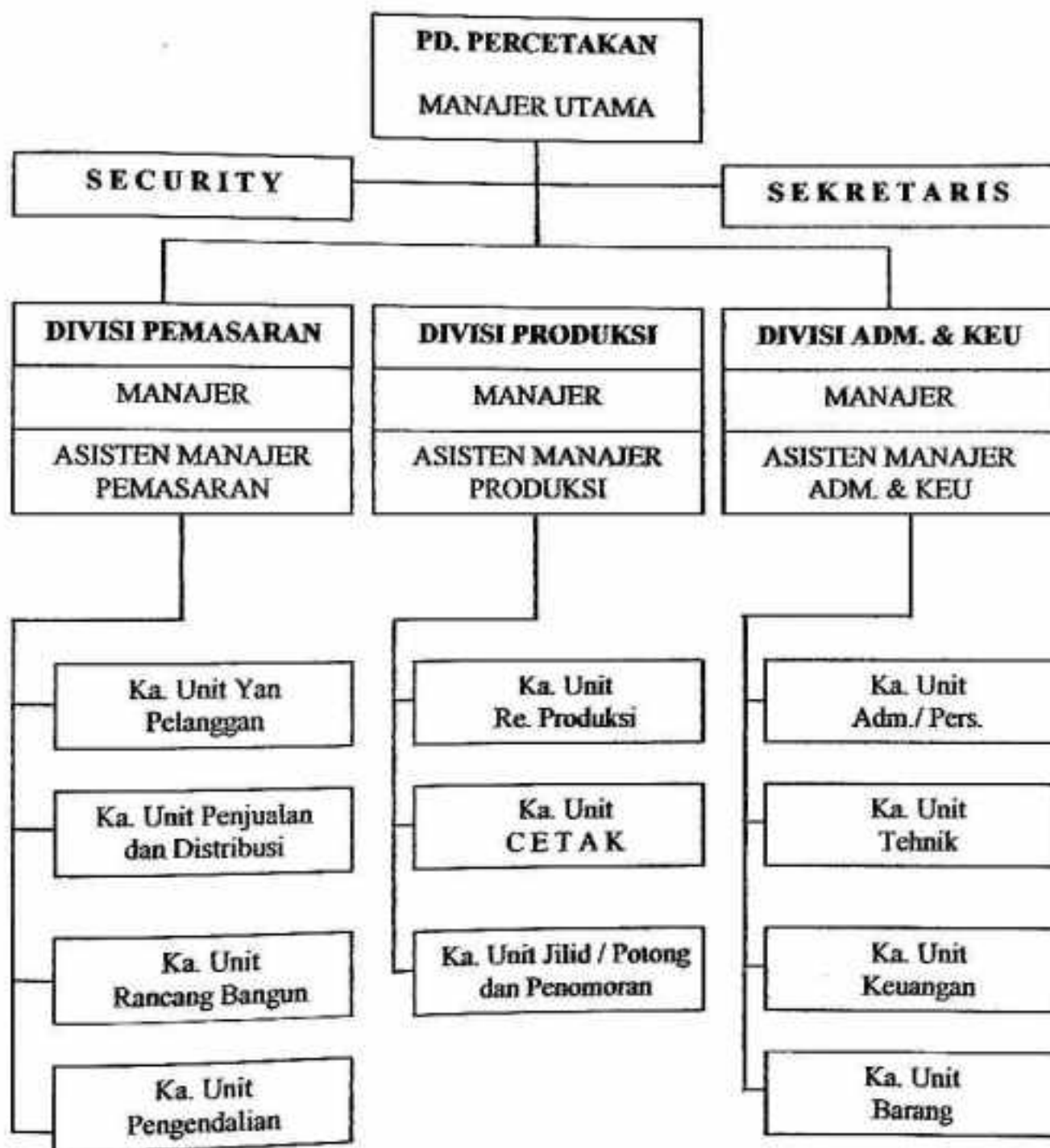
Semua kekayaan yang terdiri dari aktiva dan passiva serta pegawai-pegawai unit Percetakan Sultra tetap menjadi milik tanggung jawab Perusahaan Daerah Percetakan Sultra, kecuali Kepala Daerah menentukan lain.

#### 4.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap organisasi terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab dari anggota organisasi tersebut. Pembagian tugas dan tanggung jawab ini bertujuan agar setiap anggota dalam organisasi mengetahui tugas serta tanggung jawab yang harus dilakukan, sejauh mana batas kewenangannya, dan kepada siapa dia harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya. Tanpa adanya struktur organisasi dan pembagian tugas yang baik maka akan mengakibatkan kesimpangsiuran dalam menjalankan tugasnya serta pertanggung jawabannya yang tidak jelas.

Struktur organisasi merupakan gambaran sistem pembagian kerja yang menjadi pedoman dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Adapun struktur organisasi Perusahaan Daerah Percetakan Sultra sebagai berikut:

### Skema Struktur Organisasi Perusahaan



Sumber : PD. Percetakan Sultra Kendari

**4.3. Uraian Tugas dan Fungsi Serta Tanggung Jawab tiap bagian dalam struktur organisasi**

1. Direktur Utama
2. Manajer Administrasi dan Keuangan

Tugas dan Fungsinya:

- a. Membantu direktur utama dalam pengelolaan administrasi umum dan administrasi keuangan perusahaan..
- b. Mengkoordinir unit-unit yang ada pada divisi administrasi dan keuangan.
- c. Memberikan petunjuk/pengarahan terhadap seluruh karyawan yang ditempatkan pada unit-unit.
- d. Melakukan pengendalian dan pengawasan tentang pelaksanaan tugas dan fungsi masing-masing unit.
- e. Melakukan koordinasi setiap diperlukan antara manajer dilingkup perusahaan daerah percetakan sultra.

Tanggung jawabnya:

- Manajer Administrasi dan Keuangan bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3. Manajer Pemasaran

Tugas dan Fungsinya:

- a. Membantu direktur utama dalam mencari/meningkatkan omzet perusahaan.



- b. Mengkoordinir unit-unit yang ada pada divisi pemasaran.
- c. Memberikan petunjuk/pengarahan terhadap seluruh karyawan yang ada pada unit-unit.

Tanggung jawabnya:

- Manajer Pemasaran bertanggung jawab pada Direktur Utama.

#### 4. Manajer Produksi

Tugas dan Fungsinya:

- a. Membantu direktur utama dalam hal mengontrol pesanan.
- b. Mengkoordinir semua karyawan yang ada pada divisi produksi.

Tanggung jawabnya:

- Manajer Produksi bertanggung jawab pada Direktur Utama.

#### 5. Sekretaris

Tugas dan Fungsinya:

- Membantu direktur utama dalam hal penerbitan surat-surat penting dan segala jadwal-jadwal penting yang perlu untuk dihadiri.

Tanggung jawabnya:

- Sekretaris bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

#### 6. Unit Yan Pelanggan

Tanggung jawabnya:

- Bertanggung jawab terhadap pada pelanggan untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin.
- Yan Pelanggan bertanggung jawab kepada Manajer Pemasaran.

## 7. Unit Penjualan

Tugas dan Fungsinya:

- Mengontrol hasil-hasil produk cetakan/ATK untuk dijual atau dipasarkan.

Tanggung jawabnya:

- Unit Penjualan bertanggung jawab pada Manajer Pemasaran.

## 8. Unit Rancang Bangun

Tugas dan Fungsinya:

- Memberikan hasil-hasil yang terbaik supaya para pelanggan dapat merasa puas.

Tanggung jawabnya:

- Unit Rancang Bangun bertanggung jawab pada Manajer Pemasaran.

## 9. Unit Pengendalian

Tugas dan Fungsinya:

- a. Menghitung harga jual tiap pesanan cetakan.
- b. Mengontrol pesanan sampai selesai

Tanggung jawabnya:

- Unit Pengendalian bertanggung jawab kepada Manajer Pemasaran.

## 10. Unit Pendistribusian

Tugas dan Fungsinya:

- Melakukan pendistribusian order baik order cetak maupun ATK kepada pelanggan.

Tanggung jawabnya:

- Unit Pendistribusian bertanggung jawab kepada Manajer Pemasaran.

#### 11. Unit Re Produksi

Tugas dan Fungsinya:

- Melakukan kontrol terhadap order-order yang masuk untuk diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah disepakati.
- Mencetak/menyelesaikan pesanan-pesanan yang masuk.

Tanggung jawabnya:

- Unit Re Produksi bertanggung jawab kepada Manajer Produksi.

#### 12. Unit Cetak

Tugas dan Fungsinya:

- a. Melakukan kontrol terhadap barang-barang yang akan dicetak.
- b. Mencetak pesanan yang ada.

Tanggung jawabnya:

- Unit Cetak bertanggung jawab kepada Manajer Produksi.

#### 13. Unit Jilid dan Penomoran

Tugas dan Fungsinya:

- Mengontrol pesanan-pesanan yang siap untuk dijilid supaya diselesaikan secepatnya.

Tanggung jawabnya:

- Unit Jilid dan Penomoran bertanggung jawab kepada Manajer Produksi.

#### 14. Unit Administrasi dan Personalia

Tugas dan Fungsinya:

- Mengontrol pekerjaan-pekerjaan yang bersifat administratif dan mengontrol para karyawan yang mungkin perlu untuk mendapat arahan.

Tanggung jawabnya:

- Unit Adm. dan Personalia bertanggung jawab kepada Manajer Administrasi dan Keuangan.

#### 15. Unit Teknik

Tugas dan Fungsinya:

- Melakukan kontrol dan melakukan pekerjaan yang sifatnya teknik.

Tanggung jawabnya:

- Unit Teknik bertanggung jawab kepada Manajer Administrasi dan Keuangan.

#### 16. Unit Keuangan

Tugas dan Fungsinya:

- a. Melakukan pembukuan terhadap penerimaan dan pengeluaran uang.
- b. Mencatat utang dan piutang perusahaan.
- c. Membuat perikatan dengan rekanan.
- d. Membuat nota pesanan/SPK/kartu order.

Tanggung jawabnya:

- Unit Keuangan bertanggung jawab kepada Manajer Administrasi dan Keuangan.

## 17. Unit Barang

Tugas dan Fungsinya:

- Melakukan pencatatan terhadap barang gudang yang masuk dan keluar.

Tanggung jawabnya:

- Unit Barang bertanggung jawab kepada Manajer Administrasi dan Keuangan.

## BAB V

### PEMBAHASAN

#### 5.1. Struktur Organisasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan sangat penting untuk pencapaian tujuan perusahaan. Struktur organisasi bukan sekedar susunan atau komposisi dari suatu jabatan dalam perusahaan tetapi juga merupakan pedoman dalam pemberdayaan kemampuan individu-individu.

Pembagian organisasi ke dalam bagian-bagian, pemisahan wewenang dan tanggung jawab dari setiap bagian organisasi umumnya disusun dalam struktur organisasi. Dalam struktur organisasi bagian organisasi yang mempunyai wewenang yang paling tinggi dan tanggung jawab yang paling besar terletak pada jenjang paling atas. Bagian organisasi yang terletak pada jenjang di bawahnya memiliki wewenang yang lebih rendah dan tanggung jawab yang lebih ringan. Penilaian seterusnya semakin ke bawah jenjang suatu bagian organisasi semakin sedikit wewenang dan semakin ringan tanggung jawab yang dimiliki oleh bagian organisasi yang bersangkutan.

Komposisi struktur organisasi tidak sama antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya karena struktur organisasi sangat tergantung pada kebutuhan dan jenis pengelompokan perusahaan yang bersangkutan. Demikian pula halnya pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra dalam penerapannya telah mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab dari manajemen atas kepada manajemen yang lebih rendah sehingga penulis menyimpulkan bahwa

Perusahaan Daerah Percetakan Sultra telah menerapkan struktur organisasi yang baik dalam memenuhi suatu bentuk pertanggungjawaban biaya.

## 5.2. Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban

Keberhasilan program anggaran, terutama akan ditentukan cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggung jawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri. Dengan kata lain, anggaran tidak di drop dari atas. Pendekatan dalam penyiapan data, anggaran ini penting apabila anggaran tersebut akan digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi aktifitas seorang manajer. Jika anggaran di drop dari atas pada seorang manajer, hal tersebut mungkin akan menimbulkan kesebalan dan keenganan, bukannya kerjasama dan kenaikan produktifitas.

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran ini disebut dengan *self imposed budget* (anggaran partisipatif). Pendekatan ini dianggap sebagai metode pembuatan anggaran yang paling efektif. Dimana anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipasi penuh manajer pada semua tingkatan.

Anggaran seharusnya tidak digunakan sebagai alat penekanan, tetapi sebagai alat yang positif untuk membantu pencapaian tujuan, pengukuran prestasi dan penentuan bidang yang menentukan usaha serta perhatian lebih

besar. Pandangan pekerja yang salah tentang program anggaran dapat diatasi dengan keterlibatan aktif seluruh tingkatan organisasi dan dapat juga diatasi dengan penggunaan program anggaran ini secara tepat pada periode waktu tertentu. Objek utama seharusnya adalah pencapaian realisasi melalui anggaran yang dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan.

*Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Periode anggaran umumnya satu tahun atau dikenal dengan anggaran tahunan. Anggaran memuat tentang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang penyusunannya berdasarkan setiap pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.*

Penyusunan anggaran dilakukan baik oleh organisasi yang berorientasi mencari keuntungan maupun oleh organisasi yang orientasinya tidak semata-mata mencari keuntungan. Bagi organisasi yang *profit oriented* anggaran tahunan umumnya dimaksudkan sebagai perencanaan laba (*profit plan*).

Laporan pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra diperoleh berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan dan pusat investasi. Sebagai pusat pertanggungjawaban kepala bagian divisi memberikan laporan pertanggungjawaban kepada pimpinan cabang Perusahaan Daerah Percetakan Sultra guna pengendalian serta pengambilan keputusan.



Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra khususnya menyajikan laporan biaya secara rinci menurut jenis biaya. Laporan biaya dapat dirinci karena perusahaan telah memberikan kode rekening untuk setiap jenis biaya akan tetapi laporan tersebut tidak merinci antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.

Dengan demikian akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut masih terdapat kelemahan jika dikaitkan dengan akuntansi pertanggungjawaban. Kelemahan-kelemahan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban pada Perusahaan sebagai berikut:

1. Tidak adanya kode rekening yang memisahkan antara kode rekening biaya terkendali dan tidak terkendali.
2. Laporan pertanggungjawaban tidak merinci antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh setiap unit dalam perusahaan.
3. Sulit untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan serta unit yang harus bertanggung jawab terhadap penyimpangan.

### 5.3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Terjadinya biaya dalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali dengan tidak terkendali, hanya biaya-biaya yang terkendalikn oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang disajikan dalam laporan biaya yang dimintakan pertanggungjawabannya.

Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali maka kenyataannya sering kali ditemui kesulitan. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia juga dapat dibebani biaya tersebut.

Tabel 1

## Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

No	Nama Perkiraan	Pemasaran		Produksi		Adm & Keu	
		T	TD	T	TD	T	TD
1.	Biaya barang hasil cetakan	✓	x	x	x	x	x
2.	Biaya barang alat tulis kantor	✓	x	x	x	x	x
3.	Biaya pemeliharaan	x	x	✓	x	x	x
4.	Biaya bahan bakar	x	x	x	✓	x	x
5.	Biaya penyusutan	x	x	x	✓	x	x
6.	Biaya perjalanan dinas/transport	x	x	x	x	✓	x
7.	Biaya kesejahteraan	x	x	x	x	✓	x
8.	Biaya gaji karyawan	x	x	x	x	x	✓
9.	Biaya administrasi	x	x	x	x	x	✓
10.	Biaya pajak	x	x	x	x	x	✓
11.	Biaya Rek. Listrik, Air, & Telepon	x	x	x	x	x	✓

Ket : T = Terkendali

TD = Tidak Terkendali

#### 5.4. Sistem Pelaporan Biaya atau Realisasi Biaya

Laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar sebagai berikut :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh

manajer-manajer yang berada di bawahnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang telah disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

4. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

*Laporan pertanggungjawaban biaya disusun menurut tingkat tanggung jawab seperti yang ditunjukkan dalam struktur organisasi pada setiap tingkatan, biaya yang terjadi pada unit tersebut dicatat semua, disusul dengan biaya-biaya yang terjadi di tingkat bawahnya dalam hubungannya dengan pengeluaran biaya selama jangka waktu tertentu. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat ditelusuri siapa yang harus bertanggung jawab.*

Agar memudahkan manajer dalam penilaian prestasi suatu pusat pertanggungjawaban maka diperlukan adanya suatu laporan, khususnya laporan biaya. Sistem pelaporan yang baik untuk akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu pelaporan bertingkat yang disusun berdasarkan tingkat manajemen dalam struktur organisasi perusahaan. Penyajian laporan pertanggungjawaban pada tiap-tiap jenjang organisasi yang ada dalam perusahaan mempunyai pengaruh langsung pada efektifitas atau koreksi atas penyimpangan yang terjadi dapat segera diambil tindakan perbaikan.

Pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra sebenarnya telah membandingkan antara anggaran dan realisasinya namun belum melaporkan secara detail penyebab terjadinya selisih tersebut untuk setiap departemen yang

ada. Selain itu dalam laporan pertanggungjawaban Perusahaan Daerah Percetakan Sultra belum memisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Sehingga sulit menentukan sejauh mana kinerja setiap departemen yang ada dalam perusahaan tersebut.



Tabel 2

Laporan Pertanggungjawaban Biaya  
Bagian Pemasaran  
Per 1 Januari s/d 31 Desember 2006

Kode Rek.	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	varians
1.	Biaya barang hasil cetakan	Rp. 1.125.000.000,00	Rp. 2.719.887.709,40	Rp. (1.594.887.709,40)
2.	Biaya barang alat tulis kantor	675.000.000,00	959.891.225,00	( 284.891.225,00)
	<b>Total</b>	<b>Rp. 1.800.000.000,00</b>	<b>Rp. 3.679.778.934,40</b>	<b>Rp. (1.879.778.934,40)</b>

Sumber: *Periode Percetakan SuTra*

Keterangan: ( ) tidak menguntungkan

Berikut ini usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali untuk bagian pemasaran yang terjadi dalam laporan pertanggungjawaban

Tabel 3

Laporan Pertanggungjawaban Biaya  
Bagian Pemasaran  
Per 1 Januari s/d 31 Desember 2006

Kode Rek.	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	varians
	<b>Biaya Tidak Terkendali</b>			
			Rp. 2.719.887.709,40	Rp. (1.594.887.709,40)
1.	Biaya barang hasil cetakan	Rp. 1.125.000.000,00	959.891.225,00	( 284.891.225,00)
2.	Biaya barang alat tulis kantor	675.000.000,00		
	<b>Total</b>	<b>Rp. 1.800.000.000,00</b>	<b>Rp. 3.679.778.934,40</b>	<b>Rp. (1.879.778.934,40)</b>

Data diolah

### **Biaya Tidak Terkendali**

➤ *Biaya barang hasil cetakan*

Biaya barang hasil cetakan ini memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 1.594.887.709,40 disebabkan adanya penambahan barang hasil cetakan, yang bertanggung jawab adalah bagian pemasaran.

➤ *Biaya barang alat tulis kantor*

Biaya barang alat tulis kantor ini memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 284.891.225 disebabkan bertambahnya permintaan pembuatan alat tulis kantor pada kantor propinsi dan dinas-dinas, yang bertanggung jawab adalah bagian pemasaran.

Tabel 4

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya  
Bagian Produksi  
Per 1 Januari s/d 31 Desember 2006**

Kode Rek.	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	varians
1.	Biaya pemeliharaan	Rp. 85.000.000,00	Rp. 143.504.125,00	Rp. ( 58.504.125,00 )
2.	Biaya penyusutan	120.000.000,00	93.706.519,75	26.293.481,25
3.	Biaya bahan bakar	45.000.000,00	60.107.240,00	(15.107.240,00)
	<b>Total</b>	<b>Rp. 250.000.000,00</b>	<b>Rp. 297.317.884,75</b>	<b>Rp. ( 58.504.125,25 )</b>

Sumber: Perwda Percetakan SulTra

Keterangan: ( ) tidak menguntungkan

Berikut ini usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali untuk bagian produksi yang terjadi dalam laporan pertanggungjawaban.

Tabel 5

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya  
Bagian Produksi  
Per 1 Januari s/d 31 Desember 2006**

Kode Rek.	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	varians
	<b>Biaya terkendali</b>			
1.	Biaya pemeliharaan	Rp. 85.000.000,00	Rp. 143.504.125,00	Rp. ( 58.504.125,00 )
2.	Biaya penyusutan	120.000.000,00	93.706.519,75	26.293.481,25
	<b>Biaya tidak terkendali</b>			
3.	Biaya bahan bakar	45.000.000,00	60.107.240,00	(15.107.240,00)
	<b>Total</b>	<b>Rp. 250.000.000,00</b>	<b>Rp. 297.317.884,75</b>	<b>Rp. ( 58.504.125,25 )</b>

Data diolah



**Biaya terkendali**➤ **Biaya pemeliharaan**

Biaya pemeliharaan memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 58.504.125,00 disebabkan meningkatnya biaya pemeliharaan, pihak yang bertanggung jawab adalah bagian produksi.

➤ **Biaya penyusutan**

Biaya penyusutan yang terdiri dari penyusutan tanah, bangunan kantor, kendaraan, mesin dan peralatan memberikan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 26.293.481,25 disebabkan penurunan penyusutan mesin dan peralatan, yang bertanggung jawab adalah bagian produksi.

**Biaya tidak terkendali**➤ **Biaya bahan bakar**

Biaya bahan bakar memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 15.107.240,00 disebabkan adanya peningkatan biaya bahan bakar, yang bertanggung jawab terhadap selisih adalah bagian produksi.

Tabel 6

Laporan Pertanggungjawaban Biaya  
Bagian Administrasi dan Keuangan  
Per 1 Januari s/d 31 Desember 2006

Kode Rek.	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	varians
1.	Biaya perjalanan dinas/transport	Rp. 70.000.000,00	Rp. 272.352.850,00	Rp. ( 202.352.850,00 )
2.	Biaya administrasi	425.000.000,00	859.181.200,00	( 434.181.200,00 )
3.	Biaya kesejahteraan	325.000.000,00	416.295.087,00	( 91.295.087,00 )
4.	Biaya gaji karyawan	600.000.000,00	664.472.600,00	( 64.472.600,00 )
5.	Biaya pajak	460.000.000,00	646.491.145,90	( 186.491.145,90 )
6.	Biaya Rek. listrik, air & telepon	75.000.000,00	82.995.913,00	( 7.995.913,00 )
	<b>Total</b>	<b>Rp. 1.955.000.000,00</b>	<b>Rp.2.941.788.795,90</b>	<b>Rp. ( 986.788.795,90 )</b>

Sumber: Perwda Percetakan Sul Tra

Keterangan: ( ) tidak menguntungkan

Berikut ini usulan untuk laporan pertanggungjawaban dengan memisahkan biaya terkendali dan tidak terkendali untuk bagian administrasi dan keuangan yang terjadi dalam laporan pertanggungjawaban.

Tabel 7

Laporan Pertanggungjawaban Biaya  
Bagian Administrasi dan Keuangan  
Per 1 Januari s/d 31 Desember 2006

Kode Rek.	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	varians
	<b>Biaya terkendali</b>			
1.	Biaya perjalanan dinas/transport	Rp. 70.000.000,00	Rp. 272.352.850,00	Rp. ( 202.352.850,00 )
2.	Biaya kesejahteraan	325.000.000,00	416.295.087,00	( 91.295.087,00 )
	<b>Biaya tidak terkendali</b>			
3.	Biaya administrasi	425.000.000,00	859.181.200,00	( 434.181.200,00 )
4.	Biaya gaji karyawan	600.000.000,00	664.472.600,00	( 64.472.600,00 )
5.	Biaya pajak	460.000.000,00	646.491.145,90	( 186.491.145,90 )
6.	Biaya Rek. listrik, air & telepon	75.000.000,00	82.995.913,00	( 7.995.913,00 )
	<b>Total</b>	<b>Rp. 1.955.000.000,00</b>	<b>Rp.2.941.788.795,90</b>	<b>Rp. ( 986.788.795,90 )</b>

*Data diolah*

### Biaya Terkendali

#### ➤ Biaya perjalanan dinas/transport

Biaya perjalanan dinas/transport memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 202.352.850,00 disebabkan bertambahnya frekuensi perjalanan dinas yang dilakukan dan meningkatnya biaya-biaya transport seperti BBM, yang bertanggung jawab adalah bagian administrasi dan keuangan.

#### ➤ Biaya kesejahteraan

Biaya kesejahteraan berupa tunjangan-tunjangan, konsumsi, pakaian dinas, pengobatan, bantuan duka, jamsostek, bantuan hari raya memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 91.295.087,00 disebabkan

bertambahnya biaya kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan, yang bertanggung jawab adalah bagian administrasi dan keuangan.

#### **Biaya tidak terkendali**

##### ➤ Biaya administrasi

Biaya administrasi memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 434.181.200,00 disebabkan banyaknya pembayaran administrasi kantor dan administrasi pemeriksaan barang, yang bertanggung jawab adalah bagian administrasi dan keuangan.

##### ➤ Biaya gaji karyawan

Biaya gaji karyawan bertambah untuk tahun ini sehingga memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 64.472.600,00 disebabkan semakin banyaknya tenaga honor yang di pekerjakan sehingga biaya yang dikeluarkan semakin meningkat, yang bertanggung jawab adalah bagian administrasi dan keuangan

##### ➤ Biaya pajak

Biaya pajak memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 186.491.145,90 disebabkan meningkatnya jumlah barang dan bangunan serta tanah yang kena pajak.

➤ Biaya rekening listrik, air dan telepon

Biaya rekening listrik, air dan telepon memberikan varians yang merugikan sebesar Rp. 7.995.913,00 disebabkan terjadinya peningkatan pemakaian listrik, air dan telepon.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam bab ini disampaikan beberapa inti dari hasil evaluasi atas analisis akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Perusahaan Daerah Percetakan Sultra Kendari.

1. Struktur organisasi telah menggambarkan bahwa manajemen terbagi dalam beberapa tingkatan. Adanya uraian tugas dan fungsi yang disesuaikan dengan struktur organisasi mengisyaratkan bahwa setiap komponen dalam perusahaan telah mengetahui batas tanggung jawab yang diembannya.
2. Anggaran yang dibuat oleh Perusahaan Daerah Percetakan Sultra bersifat partisipatif sehingga memungkinkan agar setiap bagian dapat mempertanggungjawabkan anggaran yang telah dibuat bersama.
3. *Biaya terkendali dan tidak terkendali tidak dipisahkan pada perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum merealisasikan laporan pertanggungjawaban biaya bagi setiap pusat pertanggungjawaban.*
4. Laporan pertanggungjawaban perusahaan hanya memperlihatkan anggaran dan realisasinya serta selisih namun perusahaan belum melaporkan lebih jauh sebab-sebab terjadinya selisih.

## 6.2. Saran

Berikut ini adalah saran yang dapat diajukan oleh penulis setelah melakukan penelitian pada perusahaan Daerah Percetakan Sutra Kendari.

1. Dalam pelaporan pertanggungjawaban biaya sebaiknya tidak hanya memperlihatkan anggaran, realisasi, dan selisih tetapi melaporkan penyebab terjadinya selisih sehingga manajer tingkat atas dapat mengambil tindakan dan kebijakan mengenai selisih yang terjadi.
2. Setiap penanggung jawab biaya sebaiknya membuat laporan pertanggungjawaban biaya dan mekanisme pengendalian anggaran biaya. Dengan demikian, akan tampak dengan jelas biaya-biaya apa saja yang termasuk dalam kendali seorang manajer.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamaruddin. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama, Cetakan Ketiga. Penerbit PT Rajagrafindo Persada, Jakarta. 2000.
- Anthony, Robert N., and Vijay, Govindarajan. *Management Control System*. Eleven Edition, Mc. Grow Hall Companies, Inc. New York, diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala. Buku Satu. Salemba Empat. Jakarta. 2005.
- Hariadi, Bambang. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta. 1992.
- Mardiasmo. *Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok Produksi*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Andi Offset. Yogyakarta. 1994.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok Produksi*, Edisi Ketiga, UGM Yogyakarta. 1990.
- \_\_\_\_\_, *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua BPEFE dan STIE YKPN Yogyakarta, 1992.
- \_\_\_\_\_, *Akuntansi Biaya*. Edisi Kelima. Cetakan Ketujuh. Aditya Media. Yogyakarta. 2005.
- Mulyadi, dan Jhony Setiawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi Dua. Cetakan Pertama. Salemba Empat. Jakarta. 2001.
- Sunarto, *Akuntansi Manajemen*. AMUS Yogyakarta. Yogyakarta. 2004.
- Welsch, Hilton, *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Buku II Salemba Empat. Jakarta. 2001.
- Warindrani, Armila Krisna, *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta. 2006.