

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha semakin lama berkembang pesat, dengan menggunakan teknologi yang semakin canggih untuk mendukung semua kegiatan perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerja. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan, maka perusahaan akan mempersiapkan strategi-strategi sebagai arahan didalam mencapai tujuan. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian.

Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan memperhatikan masalah operasional dengan anggaran keuangan sebagai pendukung kegiatan dengan melakukan penyusunan rencana anggaran pada waktu yang lebih awal, melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban.

Setiap perusahaan baik yang berskala besar maupun berskala kecil pada umumnya berorientasi untuk mencari laba. Keberhasilan perusahaan untuk mencapai laba sangat dipengaruhi oleh pengendalian manajemen yang baik. Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan, suatu proses pengendalian haruslah melalui beberapa prosedur seperti menerapkan standar (anggaran) yang dijadikan sebagai tolak ukur, mencatat hasil realisasi, serta melakukan

perbandingan antara pelaksanaan hasil realisasi dengan standar-standar yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen yang baik dapat dilakukan dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang digunakan untuk melaporkan bagaimana manajer unit atau departemen dapat mengatur pekerjaan yang berada langsung dibawah pengawasan dan tanggung jawabnya. Laporan yang dicantumkan berupa laporan pengawasan biaya dimana laporan ini membuat manajer sebagai penanggungjawab atas terjadinya biaya dapat menerangkan jika terjadinya penyimpangan.

Salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban. Manajemen yang bertanggungjawab atas perencanaan, pencapaian sasaran pelaksanaan, dan hasil pelaporan menyampaikan laporan pertanggungjawabannya melalui akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan efektif.

Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana dan untuk mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi. Menurut Eva Damayanti (2004) apabila terdapat kelemahan dan kekurangan dalam rencana kebijakan dapat diatasi dengan cepat dan tepat. Pengendalian dapat dilakukan salah satunya dengan cara melimpahkan wewenang ke dalam suatu departemen. Kinerja departemen akan dinilai berdasarkan pelimpahan wewenang dan tugas ke dalam departemen atau divisi yang masing-masing memiliki suatu kendali terhadap wewenang tersebut.

Perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban akan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban. Pada pusat perbelanjaan, pusat pertanggungjawaban merupakan tiap-tiap unit departemen yang dipimpin oleh kepala bagian departemen yang bertanggungjawab atas seluruh kegiatan yang ada pada departemen yang dipimpinnya. Setiap unit departemen menyusun rencana program dan anggaran sampai melakukan penyusunan laporan pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban timbul akibat dari adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkan dalam bentuk suatu laporan tertulis. Dalam penerapannya akuntansi pertanggungjawaban harus menetapkan dan memberi wewenang secara tegas. Dengan adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab yang tegas, akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi.

Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karena untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan mengetahui unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien (Viyanti, 2010).

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menciptakan pengendalian dan pengukuran kerja manajer. Akuntansi pertanggungjawaban juga

sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan manajer. Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri termasuk kedalam salah satu bagian dari akuntansi manajemen. Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terdiri dari, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan merupakan suatu tahap yang dilakukan oleh manajemen berupa penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran ini bertujuan untuk menentukan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.

Didasarkan dari uraian di atas, penerapan akuntansi pertanggungjawaban dirasakan penting dikarenakan mampu membantu manajemen pusat pertanggungjawaban dalam melakukan pengawasan terhadap pengendalian biaya. Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, antara lain : Penelitian Yogi Setio Langgeng (2014) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menilai dan menganalisis bagaimana penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mampu berperan dalam menilai kinerja manajemen. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja. Penelitian Lucia Dianingtyas (2013) melakukan hasil penelitian menunjukkan bahwa menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sosial terhadap lingkungan dan masyarakat mampu menunjang hubungan yang harmonis dengan lingkungan dan masyarakat.

Tujuan penerapan sistem pengendalian manajemen itu sendiri di perusahaan adalah untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan konsep pengendalian manajemen pada perusahaan diperlukan untuk membantu manajemen didalam pengendalian keseluruhan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan Sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan perlu dilaksanakan, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau sebaliknya.

PT JERINDO JAYA ABADI adalah perusahaan yang bergerak dibidang distributor makanan dan minuman yang terletak di Surabaya. Aktivitas pada perusahaan yakni mendistribusikan berbagai macam produk makanan dan minuman. Banyaknya aktifitas yang dilakukan menyebabkan perusahaan harus memiliki alat ukur kinerja yang tepat dan perusahaan ini menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur untuk menilai kinerja manajer di perusahaan. Selain itu untuk mendukung kinerja manajer perlu dilakukan pengendalian manajemen yang tepat. Selain itu, untuk mengukur apa pertanggungjawaban itu sudah dilakukan dengan baik adalah dengan menyajikan laporan anggaran penjualan di perusahaan. Janji perusahaan PT. Jerindo Jaya Abadi adalah untuk membangun hubungan yang langgeng dengan pelanggan dan mitra kami dengan memperoleh kepercayaan mereka melalui kejujuran, profesionalisme, integritas dan komitmen setiap anggota tim PT. Jerindo Jaya Abadi Surabaya. Penyusunan biaya dan pengendalian juga harus dilakukan secara tepat agar terhindar dari kesalahan dan penyimpangan terburuk, sehingga kesalahan dan penyimpangan tersebut dapat diminimalisir dengan efisien.

Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian manajemen, sedangkan pengendalian manajemen yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul “ **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Jerindo Jaya Abadi**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan yang akan dibahas adalah “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Jerindo Jaya Abadi?”

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen di PT. Jerindo Jaya Abadi telah berjalan baik.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak lain, antara lain:

1. Bagi Penulis

Memberikan wawasan kepada penulis dan mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen sudah berjalan secara baik dan efisien.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan saran dan pertimbangan kepada pimpinan perusahaan sebagai perbaikan dan pengelolaan perusahaan ke depan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi Ilmu Pengetahuan

Menambah ilmu dan pengetahuan bagi para pembaca sekaligus memberikan motivasi dan dorongan untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban agar memberikan hasil yang lebih baik.

1.5 Sistematika Skripsi

BAB 1 PENDAHULUAN

Mencakup latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini menguraikan tentang teori-teori yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian dan penulisan skripsi, menjelaskan mengenai data dan teknik pengumpulan data, serta teknik analitis.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menjelaskan analisi dan hasil dari suatu penelitian yaitu berupa gambaran umum perusahaan, sejarah, struktur, visi dan misi, dan tujuan perusahaan. Selain itu juga akan dijelaskan mengenai analisis data dan pembahasannya.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan tentang simpulan terhadap penelitian yang telah dilakukan di PT. Jerindo Jaya Abadi dan saran yang diajukan kepada perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dilakukan pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan adalah:

1. Penelitian Yogi Setio Langgeng (2014) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menganalisis bagaimana penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mampu berperan dalam menilai kinerja manajemen. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah menggunakan metode kualitatif karena penulis tidak sedang menguji suatu hipotesis, tetapi untuk mengungkapkan suatu dugaan dengan menganalisis, menilai dan memberi simpulan sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang terjadi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi PT. Bangun Kubah Sarana sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum membuat kode pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran dilakukan dengan metode *Bottom Up Budgeting*, dimulai dari tingkatan manajer paling bawah yaitu sipil dan *mechanical electrical* yang dijabarkan secara rinci kemudian diteruskan secara global ke tingkatan yang lebih tinggi manajer teknik dan penelitian

pengembangan. Pada kode rekening biaya dan penyusunan laporan pertanggungjawaban belum terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Sehingga untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi yang ada pada perusahaan harus disertakan kode pusat pertanggungjawaban, kode rekening biaya dan laporan pertanggungjawaban dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Dari hasil analisis diatas dapat ditunjukkan bahwa dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja.

2. Penelitian Masniah (2013) melakukan penelitian dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Karwikarya Wisman Graha”. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian ini juga menggunakan studi pustaka, wawancara dan observasi pada manajer perusahaan untuk memperoleh data. Metode analisis dari penelitian ini dengan cara menanyakan apakah akuntansi pertanggungjawaban dip perusahaan tersebut sudah diterapkan dengan baik. Dari hasil penelitian, perusahaan tersebut belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik.
3. Penelitian Lucia Dianingtyas (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sosial Terhadap Lingkungan Dan Masyarakat Untuk Mengukur Kinerja Sosial Pada PT.Astra International, Tbk”. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sosial terhadap lingkungan dan masyarakat pada PT.Astra Internatinal, Tbk. Teknik pengumpulan datanya menggunakan rekaman arsip, dan observasi langsung. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengembangan deskripsi kasus yang dalam prosesnya mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif untuk mengorganisasikan studi kasus bukti-bukti yang telah diperoleh oleh peneliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT.Astra International, Tbk telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sosial terhadap lingkungan dan masyarakat untuk menunjang hubungan yang harmonis dengan lingkungan dan masyarakat sekitar instansi Astra.

Tabel 2.1 Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Yogi Setio Langgeng (2014)	“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya”	Sama – sama menganalisis tentang Akuntansi Pertanggungjawaban dan memberikan jawaban sementara atas permasalahan yang terjadi.	Peneliti terdahulu meneliti tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya, sedangkan peneliti sekarang membahas tentang Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen.
2.	Masniah (2013)	“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Karwikarya Wisman Graha”	Sama – sama membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan sudah baik atau belum diperusahaan tersebut.	Peneliti terdahulu hanya menganalisis akuntansi pertanggungjawaban sudah dilaksanakan dengan baik atau belum, sedangkan peneliti sekarang membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat manajemen.
3.	Lucia Dianingtyas (2013)	“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sosial Terhadap Lingkungan Dan Masyarakat Untuk Mengukur Kinerja Sosial Pada PT. Astra International, Tbk”	Sama – sama membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban.	Peneliti terdahulu menganalisis akuntansi pertanggungjawaban terhadap lingkungan dan masyarakat, sedangkan peneliti sekarang membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat manajemen.

Sumber : Penulis (2017)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada umumnya perusahaan terbagi ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil yang masing-masing diberikan tanggungjawab tertentu. Bagian ini disebut dengan divisi, departemen, dan unit bisnis. Setiap bagian terdiri dari individu-individu yang bertanggungjawab terhadap tugas atau fungsi manajerial tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan konsep dan alat yang digunakan manajemen untuk menilai kinerja individu dan departemen dalam rangka pencapaian tujuan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa konsep manajemen yang menghendaki pembagian wewenang dan tanggung jawab secara berimbang dan tugas dalam pencapaian tujuannya merupakan dasar timbulnya akuntansi pertanggungjawaban. Dapat dikatakan bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban timbul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan manajemen (Sidharta, 2004:92). Karena organisasi yang terdesentralisasi mendelegasikan tanggung jawab pengambilan keputusan kepada manajer pada tingkat yang lebih rendah, maka diperlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting system*) yang menghubungkan wewenang pengambilan keputusan manajer ke tingkat yang lebih rendah dengan akuntabilitas berupa hasil dari keputusan yang diambil tersebut (Garrison dkk, 2013:240).

2.2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh atasan ke bawahannya untuk ditunjuk sebagai penanggungjawab dalam proses perencanaan program dan anggaran, penyusunan anggaran dan melaporkan laporan perbandingan antara anggaran dengan realisasi anggaran (Ardiani dan Wirasedana, 2013:221).

Menurut Henry Simamora (2012:253) akuntansi pertanggungjawaban adalah “Sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklasifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban didalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori – kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggung jawab”.

Menurut Samryn (2012:261) akuntansi pertanggungjawaban adalah “Suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Menurut Viyanti dan Tin (2010:165) akuntansi pertanggungjawaban merupakan “Sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan pendapatan dan biaya tertentu”.

Menurut Warindrani (2006:122) akuntansi pertanggungjawaban adalah “Suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari suatu pusat pertanggung jawaban memainkan peranan penting dalam mengukur kegiatan dan hasil suatu pusat pertanggung jawaban”.

Menurut Hansen dan Mowen (2012:229) 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”.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:116) akuntansi pertanggungjawaban adalah “Sebuah sistem yang disusun untuk mengukur hasil setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil – hasil tersebut dengan hasil yang diharapkan atau yang dianggarkan”.

Dari berbagai definisi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggungjawab dari masing-masing tingkat manajemen.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Penyusunan anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Dari laporan

pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawabannya.

- d. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi yang mencerminkan rencana dan tindakan, yang nantinya akan memudahkan dalam mengendalikan kegiatan operasional dan mengevaluasi prestasi yang telah dicapai.

Jika diberikan tanggungjawab atas sesuatu, maka harus menetapkan secara jelas garis batas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenang seseorang. Menurut Mulyadi (2001:421) tanggungjawab dibebankan harus memenuhi kriteria untuk memotivasi secara efektif, yaitu :

1. Tanggungjawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapatan dan atau biaya.
2. Batas tanggungjawab harus diteliti dan adil.
3. Daerah pertanggungjawaban harus dapat diukur efisiensi dan efektivitas dalam pemenuhan tugas khusus tertentu.
4. Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggungjawab yang dibebankan kepada manajer.

2.2.1.2 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah menghasilkan laporan – laporan untuk setiap tingkat manajemen pada setiap pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Laporan yang dibuat harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menggunakan laporan tersebut yang merupakan hasil kegiatan suatu unit yang berada dibawah wewenangnya. Laporan yang dibuat dan ditujukan kepada tiap tingkatan manajemen akan memberikan umpan balik bagi manajemen, sehingga dapat diambil suatu tindakan korektif atau pencegahan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Menurut Hansen dan Mowen (2012:229) akuntansi bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Dari pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengevaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang demi tercapainya suatu tujuan bersama.

2.2.1.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2012:231), yaitu :

1. Menugaskan tanggung jawab
2. Membuat ukuran kinerja atau kriteria

3. Mengevaluasi kinerja
4. Memberikan penghargaan atau hukuman

Sedangkan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:191), yaitu :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab 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

Jadi sebelum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan harus memiliki empat karakteristik yang telah disebutkan diatas.

2.2.1.4 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Nafarin, M (2009:14) sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan “Sistem akuntansi yang dikaitkan dengan pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya yang merupakan tanggungjawab pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan”.

Mulyadi (2001:181) mengemukakan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim peran (*role sending device*), sehingga setiap manajer yang diberi peran tertentu dalam pencapaian sistem anggaran menjadi jelas mengenai peran yang mereka lakukan. Laporan

pertanggungjawaban merupakan alat untuk mendapatkan informasi mengenai pendapatan dan/atau biaya ke manajer yang memiliki posisi terbaik untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan dan yang mampu merencanakan tindakan untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan dan yang mampu merencanakan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Unsur yang paling menentukan agar sistem akuntansi pertanggungjawaban berhasil adalah kesediaan para manajer pusat pertanggungjawaban untuk menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka (Mulyadi, 2001). Dengan adanya sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dapat mengukur mengenai informasi aktiva, pendapatan, dan biaya dihubungkan dengan pengidentifikasian terhadap aktivitas-aktivitas yang bernilai tambah dan yang tidak bernilai tambah serta proses penyusunan anggaran yang bersifat partisipatif, maka akan dapat mengurangi penyimpangan yang terjadi pada perusahaan (Sinuraya, 2004).

2.2.1.5 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya menurut Samryn (2012:54) adalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi, dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing perusahaan. Individu yang mengepalai pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya menurut

yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala perusahaan. Umumnya biaya-biaya yang secara langsung dapat dibebankan kepada perusahaan, kecuali biaya tetap, yang merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer perusahaan tersebut.

2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerjasama antar penyedia, kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali atau yang dipertanggungjawabkan berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

2.2.1.6 Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Henry Simamora (2012:255) pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah “Sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Manajer itu bertanggung jawab atas beragam aktivitas tertentu”.

Sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan (2009:171) pusat pertanggungjawaban adalah “Organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan/atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian menurut Anthony dan Govindarajan (2009:175) :

1. Pusat Pendapatan

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

2. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Divisi pusat biaya (*cost center*) disertai tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.

3. Pusat Laba

Ketika kinerja finansial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya), maka pusat ini disebut sebagai pusat laba (*profit center*). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna, karena laba memungkinkan manajer untuk dapat menggunakan suatu indikator yang komprehensif dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator. Kinerja manajer pusat laba diukur dari selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu, dalam pusat laba, input maupun output diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba

yang dipakai sebagai satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

4. Pusat Investasi

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

Pusat pertanggungjawaban menurut Sriwidodo (2010:42) adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Input dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, atau berbagai jenis jasa lain. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

Sinuraya (2004:2-3) menjelaskan bahwa dalam suatu perusahaan, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai divisi tanggungjawab, yang dikenal dengan pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*).

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:426) karakteristik pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajer diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Dalam pusat

biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau kemungkinan manajer pusat biaya tersebut tidak dapat bertanggungjawab atas keluaran pusat biaya tersebut.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

4. Pusat Investasi

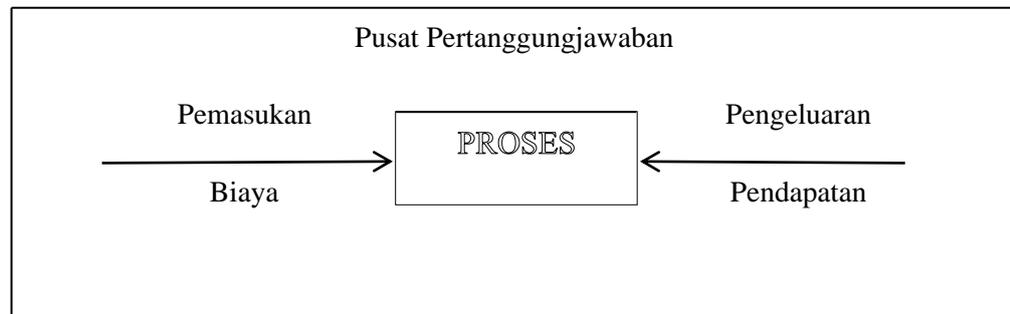
Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat

pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.2.1.6.1 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Sidharta (2004:94) suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Pada gambar 2.1 digambarkan pusat pertanggungjawaban sebagai suatu sistem.

Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif. Ada pusat pertanggungjawaban yang masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya, misalnya departemen produksi. Dan ada pusat pertanggungjawaban yang antara masukan dan keluarannya tidak mempunyai hubungan yang nyata, misalnya departemen pemasaran. Ada pula pusat pertanggungjawaban yang keluarannya tidak dapat diukur secara kuantitatif, misalnya departemen personalia dan departemen hubungan masyarakat.



Sumber : Mulyadi,2001.

Gambar 2.1
Pusat Pertanggungjawaban sebagai suatu sistem

2.2.1.7 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Beberapa manfaat yang dapat dipenuhi oleh informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut (Mulyadi, 2001:174) ada 3, antara lain :

1. Penyusunan anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan dan sumber daya yang digunakan. Oleh karena itu, penyusunan anggaran dapat dilakukan apabila tersedianya informasi mengenai tanggungjawab setiap manajer dan nilai sumber daya yang digunakan untuk mencapai sasaran perusahaan.

2. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap

manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.

3. Pemotivasi manajer

Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang terpenting.

2.2.1.8 Syarat – Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan, karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi syarat-syarat tertentu.

Menurut Harahap (2009:169) syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah sebagai berikut:

1. Memiliki organisasi yang baik
Struktur organisasi yang baik artinya memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian yang lain tidak merasa bingung.
2. Memberikan sistem *reward* dan *punishment* berdasarkan aturan pertanggungjawaban yang ditetapkan.
3. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.

4. Anggaran atau budget harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem pertanggungjawaban.
5. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya, harus dapat pemisah antara biaya yang dapat dikendalikan (*controllable*) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:224) agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik syarat – syarat yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas tugas garis wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya yang sesuai dengan dapat atau tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Disusunnya laporan pertanggungjawaban dari masing – masing pusat pertanggungjawaban.

Dari syarat – syarat yang telah dikemukakan oleh Harahap dan Mulyadi, dapat menarik kesimpulan bahwa syarat – syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Adanya struktur organisasi yang jelas mengenai tugas dan wewenang pada bagian – bagian manajemennya.
- b. Anggaran disusun berdasarkan pusat – pusat pertanggungjawaban.
- c. Adanya hadiah dan hukuman bagi para manajer sesuai dengan hasil pusat pertanggungjawabannya.
- d. Terdapat pemisah antara biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

2.2.1.9 Struktur Organisasi sebagai Pola Pendelegasian Wewenang

Struktur organisasi merupakan salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan.

Definisi organisasi menurut Sri Wiludjeng (2007:11) adalah “Alat atau wadah dari sekelompok orang yang bekerja sama dengan terkoordinasi dengan terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu”.

Menurut Robins dan Judge (2008:214) struktur organisasi adalah “Suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemen organisasi,

kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggungjawab, rentang terkendali dan pimpinan organisasi”.

Menurut Mulyadi (2001:183) struktur organisasi mencerminkan pembagian hirarki wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Menurut Sri Wiludjeng (2007:90) dalam hubungannya dengan pemberian wewenang, struktur organisasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Organisasi Tersentralisasi

Organisasi tersentralisasi merupakan pengelolaan organisasi dimana pembuatan keputusan lebih banyak dimiliki pihak manajemen puncak yang kebanyakan berkerja pada kantor organisasi.

2. Organisasi Desentralisasi

Organisasi desentralisasi merupakan pengelolaan organisasi dimana para manajer tingkat menengah atau tingkatannya lebih rendah memiliki kewenangan dalam pembuatan keputusan dalam organisasi.

2.2.2 Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2012:423) anggaran adalah “Rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”.

Menurut Mulyadi (2001:488) anggaran adalah “Suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”.

Untuk mengendalikan kegiatan operasional perusahaan, salah satu alat ukur yang digunakan adalah anggaran. Anggaran (*budget*) menurut Atkinson *et al* (2001:201) adalah sebuah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi. Anggaran dapat memotivasi manajer untuk mencapainya serta melakukan tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan (Sidharta, 2004:95). Pada umumnya organisasi membuat anggaran untuk tahun-tahun mendatang, namun ada juga organisasi yang mengembangkan prinsip anggaran berkelanjutan. Anggaran berkelanjutan (*continuous budget*) adalah anggaran 12 bulan yang terus berjalan, apabila satu bulan telah dilalui, satu bulan dimasa depan ditambahkan kedalam anggaran sehingga perusahaan selalu memiliki rencana 12 bulan kedepan. Keuntungan dari anggaran berkelanjutan adalah memaksa manajer untuk selalu melakukan perencanaan secara konstan. Anggaran bukan hanya sekedar rencana keuangan mengenai biaya dan pendapatan yang ingin dicapai oleh pusat pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan, tetapi juga merupakan alat untuk mengendalikan, mengkonfirmasi, mengkomunikasikan, memotivasi dan mengevaluasi prestasi kinerja para manajer atau pelaksana anggaran (Sinuraya, 2004:5-7).

Keterkaitan langsung antara sistem anggaran dengan para manajer pusat pertanggungjawaban berdampak terhadap perilaku manajer, hal ini terjadi karena sistem anggaran akan mengendalikan tindakan-tindakan para manajer, yang membatasi apa yang perlu dilakukan dan apa yang perlu tidak dilakukan (Sinuraya, 2004:8-9).

2.2.2.1 Karakteristik Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran baik anggaran keuangan maupun anggaran operasional dibutuhkan karakteristik anggaran yang baik agar hasilnya terlihat baik pula. Selain itu perusahaan menggunakan anggaran sebagai salah satu cara untuk mendorong sebuah perencanaan yang telah dibuat oleh manajemen. Karakteristik anggaran juga membawa pengaruh positif terhadap kepuasan dan prestasi kerja para manajer. Menurut Mulyadi yang dikutip oleh Sinuraya (2004:5) anggaran memiliki karakteristik yang baik, antara lain :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggungjawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah koordinasi tertentu.

6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.2.2.2 Jenis – Jenis Anggaran

Anggaran utama menurut Hansen dan Mowen (2012:426) , dapat dibagi dalam anggaran operasional dan keuangan:

1. Anggaran operasional (*operational budget*) mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan: penjualan, produksi, dan persediaan barang jadi. Hasil akhir anggaran operasional adalah suatu performa atau perkiraan laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri atas perkiraan laporan laba rugi yang disertai dengan laporan pendukung berikut:
 - a. Anggaran Penjualan
 - b. Anggaran Produksi
 - c. Anggaran Pembelian Bahan Baku Langsung
 - d. Anggaran tenaga Kerja Langsung
 - e. Anggaran *Overhead*
2. Anggaran keuangan (*financial budget*) memerinci aliran masuk dan keluar kas, serta posisi keuangan secara umum. Anggaran keuangan yang biasanya disiapkan adalah :
 - a. Anggaran Kas
 - b. Anggaran Neraca
 - c. Anggaran untuk Pengeluaran Modal

2.2.2.3 Manfaat Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen (2012:424) sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi, yaitu:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Menurut Henry Simamora (2012:192-193) manfaat anggaran adalah:

1. Menunjukkan kepada manajemen angka laba yang dikehendaki oleh perusahaan.
2. Menunjukkan sumber daya yang dapat dihasilkan atau digunakan selama periode anggaran yang akan datang.
3. Pada saat mempertimbangkan perubahan kegiatan operasi normal, anggaran dapat pula menginformasikan kepada manajemen konsekuensi serangkaian alternatif tindakan, sehingga memberikan landasan untuk memutuskan alternatif mana yang terbaik.

Menurut Charles T Hongren, Srikant M Datar, George Foster yang dikutip oleh Desi Adhariani (2005:215) manfaat anggaran, antara lain:

1. Mendorong perencanaan strategi dan pengimplementasian rencana tersebut

Anggaran merupakan alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsinya yaitu fungsi perencanaan yang kemudian membandingkan anggaran tersebut dengan hasil yang telah didapat.

2. Menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja

Dengan anggaran dapat diketahui sejauh mana kemampuan pembuat anggaran.

3. Memotivasi para manajer dan karyawan

Para manajer dan karyawan akan lebih mengefektifkan dan mengefisiensikan seluruh aktivitas perusahaan.

4. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi

Sarana komunikasi dan koordinasi yang baik dari pimpinan kepada karyawan maupun karyawan kepada pimpinan.

2.2.2.4 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan (*role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan dan sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya tersebut dapat diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim peran (*role sending device*) kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian sasaran perusahaan. Oleh karena itu, penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan apabila tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan

bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

Proses penyusunan anggaran yang berhasil adalah yang dapat menjadikan setiap manajer dalam perusahaan memiliki persepsi yang jelas mengenai peran masing-masing dalam mencapai sasaran anggaran. Persepsi tersebut hanya dapat terwujud apabila dua syarat terpenuhi, yaitu sasaran anggaran diterima dengan jelas oleh manajer yang bertanggungjawab untuk mencapainya dan yang kedua, manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran anggaran diberi alokasi sumber daya yang memadai untuk mencapai sasaran.

2.2.2.5 Fungsi dari Anggaran

Menurut Rahayu dan Haruman (2007:5) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Bidang Perencanaan
 - a. Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilakukan.
 - b. Membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atau aktivitas yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu arah atau menunjang kebijakan perusahaan.
 - d. Membantu manajemen memilih tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f. Membantu pemakaian alat – alat fisik secara lebih efektif.
2. Bidang Koordinasi

- a. Membantu mengkoordinir faktor sumber daya manusia dengan perusahaan.
 - b. Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.
 - c. Membantu menempatkan modal pada saluran – saluran yang menguntungkan sesuai dan seimbang dengan program perusahaan.
 - d. Membantu mengetahui kelemahan organisasi.
3. Bidang Pengawasan
- a. Membantu mengawasi kegiatan dan pengeluaran.
 - b. Membantu mencegah pemborosan.
 - c. Membantu menetapkan standar baru.

Beberapa hal yang menjadi fungsi anggaran Menurut M Nafarin (2004:20)

antara lain:

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata atau jelas dalam satuan unit dan uang.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerja, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Sehingga, anggaran penting untuk mengkoordinasikan atau menyelaraskan setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan.

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*), pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Menurut Mulyadi (2001:502) fungsi anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendali yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
5. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.2.2.6 Anggaran Penjualan

Menurut Hansen dan Mowen (2012:427) anggaran penjualan yaitu proyeksi yang disetujui komite anggaran yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang.

Sedangkan Menurut Sri Rahayu dan Tendi Haruman (2007:45) anggaran yang direncanakan secara lebih terperinci tentang penjualan yang dilakukan oleh perusahaan selama periode yang akan datang yang dalamnya meliputi rencana tentang jenis kualitas barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) harga barang, waktu penjualan, serta tempat atau daerah penjualannya.

Dalam pembuatan anggaran penjualan langkah pertama adalah mengembangkan prediksi penjualan. Hal ini biasanya adalah tanggungjawab Departemen Pemasaran. Satu pendekatan untuk memprediksi penjualan adalah pendekatan dari bawah keatas (*bottom-up approach*) yang mensyaratkan setiap tenaga penjual memberikan prediksi penjualan. Semua prediksi tersebut disatukan untuk membentuk suatu prediksi jumlah penjualan. Keakuratan prediksi penjualan ini dapat diperbaiki dengan mempertimbangkan faktor – faktor lain, seperti iklim ekonomi secara umum, persaingan, iklan, kebijakan penetapan harga, dan lain-lain.

Prediksi penjualan hanyalah perkiraan awal. Prediksi penjualan diberikan kepada komite anggaran untuk dipertimbangkan. Komite anggaran dapat memutuskan perkiraan terlalu pesimistis atau optimistis, dan merevisinya sesuai keadaan.

2.2.2.7 Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Alat Pengendalian

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan “*sense of commitment*” dalam diri penyusunannya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan “*sense of commitment*” dalam diri penyusunannya berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencana belaka, yang jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya, tidak satupun manajer yang merasa bertanggung jawab.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat pengendalian, menurut Mulyadi (2001:513) penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran.
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

2.2.2.8 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Saat menyusun anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Oleh karena itu, anggaran merupakan komitmen manajer pusat

pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan (*budgetary control*) (Mulyadi, 2001:488).

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang membandingkan anggaran dengan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam hal ini, pusat pendapatan yaitu departemen pemasaran. Sehubungan dengan hal tersebut, manajer pemasaran berusaha agar hasil yang diperoleh departemen penjualan dapat mencapai target penjualan.

Sehingga, hubungan anggaran dengan akuntansi pertanggungjawaban, bahwa anggaran harus disusun dalam setiap tingkatan manajemen yang dibebani tanggungjawab atas pendapatan dan biaya yang *controllable* bagi manajer pusat pertanggungjawaban. Dalam hal ini, anggaran penjualan disusun oleh departemen pemasaran dengan dibebani tanggungjawab atas pendapatan yang diperoleh sesuai dengan target penjualan dan biaya yang *controllable* bagi manajer pemasaran. Melalui laporan prestasi, yaitu anggaran penjualan dibandingkan dengan realisasinya, apakah dapat mencapai target penjualan atau tidak, sehingga kinerja dari manajer penjualan dapat diukur prestasinya.

2.2.3 Pengendalian Manajemen

Pihak yang mendirikan atau membentuk perusahaan bertujuan untuk memperoleh keuntungan. Dan keuntungan ini merupakan tujuan utama perusahaan tersebut. Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya guna

menghasilkan laba atau keuntungan, dimaksudkan untuk mempertahankan kelangsungan perusahaan.

Awal didirikan masih perusahaan kecil, dengan tingkat permasalahan yang ada belum luas dan kompleks, serta beban kegiatan yang dihadapi masih rendah atau sedikit. Sedikit banyaknya jumlah pegawai akan sebanding dengan tinggi rendahnya beban kegiatan operasi perusahaan. Pada perusahaan berskala kecil tentunya manajer masih mampu memimpin, mengendalikan dan mengawasi perusahaan oleh seorang diri.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2013:8) pengendalian manajemen adalah “Proses untuk memotivasi dan memberikan inspirasi kepada orang-orang dalam suatu organisasi untuk melaksanakan aktivitas di dalam organisasi tersebut yang akan mendorong kepada pencapaian tujuan organisasi”.

Adapun aktivitas dari pengendalian manajemen meliputi aktivitas perencanaan sebagai pedoman anggota organisasi, sehingga dalam pelaksanaan tugasnya mengarah kepada tujuan yang hendak dicapai serta dapat mengendalikan dan mengarahkan operasi organisasi sesuai rencana dan tujuan organisasi. Sehingga tujuan organisasi dapat dicapai sesuai rencana yang telah ditetapkan.

Jadi sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang dirancang untuk menjamin seluruh operasi organisasi melaksanakan kebijakan dan prosedur secara efektif dan efisien. Selain itu, pengendalian manajemen terdiri dari unsur – unsur yang terorganisasi secara sistematis dan digunakan oleh

manajemen untuk mengendalikan aktivitas para petugas pelaksana agar tujuan organisasi dapat mencapai sasaran yang tepat.

2.2.3.1 Sistem Pengendalian Manajemen

Menurut Mulyadi (2009:5) sistem pengendalian manajemen adalah “Suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan”. Sistem pengendalian manajemen dalam perusahaan merupakan suatu sistem yang meliputi kelompok struktur dan kelompok proses. Kelompok struktur terdiri dari unsur-unsur struktur organisasi, pusat pertanggungjawaban dan pelimpahan wewenang serta tolak ukur prestasi dan motivasi. Sedangkan kelompok proses terdiri dari penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, serta pelaporan dan analisis. Sistem ini dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Manajer memerlukan sistem untuk mengalokasikan penggunaan berbagai sumber ekonomi perusahaan secara efektif dan efisien (Wijoto, 2009:29).

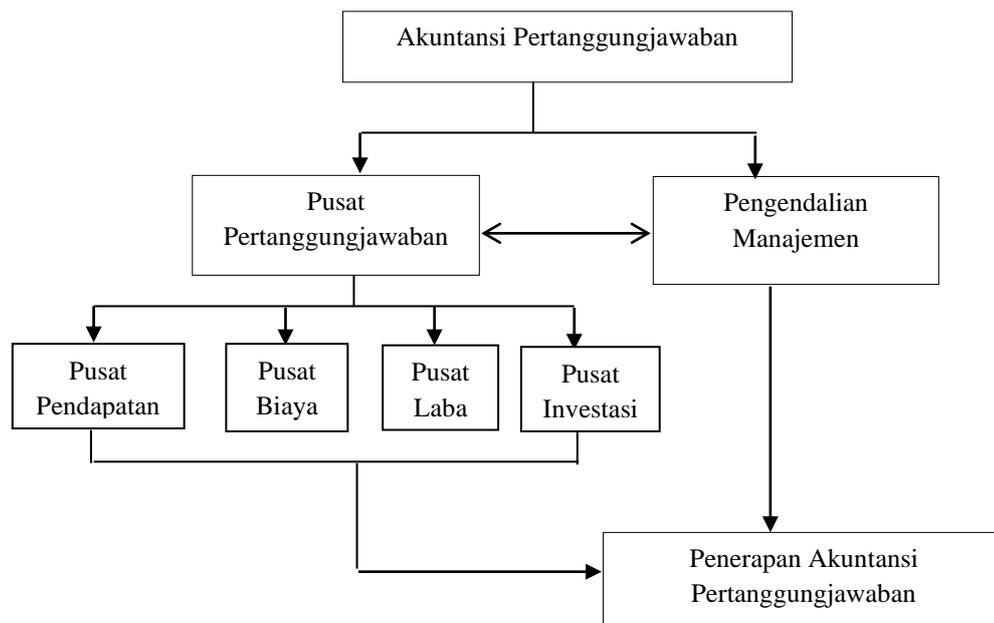
2.2.3.2 Kegiatan Pengendalian Manajemen

Menurut Anthony dan Govindarajan (2013:14) pengendalian manajemen terdiri dari berbagai kegiatan antara lain:

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi.
2. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi.
4. Mengevaluasi informasi.

5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada.
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

2.3 Kerangka Konseptual



Sumber : Penulis (2018)

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

2.4 *Research Question* Dan Model Analisis

2.4.1 Research Question

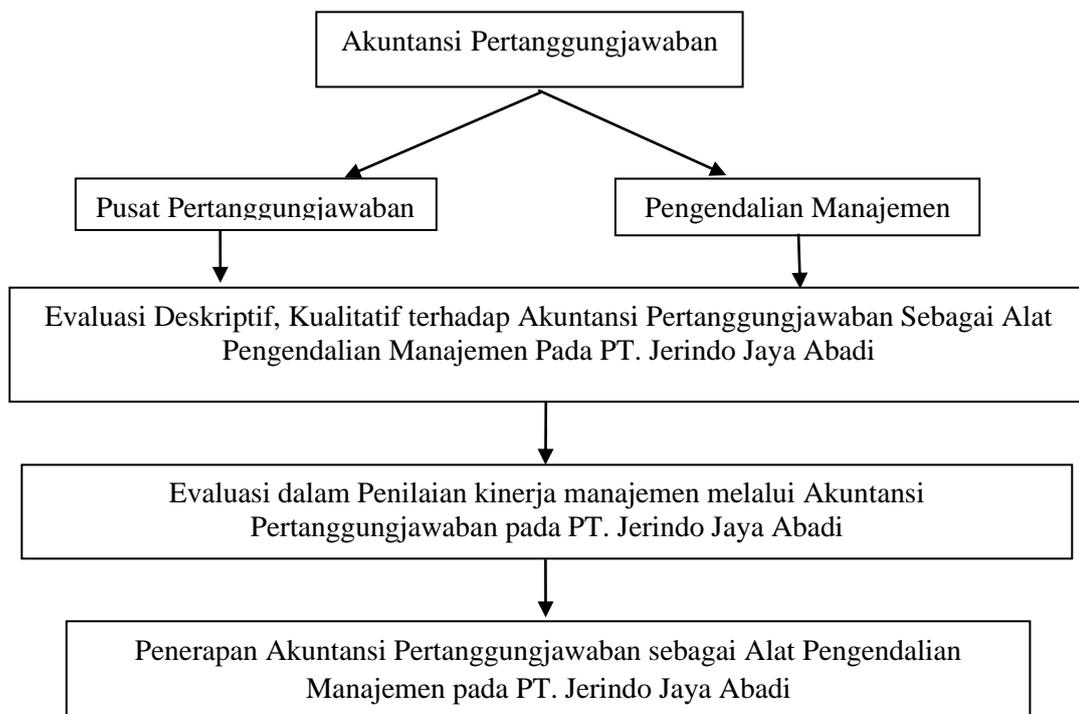
Berdasarkan rumusan masalah yang ada diatas “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Jerindo Jaya Abadi?”

2.4.2 Mini Research Questions

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT.Jerindo Jaya Abadi?
2. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu pengendalian manajemen yang dilakukan di PT.Jerindo Jaya Abadi?

2.4.3 Model Analisis

2.4.3.1 Bagan Model Analisis



Sumber : Penulis (2018)

Gambar 2.3 Bagan Model Analisis

2.4.3.2 Proposisi Yang Digunakan

Menurut Yin (2009) proposisi adalah komponen yang mengarahkan perhatian peneliti kepada suatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa proposisi penelitian adalah bahwa untuk memperoleh dan menjamin ketelitian dan keandalan data akuntansi, maka perlu dilakukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki 4 jenis pusat pertanggungjawaban yakni pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, pusat investasi.

2.4.4 Desain Studi Untuk Penelitian Kualitatif

Tabel 2.2 Design Studi Penelitian Kualitatif

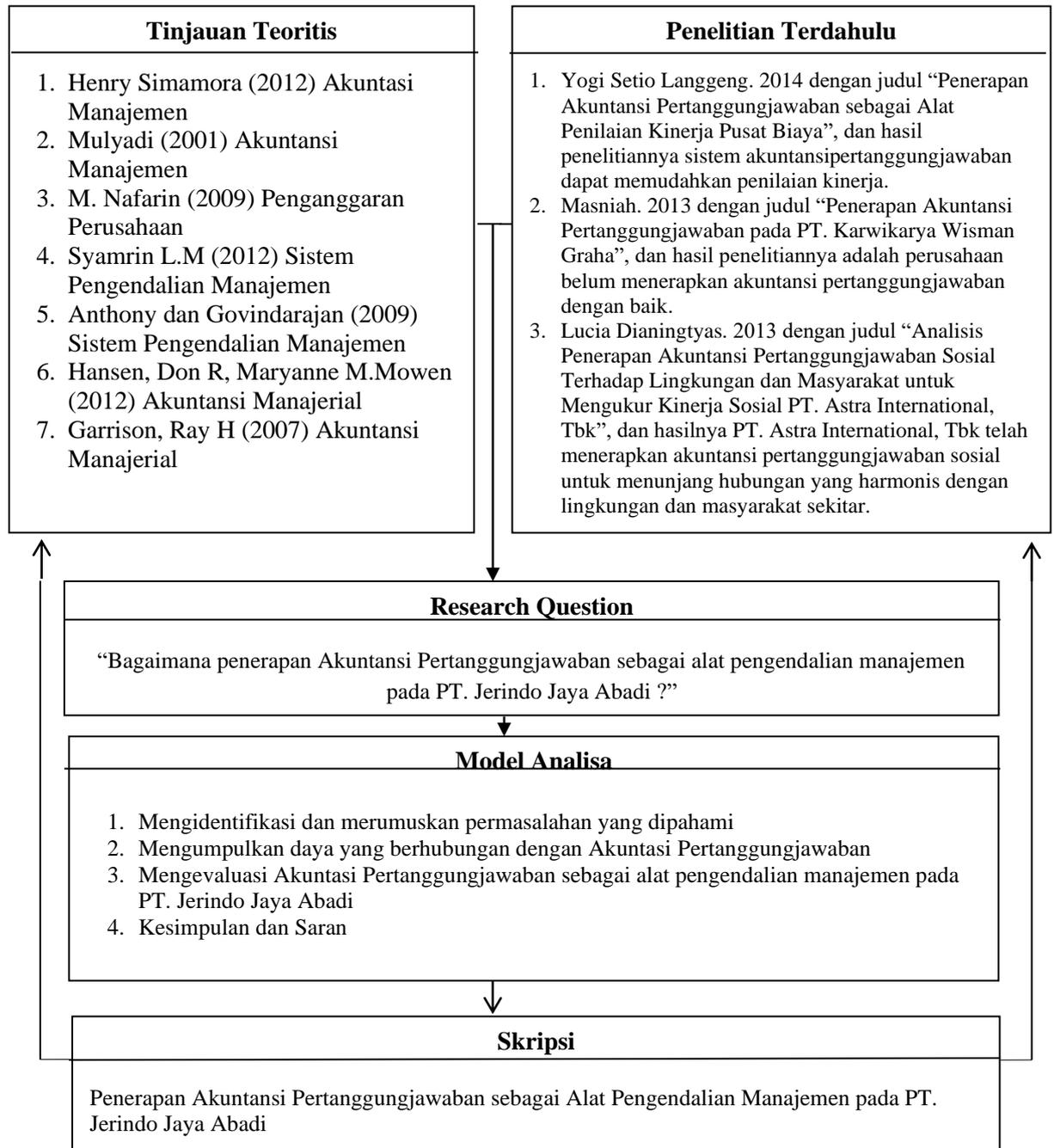
<i>Research Question</i>	Sumber data, metode pengumpulan dan Analisis data	Aspek-aspek praktis (Dilapangan)	Justifikasi
<p><i>Main Research Question</i> “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Jerindo Jaya Abadi?”.</p> <p><i>Mini Research Question</i> 1 Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban ? 2 Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu pengendalian manajemen yang dilakukan di PT. Jerindo Jaya Abadi?</p>	<p><u>Dari Perusahaan</u> <i>Interview</i> a. Pimpinan b. Satu karyawan selaku bagian manajemen c. Manajer perusahaan</p> <p>Observasi aktivitas sehari-hari dari luar perusahaan: <i>Interview</i> a. Seorang manajer yang berpengalaman dalam bidang tersebut b. Satu pengusaha</p> <p>Analisa dokumen : Sumber-sumber tertulis tentang aktivitas perusahaan</p>	<p>Mendapat akses melalui kenalan, kolega dan keluarga</p> <p><i>Interview</i> kurang lebih 60 jam dilakukan secara tatap muka dan <i>interview</i> via email</p> <p>Observasi diperusahaan : Penelitian terlibat sebagai manajer. Observasi dilakukan mulai tanggal 02 Januari sampai 02 Juli 2018</p>	<p>Pimpinan dan <i>accounting</i> administrasi merupakan pemain utama dalam perusahaan tersebut.</p> <p>Manajer bertugas sebagai informan tentang cara berfikir pimpinan dapat melengkapi jawaban pimpinan. Metode wawancara bertujuan untuk membuat peneliti lebih sensitive terhadap isu-isu penting terhadap situasi dan untuk membantu mengidentifikasi konsep awal yang perlu dikembangkan lebih jauh dalam wawancara’</p>

Sumber : Penulis (2018)

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Kerangka Proses Berpikir



Sumber : Data Diolah Penulis (2018)

Gambar 3.1
Kerangka Proses Berpikir

3.2 Pendekatan Penelitian

3.2.1 Rancangan Penelitian

Metode Penelitian merupakan suatu bentuk prosedur penelitian yang berfungsi untuk menjelaskan hubungan secara logis antara rumusan masalah dengan metode yang diterapkan dan hal ini akan digunakan untuk menjawab rumusan masalah dalam penelitian tersebut. Menurut Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Moleong (2008:4) pendekatan penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang dapat diamati. Tujuan digunakan penelitian kualitatif bukan hanya untuk mencari kebenaran, tetapi lebih pada pemahaman subyek terhadap lingkungan yang berada disekitarnya (Sugiyono, 2008:85).

Sugiyono (2008:2) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti menjadi *instrument*. Sehingga, dalam penelitian kualitatif instrumennya adalah orang. Untuk dapat menjadi *instrument*, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mau bertanya, menganalisis, memotret, mengkonstruksi obyek yang diteliti menjadi lebih jelas dan memiliki makna.

3.2.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pada pembahasan penelitian kali ini terbatas pada prosedur penyusunan anggaran, sistem pelaporan, dan bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen.

Pembahasan ruang lingkup pada penelitian ini dilakukan karena adanya keterbatasan waktu, data yang diperoleh, tenaga, serta kemampuan, dan pengetahuan yang dimiliki.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif yaitu mengumpulkan, menafsirkan sesuai dengan kejadian yang sebenarnya. Apabila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder.

a. Sumber Primer

Menurut Narimawati (2008:98) sumber data primer adalah diperoleh secara langsung baik melalui wawancara atau tanya jawab baik secara lisan maupun tertulis.

b. Sumber Sekunder

Yakni sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya orang lain atau dokumen.

3.3.2 Sumber Data

Dalam penelitian yang digunakan pada pembahasan kali ini menggunakan sumber data primer dan sekunder.

Data Primer:

1. Hasil Wawancara atau interview yang penulis dapatkan dari pihak Manajemen Perusahaan.

Data sekunder:

1. Struktur organisasi dan *job description*

Data ini diperlukan untuk memahami tugas, fungsi dan tanggungjawab yang berada didalam departemen dan unit kerja yang ada pada perusahaan yang akan diteliti. Data – data tersebut berasal dari arsip intern perusahaan.

2. Anggaran

Data ini berkaitan dengan prosedur penyusunan anggaran dengan adanya kebijakan yang berlaku didalamnya, serta dokumen yang terkait dalam proses penyusunan anggaran.

3.4 Batasan dan Asumsi Penelitian

3.4.1 Batasan Penelitian

Batasan – batasan penelitian yang akan dihadapi oleh penulis dalam penelitian kali ini yaitu sebagai berikut :

- a. Pada penelitian kali ini, identifikasi aktivitas yang dilakukan perusahaan tersebut.
- b. Wawancara dilakukan pada pihak owner yang berhubungan dengan kinerja manajer.

3.4.2 Asumsi Penelitian

Asumsi penelitian adalah suatu anggapan – anggapan tentang suatu hal yang dijadikan pijakan berpikir dan bertindak dalam melakukan penelitian.

3.5 Unit Analisis

Unit analisis pada penelitian ini menggunakan data yang bersumber dari aktivitas perusahaan jasa PT. Jerindo Jaya Abadi.

3.6 Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Instrumen

Instrumen yang akan digunakan pada penelitian kali ini adalah berupa pedoman daftar wawancara yang berisi daftar pertanyaan, pedoman wawancara dengan pihak manajemen perusahaan jasa yang bersangkutan, catatan, dan foto copy, serta daftar tentang berbagai jenis data yang diperlukan untuk penelitian.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2008:62-63) mengatakan bahwa teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk mendapatkan data. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu :

a. **Survey Pendahuluan**

Pada langkah ini akan dilakukan kunjungan awal ke perusahaan yaitu perusahaan jasa PT. Jerindo Jaya Abadi. Hal ini dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam perusahaan jasa dan untuk memperoleh gambaran umum organisasi. Pemahaman dasar ini sangat

penting guna mengembangkan analisis lebih lanjut, baik dalam studi kepustakaan maupun survey lapangan

b. Studi Kepustakaan

Kegiatan ini bertujuan untuk mengumpulkan data dan mempelajari buku - buku serta berbagai literature ilmiah yang berkaitan dengan penulisan skripsi yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam pemecahan masalah.

c. Survey Lapangan

Kegiatan ini merupakan berkelanjutan dari survey pendahuluan yang telah dilakukan pada kegiatan sebelumnya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan penelitian secara langsung pada obyek yang akan diteliti untuk mencari dan mendapatkan data yang diperlukan dengan menggunakan beberapa teknik yaitu :

1. Observasi

Mengumpulkan data dengan melakukan penelitian secara langsung terhadap obyek yang akan diteliti.

2. Interview

Mengumpulkan data yang dilakukan melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan jasa PT. Jerindo Jaya Abadi.

3.7 Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2008:87) mengatakan bahwa hal yang paling serius dan sulit dalam analisis data kualitatif yaitu karena metode analisis kualitatif belum dirumuskan dengan baik dan belum ada panduan dalam

penelitian kualitatif untuk menemukan berapa banyak data dan analisis yang diperlukan untuk mendukung kesimpulan dan teori.

Dalam hal analisis data kualitatif, proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan – bahan lain, sehingga dapat diketahui dengan mudah, dan temuannya dapat diinformasikan ke orang lain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, menyusun kedalam pola, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam menganalisis data, peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara terorganisasi. Setelah menganalisis data, data yang didapatkan kemudian disederhanakan dalam bentuk pengurangan data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat diproses ke langkah selanjutnya. Langkah selanjutnya adalah menentukan tema, dimana pada penelitian ini tema yang digunakan, yaitu tema akuntansi pertanggungjawaban. Dan yang terakhir adalah membuat kesimpulan dari pemahaman hasil yang didapatkan dari data pada penelitian ini.