

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

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

Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya timbul dari adanya wewenang yang diberikan manajemen puncak atau pimpinan kepada manajemen dibawahnya dan bagaimana manajemen mempertanggungjawabkannya dalam suatu bentuk laporan tertulis pada perusahaan yang relative besar maupun kecil.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu sistem akuntansi yang digunakan sebagai mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka pada perusahaan. Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelgasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggung jawaban.

(Carter, 2009 : 112 ) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban merupakan : “suatu program yang mencakup seluruh manajemen operasi kepada siapa divisi akuntansi, biaya, atau anggaran menyediakan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodic”. Sedangkan

(Hongren, 2006:231)mengungkapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah: “Sistem yang mengukur rencana, anggaran, tindakan, dan hasil actual dari setiap pusat pertanggungjawaban”.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas dapat di simpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawabn adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang di gunakan untuk mengukur kinerja seseorang suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

(Mulayadi. . Sc, 2009)syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban :

### 1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan tentang aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen, selain itu menggambarkan tentang pembagian tugas dengan jelas.

### 2. Anggaran

Setiap pusat pertanggungjawaban ikut dalam penyusunan anggaran karena ini adalah gambaran dari rencana kerja bagi para anggota manajer yang dilaksanakan dan sebagai dasar penilaian untuk hasil kerjanya.

### 3. Penggolongan Biaya

Tidak semua bahwa biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya – biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawab. Dalam Pemisahan biaya ada biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan ini perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

#### 4. System Akuntansi

Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer, maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemn yang terdapat dalam struktur organisasi.

#### 5. System Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap – tiap pusat biaya. Setiap awal bulan laporan di rekapitulasi atas dasar total biaya bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya. Laporan rekapitulasi yaitu biaya yang di sajikan laporan pertanggungjawaban. Isis dari laporan pertanggungjawabana di sesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan manerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan sesuai jenis biaya.

#### 5.1.2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Seperti yang telah dijelaskan di atas,dari beberapa define yang dikemukakan para ahli jelaskah bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan adalah mengajak para karyawan-karyawan untuk melakukan pekerjaan yang dapat bertanggungjawab atas penyimpanan biaya maupun penyimpanan penghasilan pada perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawabannya, informasi dapat berupa informasi histori yang berupa aktiva, pendapatan, dan biaya masa lampau (lalu), serta berupa informasi masa yang akan datang.

Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban di dalam buku (supriyono, 2011:22)yaitu :

- a) Membantu dalam proses penyusunan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran tiap seseorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, di tetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab pada perusahaan tersebut.

- b) Membantu proses penelian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban pada perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan di berikan wewenang dalam ditentukan, manajer pusat pertanggungjawab harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja karyawan selama periode tersebut. Dengan adanya tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

- c) Jalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang telah di tentukan.

Manajer pusat pertanggungjawab harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

d) Membantu memotivasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpanan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu dengan penghargaan dan hukuman. (Hansen, 2005:229)mengemukakan bahwa “ Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memperngaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seorang atau kegiatan perusahaan akan di sesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Berdasarkan tujuan diatas , maka dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk memberikan bantuan kepada manajer dalam menjalankan dan merencanakan aktivitas perusahaan yang berguna sebagai dasar penilaian yang sewajarnya terhadap para manajer tersebut evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi – operasi perusahaan diwaktu yang akan datang.

#### **d)1.3. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban (Mulayadi. . Sc, 2009:199)yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar di tetapkan sebagai tolok ukur kinerja 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.

#### **4.1.4. Pusat Pertanggungjawaban**

##### Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Di dalam organisasi perusahaan ada penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab pada perusahaan yang dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya pada perusahaan (Putri, 2005)

Definisi pusat pertanggungjawaban didalam buku (Hansen, 2008:506) dijelaskan bahwa “ pusat pertanggungjawaban (responsibility center) adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”.

(Anthony, 2005:171) pusat pertanggungjawaban adalah “ organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan pada perusahaan ”. Sehingga dapat di simpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang di kepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang di lakukan oleh unit perusahaan tersebut.

##### Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawabn dan manjer yang bertanggungjawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya.

Suatu pusat pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pertanggungjawabn yang di tanyakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteistik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitati, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan atau output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian

#### A. Pusat Pendapat

Di pusat pendapatan, suatu output (yaitu pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengaikat input (yaitu, beban atau biaya) dengan output, pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pemasaran actual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggungjawab atas biaya yang terjadi secara langsung di dalam unitnya, akan tetapi ukuram utamanya adalah pendapatan.

#### B. Pusat Biaya



Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang input nya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Pusat biaya (cost center), manajer departemen atau devisi di serahi tanggungjawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkannya dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang memperngaruhi biaya tersebut. Pusat biaya merupakan jenis pusat pertanggungjawaban yang di gunakan secara luas. Hal ini karena bidang-bidang dimana manajer mempunyai tanggungjawab. Besar atau kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembankan dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standart anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standart bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya,standar biayanya yang memang perlu direvisi, manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah asset tetap yang di iventasikan pada pusat biaya tersebut, kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya. Beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan di minta menghasilkan sebanyak mungkin keluaran dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengeloaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya-biaya seraya menghasikan suatu kuantitatif keluaran tertentu. Oleh karena itu, mutu produk yang di produksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu:



a. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri- ciri yaitu:

1. Penginputanya bisa diukur secara moneter.
2. Penginputanya bisa diukur secara fisik.
3. Jumlah uang optimal dibutuhkan untuk memproduksi 1 unit output dapat ditentukan.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administrative dan pendukung seperti akuntansi, hokum, hubungan antara industri, hubungan antara masyarakat, sumber daya manusia, operasi litbang, dan hamper semua aktivitas pemasaran. Output dari pusat biaya ini tidak bias di ukur secara moneter.

C. Pusat Laba

Ketika kinerja financial suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba yaitu, selisih anantara pendapatan dan biaya, maka pusat ini di sebut sebagai (profil center). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indicator yang konprehensif, di bandingkan jika harus menggunakan beberapa indicator beberapa diantara menunjukkan ke arah yang berbeda.

#### D. Pusat Investasi

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

#### Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi dan putri (2005) untuk dapat di terapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu :

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

#### **2.1.5. Struktur Organisasi Pertanggungjawaban**

Organisasi di bangun untuk mendapat suatu tujuan yang pencapaiannya hanya dapat diwujudkan melalui usaha bersama melibatkan banyak individu. Efektivitas organisasi untuk

mewujudkan tujuan bersama ini sangat sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan berbagai sumber daya lain ( sumber dari modal, uang, alam ) untuk mewujudkan tujuan organisasi. Oleh karena itu, kemudian di kembangkan struktur organisasi yang mencerminkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas demi terlaksananya fungsi koordinasi dan pengendalian untuk mendapat tujuan perusahaan.

Keberhasilan program perencanaan dan pengendalian laba atau penganggaran tak luput juga mendasarkan pada struktur organisasi dan garis pemisah wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Dengan struktur organisasi dan pendelegasian wewenang ini, organisasi dapat membuat kerangka yang jelas dimana tujuan organisasi bias mencapai secara terkoordinasi, efektif dan berkeseimbangan.

#### Aspek Penting Organisasi dalam Penganggaran

Pengembangan struktur organisasi diawali dengan kegiatan pengorganisasian yang mencakup beberapa komponen mendasar, antara lain:

- 1) Membagi perusahaan menjadi unit kerja yang dapat di kelola(contoh devisi atau pembagian )
- 2) Menugaskan atau mendelegasikan tanggungjawab manajemen
- 3) Mendefinisikan arah dari keputusan – keputusan.

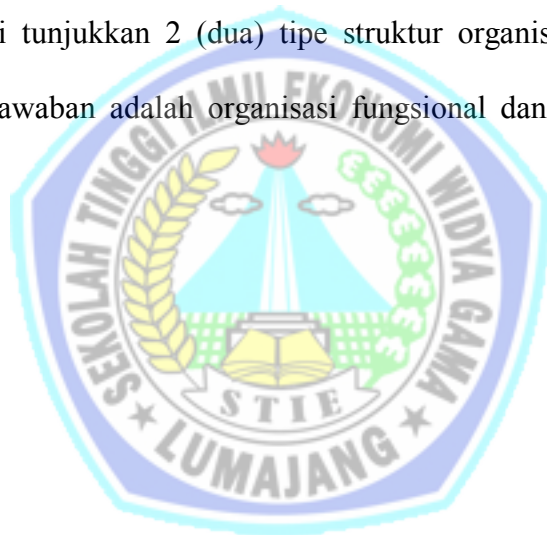
Struktur organisasi merupakan kerangka hubungan antar satu organisasi yang di dalam nya terdapat pejabat, tugas dan wewenang yang masing – masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh menjalankan peran masing-masing setiap tingkatan jabatan ( Slamet Sugiri, 2004).

## Pembagian Wewenang dan Tanggung Jawab

Tujuan jangka pendek perusahaan adalah untuk memperoleh laba dengan memproduksi dan menjual barang jadi. Direktur utama dan direktur-direktur lainnya bertanggungjawab terhadap pencapaian laba (profit). Wewenang untuk menentukan harga jual dan mengeluarkan biaya (cost) sehubungan dengan penjualan barang jadi didelegasikan pada direktur pemasaran, kemudian disampaikan kepada Manajer Pemasaran Wilayah.

## Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Dibawah ini akan di tunjukkan 2 (dua) tipe struktur organisasi yang berkaitan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban adalah organisasi fungsional dan organisasi divisional (unit bisnis).



### a. Organisasi fungsional

Organisasi fungsional adalah pembentukan organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang di tandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, hasil kerja tinggi, tempat kerja luas, dan tidak akan berada dalam bawahannya pimpinan saja. Dalam organisasi fungsional, sasaran struktur pembagian organisasi di dasarkan atas fungsi yaitu : fungsi produksi, fungsi penjualan (pemasaran), dan fungsi administrasi.

#### 1. Fungsi Produksi

Fungsi ini bertugas memproduksi barang- barang untuk dijual, dengan demikian biaya – biaya yang di perlukan tidak musnah begitu saja, namun beralih menjadi hasil produksi. Oleh karena itu, fungsi ini di sebut sebagai pusat biaya (cost center).

## 2. Fungsi Penjualan ( pemasaran)

Fungsi ini hanya bertugas hasil produksi saja agar hasil produksi menjadi urang yang berpedoman pada harga dari manajer perusahaan. Fungsi ini di sebut sebagai pusat pendapatan (revenue center).

## 3. Fungsi Administrasi

Fungsi ini merupaka kegiatan sekelompok yang di pimpin secara efektif dan efesien, menggunakan sarana yang di butuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan melalui manajemen. Fungsi ini di sebut sebagai pusat biaya (cost center).

Jika perusahaan berdiri sendiri (single business unit) dimana manajer perusahaan berwenang penuh mengambil keputusan investasi, maka manjer perusahaan sebagai pusat investasi (investment center).

### 2.1.6. Pengertian Laporan Pertanggungjawaban

Mulyadi (2001: 182) “ Laporan pertanggungjawaban adalah alat untuk menurut informasi pendapatan dan atau biaya ke manajer yang memiliki posisi terbaik untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan yang terjadi.”

(Carter, 2011:113)“ Pelaporan tanggungjawab adalah fase pelaporan dari akuntansi tanggungjawab.”

Pusat-pusat pertanggungjawaban pada setiap akhir periode yang telah ditentukan membuat laporan pertanggungjawaban kepada tingkatan manajemen di atasnya guna menilai prestasi yang telah dicapai oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban . Bentuk laporan pertanggungjawaban harus dibentuk dengan cara sederhana. Dan penyajian laporan pertanggungjawaban harus sesuai realisasi agar tidak menimbulkan salah penafsiran atau terjadinya penyimpangan.

#### System Lporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban adalah suatu laporan yang dibuat berdasarkan catatan akuntansi pertanggungjawaban. System laporan pertanggungjawaban sangat diperlukan untuk memantau kinerja masing masing pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu penting dari awal menentukan laporan apa saja yang perlu di laporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana lapporan pertanggungjawaban disusun. Isi laporan disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya.

#### Prosedur Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Mulyadi (2001:194) laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar-dasar yang sesuai dengan peraturan sebagai berikut:

- a. Jenjang terbawah yang di beri laporan ini adalah tingkat manajer bagian
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya:

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



**Table 2.1**

**format Umum Lapporan Pertanggungjawaban**

Kode	J e n i s	Bulan ini	Sampai dengan bulan ini
	Biaya		
Rek	P u s a t biaya	Realisasi Anggaran Peny.	Realisasi Anggaran Peny.

*Sumber Mulyadi (2001: 194)*

**Klasifikasi Kode Rekening**

Dalam akuntansi pertanggung jawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan suatu bagian perkiraan dapat terlaksana dengan baik, maka di perlukan suatu bagian perkiraan yang di beri kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingan didalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan. (Putri,2005).

Untuk memudahkan didalam proses pengelolaan data , rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah di identifikasi. Dalam system ini

akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya. (Ayuningtyas,2006)

Oleh karena itu, biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajer, maka biaya-biaya tersebut harus di golongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan adalah pusat pertanggungjawaban yang dibebani dengan biaya yang terjadi,dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara ( Putri:2005)

1. Berdasarkan metode kelompok yang dimiliki sifat khusus sebagai berikut :

- a. Posisis masing-masing angka mempunyai arti, dimana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dari angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing-masing angka mewakili jenis rekening. cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut:

5 x X x xxx

Kelompok rekening biaya

Pusat pertanggungjawaban direksi

Pusat pertanggungjawaban departemen

Pusat pertanggungjawaban bagian

Jenis biaya

### Gambar 2.1 Arti Posisi Kode Rekening

Sumber : mulyadi (dikutip Athena,2010:41)

#### 1. Kode block

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

**Table 2.2**  
**Golongan dan Nomor Perkiraan**

<b>Golongan Perkiraan</b>	<b>Nomor Rekening</b>
Asset (Assets)	100-199
Utang ( Liabilitas)	200-299
Modal (Capital Funds)	300-399
Pendapatan (Income)	400-499
Biaya (Expenses)	500-599, dan seterusnya

Sumber : mulyadi (dikutip Athena,2010:43)

#### 2. Stelsel rekening decimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan kelompok, dan jenis rekening yang jumlahnya masing-masing maksimal 10. Seperti kelompok golongan maupun jenis perkiraan diberi kode mulai dari 0 sampai 10.

### **2.1.7. Anggaran**

Didalam buku Anthony dan Govindarajan (2005:73) Anggaran adalah alat penting untuk perencanaan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

(Hongren, 2006:212) Anggaran merupakan pernyataan kuantitatif dari suatu rencana kegiatan yang dibuat manajer untuk periode tertentu dan alat yang membantu mengoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut. Secara umum anggaran mencakup aspek keuangan dan non keuangan dari sebuah rencana dan berfungsi sebagai cetak biru yang akan diikuti oleh perusahaan pada periode mendatang. Anggaran keuangan mengukur ekspektasi manajemen yang berkaitan dengan pendapatan, arus kas dan posisi keuangan. Sebagaimana laporan keuangan disusun untuk periode yang lalu, laporan keuangan juga dapat disusun untuk periode mendatang sebagai contoh laba rugi yang dianggarkan, laporan arus kas yang dianggarkan, dan neraca yang dianggarkan. Hal-hal yang mendasari anggaran keuangan tersebut adalah anggaran nonkeuangan seperti unit-unit yang diproduksi atau dijual, jumlah karyawan dan jumlah produk baru yang di luncurkan ke pasar.

Dari pengertian diatas anggaran mempunyai empat unsur, yaitu :

- a. Rencana, budget merupakan suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

- b. Kegiatan perusahaan yaitu mencakup semua kegiatan yang akan di lakukan oleh bagian – bagian yang ada dalam perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang diterapkan pada bagian kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
- d. Jangka waktu yang akan datang yang menunjukkan bahwa budget berlaku untuk semua masa yang akan datang, ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah tafsiran tentang apa yang akan terjadi.

Tujuan dan Manfaat anggaran:

1. Sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis semua sumber dana yang dicari maupun jenis semua investasi dana, sehingga mempermudah dalam melakukan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

Dalam buku Marconi dan Siegel (1983) dalam Hehanusa (2003, 406-407) manfaat anggaran adalah:

- 1) Anggaran merupakan dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi diantara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
- 2) Anggaran merupakan gambaran tentang prioritas alokasi sumber dayayang memiliki karena dapat bertindak sebagai blue print aktivitas perusahaan.

- 3) Anggaran merupakan alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
- 4) Anggaran menyediakan informasi tentang hasil kegiatan yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.
- 5) Anggaran sebagai alat pengendalian yang mengarahkan manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini yang dapat mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
- 6) Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.

### Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam rangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif angka. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (profit planning). Dalam perencanaan laba manajemen menyusun rencana operasional yang implikasinya dinyatakan dalam laporan laba rugi jangka pendek dan jangka panjang, rencana kas, dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang.

Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan. Dengan anggaran,

manajemen bisa menunjukkan jalan tiap perusahaan ke suatu kondisi yang lebih baik. Dalam hal demikian, dalam jangka panjang perusahaan tidak berjalan ke arah manapun.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan jangka pendek, yang dalam perusahaan berorientasi laba, pemilihan rencana di dasarkan rencana kerja terhadap laba. Oleh karena itu, seringkali proses penyusunan anggaran di sebut sebagai penyusunan rencana kerja laba jangka panjang (short-run profit planning).

Setelah rencana satu kerja di pilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumber daya untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran, seperti yang dilakukan n bisnis besar. Setiap entitas pencari laba ataupun nirlaba bias mendapatkan manfaat dari perencanaan dan pengendalian yang diberikan oleh anggaran.

Perencanaan dan pengendalian benar benar saling berhubungan. Perencanaan adalah rencana kedepan yang di susun oleh setiap tindakan apa yang harusnya di capai sesuai keinginan yang dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu.

Komponen utama dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk pencapaiannya. Sebelum anggaran disiapkan, organisasi seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis, mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktifitas dan operasi dimasa depan, umumnya mencakup setidaknya untuk 5 tahun kedepan. Organisasi dapat menerjemakan strategi umum kedalam tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Tujuan-tujuan ini membentuk dasar anggaran. Hubungan ini membantu manajemen untuk



memastikan bahwa semua perhatian tidak bedrfokus pada oprasional jangka pendek. Hal ini penting karna anggaran sebagai rencana satu periode dan memiliki sifat untuk jangka pendek.

Anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran memperbaiki perbuatan keputusan. Sebagai contoh, jika seorang manajer telah mengetahui perkiraan pendapatan dan biaya perlengkapan, biaya lab, dia mungkin telah menurunkan kenaikan gaji, menghindari pinjaman uang dari perusahaan, dan membatasi pembelian peralatan yang tidak penting. Keputusan- keputusan yang lebih baik ini, pada akhirnya bias mencegah timbulnya masalah dan menghasilkan setatus keuangan yang lebih baik bagi bisnisnya maupun manajer sendiri.

Anggaran juga memberikan standar bagi perusahaan yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan motivasi karyawan. Sebagai bagian terpenting dari sistes anggaran, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil actual dengan hasil anggaran secara periodic (sebagai contoh, setiap bulan ). Berbagai langkah seharusnya diambil untuk mengetahui sebenarnya, dan kemudian memperbaiki situasi. Sebagai contoh, jika seorang manjer mengetahui beberapa banyak amalgam yang seharusnya digunakan dri pada dengan yang diperkirakan, maka manajer dapat mengetahui bahwa dia sering ceroboh dalam penggunaannya dan perhatian tambahan akan menghasilkan penghematan. Prinsip yang sama berlaku pada sumber daya lain yang digunakan oleh perusahaan. Secara keseluruhan, penghemataannya dapat disignifikan.

Anggran juga membantu komunikasi dan koordinasi. Anggran secara formal mengkomukiasikan rencana organisasi pada tiap karyawan. Jadi, semua karyawan dapat

menyadari peranannya dalam pencapaiannya tujuan tujuan tersebut. Oleh karena itu, anggaran untuk berbagai area dan aktifitas koordinasi dianjurkan. Para manajer dapat melihat kebutuhan area lain dan didorong untuk monomer dua kan pribadinya demi kepentingan organisasi. Peranan komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting seiring dengan meningkatnya ukuran organisasi.

### **2.1.8. Pengertian Pengendalian**

Dalam suatu pekerjaan di setiap perusahaan maka setiap manajer atau karyawan yang bekerja membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukan. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Didalam buku Menurut Dalyono (2009:4) dijelaskan bahwa devinisi pengendalian adalah kegiatan manajemen setiap hari untuk menyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai yang telah direncanakan.

Pengendalian juga mempunyai Tujuan yaitu sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian menurut buku hafid (2007) :

- a. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan sedang atau yang telah dijalankan apakah sesuai dengan rencana.
- b. Mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisien dimasa yang akan datang.
- c. Memerbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Hansen dan Mowen (2009:8) pengendalian adalah aktivitas manager untuk memonitor dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik. Selanjutnya,

Carter (2009:6) “pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas yang dijalankan secara continue, memastikan agar hasilnya akan berada di bawah batasan yang diinginkan.”

### Biaya

Biaya merupakan unsure utama secara fisik yang harus di korbankan demi kepentingan dan kelancaran perusahaan dalam rangka menghasilkan laba yang merupakan tujuan utama perusahaan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan memerlukan perhatian yang sangat serius selain karena juga biaya yang merupakan unsure pengurangan yang sangat besar dalam pencarian laba bersih.

### Pengertian biaya

Biaya juga berperan penting dalam perhitungan harga pokok, perencanaan, dan pengendalian. Berikut pengertian biaya menurut Mulyadi (2009:8) adalah:

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

Selanjutnya Mulyadi (2009:4) juga mendefinisikan pengertian biaya adalah: “Biaya (expense) adalah kas sumber daya yang telah atau akan dikorbankan untuk memujudkan tujuan tertentu”.

Pengertian tersebut dapat dilihat empat unsure yang terkandung didalamnya, yaitu biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi berupa kas.

### **2.1.9. Pengertian Biaya Operasi**

Biaya operasi atau biaya operasional secara harfiah terdiri dari dua kata yaitu “Biaya” dan “Operasional”, menurut kamus besar bahasa Indonesia, biaya berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan, dan sebagainya) sesuatu; ongkos; belanja; pengeluaran. Sedangkan operasional berarti secara (bersifat) operasi; berhubungan dengan operasi.

Pengertian biaya operasi di dalam buku Supriyono (2004:209) biaya operasi dikelompokkan menjadi dua golongan dan dapat diartikan sebagai berikut:

1. Biaya langsung (direct cost) adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu.
2. Biaya tidak langsung (indirect cost) adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi kepada obyek atau pusat biaya tertentu, atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa obyek atau pusat biaya.

Dari pengertian tersebut di atas penulis dapat menarik kesimpulan bahwa:

- 1) Biaya operasi langsung merupakan biaya yang dapat dibebankan secara langsung pada kegiatan operasional.

- 2) Biaya operasional tidak langsung adalah biaya yang tidak secara langsung di bebankan pada kegiatan operasional.

Jadi biaya operasional adalah pengeluaran yang berhubungan dengan operasi, yaitu semua pengeluaran yang langsung digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang di perdagangkan termasuk biaya umum, penjualan, administrasi, dan bunga pinjaman.

Biaya operasional meliputi biaya tetap dan biaya variable. Jumlah biaya variable tergantung pada volume penjualan atau proses produksi, jadi mengikuti peningkatan atau penurunannya. Sedangkan biaya tetap selalu konstan. Meskipun volume penjualan produksi meningkat atau turun. Singkatnya biaya operasi merupakan biaya yang harus dikeluarkan agar kegiatan atau operasi perusahaan tetap berjalan.

Penggolongan biaya operasi

Menurut Adi Saputra maka jenis biaya operasi di golongkan sesuai dengan fungsi pokok kegiatan perusahaan. Dalam hal ini biaya pada suatu perusahaan terbagi menjadi dua kelompok besar, yaitu:

- a. Biaya pembelian barang

Biaya barang meliputi semua biaya yang berhubungan dengan pembelian barang dagangan yaitu semua biaya dalam rangka pembelian produk siap jual.

- b. Biaya pemasaran

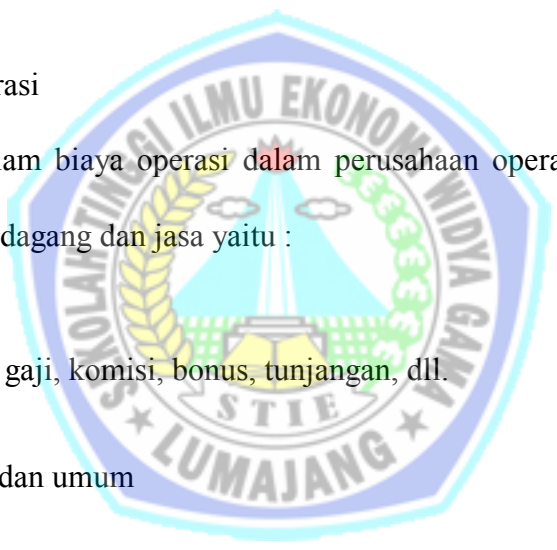
Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pembeli, gaji karyawan, bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran.

c. Biaya administrasi dan umum

Adalah biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan, akuntansi, personalia, dan bagian hubungan masyarakat biaya pemeriksaan akuntan.

Unsur-unsur biaya operasi

Unsur – unsur dalam biaya operasi dalam perusahaan operasional yang biasa didapat pada suatu perusahaan dagang dan jasa yaitu :

- 
- a. Biaya tenaga kerja, gaji, komisi, bonus, tunjangan, dll.
  - b. Biaya administrasi dan umum
  - c. Biaya advertensi, promosi
  - d. Biaya asuransi
  - e. Biaya pemeliharaan gedung, kendaran dan peralatan.

Jenis- jenis biaya operasional

Seperti yang telah dijelaskan diatas biaya operasional terdiri dari beberapa komponen biaya, diantara harga pokok penjualan, biaya pemasaran, dan biaya administrasi dan umum. Untuk

lebih jelasnya, beberapa orang ahli menjelaskan tentang biaya pengertian tersebut. Supriyono (2011:180) mendefinisikan harga pokok penjualan:

*“ The cost of goods sold is the total cost of merchandise sold during the period ”*. Jika barang atau produk diberikan kepada konsumen, berarti biaya keluar dari perusahaan berkurang dan biaya seperti ini disebut biaya operasi karena secara langsung dengan pendapatan utama pada perusahaan tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa harga pokok barang yang dijual di perusahaan adalah semua biaya yang melekat pada barang atau produk yang telah terjual dan mendatangkan pendapatan. Biaya penjualan yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan pada konsumen yang dialihkan dalam produk dari perusahaan yang bisa meningkatkan usaha penjualan. Kegiatan ini meliputi pengangkutan, promosi, advertising, pelayanan-penjualan, kampanye produk, distribusi dan kegiatan penjualan lainnya.

Biaya administrasi dan umum adalah biaya – biaya yang tidak dapat secara khusus dikaitkan dengan kegiatan penjualan atau kegiatan produksi atau pembelian dan merupakan kegiatan penunjang dalam kegiatan usaha pada umumnya. Kegiatan ini biasanya bersangkutan dengan kegiatan manajemen secara keseluruhan.

### Proses Pengendalian Biaya

Untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut (Hafid,2007).

1. Menetapkan tolak ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melakukan pengukuran.
2. Melaksanakan pencatatan hasil dan pelaksanaan yang sebenarnya.



3. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standart-standat yang telah di tetapkan diantaranya:
  - a. Menetapkan penyimpanan yang terjadi antara hasil pelaksanaan yang sebenarnya dengan standart yang telah di tetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab-penyebabnya.
  - b. Menetapkan dan melaporkan factor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisi tersebut.
  - c. Melaksanakan tindakan kebaikan yang diperlukan terhadap penyimpanan yang terjadi agar dapat kesesuaian antara pelaksana dan standart yang telah ditetapkan.

#### Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian biaya yang dikeluarkan bias di tekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukukan dengan cara (Trisnawati,2006):

1. Pengurangan biaya

Terhadap tiga kemungkinan untuk meningkatkan laba

- a. Meningkatkan volume penjualan
- b. Meningkatkan harga penjualan
- c. Mengurangi biaya

Oleh sebab itu salah satu cara diatas dapat digunakan untuk mencapai efisiensi.

### Penggolongan Biaya untuk Tujuan Pengendalian Biaya

Menurut Supriyono (2011) dalam pengendalian biaya dibutuhkan informasi biaya yang ditujukan kepada manajemen dikelompokkan kedalam:

Biaya terkendalikan (*controllable cost*) yaitu biaya yang secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

Biaya yang tidak terkendalikan (*uncontrollable cost*) yaitu biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki dan tidak dapat di pengaruhi oleh pejabat dalam jangka waktu tetentu.

Menurut Supriyono(2011:201), menyatakan biaya operasi merupakan biaya yang dikeluarkan untuk biaya operasional usaha suatu perusahaan. Biaya operasi ini dikelompokkan menjadi:

1. Biaya tetap (*fixed*), yaitu biaya yang jumlahnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu, seperti biaya gaji karyawan yang jumlahnya senantiasa tetap berapun perubahannya volume kegiatan.
2. Biaya semi tetap (*semi fixed*), yaitu biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tetentu dan perubahan dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tetentu.
3. Biaya variable, yaitu biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume. Contoh biaya variable adalah biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung
4. Biaya semi variable yaitu biaya yang tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variable mengandung unsur biaya tetap dan unsure biaya variable. Sebagai

contoh dari biaya ini adalah biaya lembur, biaya bonus bagi karyawan yang mencapai prestasi tertentu.

Selanjutnya pengertian biaya operasional menurut Trisnawati (2006:44), adalah semua biaya yang dikeluarkan mulai dari pembelian bahan baku kemudian diolah menjadi bahan jadi, selanjutnya biaya operasional dibagi atas tiga bagian:

a. *Direct labour cost* atau biaya tenaga kerja

Jenis biaya ini juga dikatakan sebagai biaya tenaga kerja secara langsung dapat diidentifikasi terhadap produk tertentu.

b. *Direct material cost* atau biaya bahan langsung

Yaitu semua bahan baku yang dapat secara langsung dimasukkan dalam perhitungan harga pokok.

c. *Manufacturing overhead cost*

Biaya ini adalah merupakan biaya dari bahan tidak langsung dimasukkan dalam perhitungan harga pokok.

Biaya operasional adalah sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Biaya operasi dikelompokkan menjadi 3(tiga):

1. Biaya tetap yaitu biaya yang jumlahnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu seperti biaya gaji karyawan.

2. Biaya semi tetap yaitu biaya tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan perubahan dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
3. Biaya variable yaitu biaya keseluruhan berubah sebanding dengan perubahan volume dan frekuensi kegiatan contoh biaya tenaga kerja langsung.
4. Biaya semi variable adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan biaya semi variable mengandung unsur biaya tetap dan unsure biaya variable seperti biaya lembur, biaya bonus.

### Sistem Penyusun Anggaran

Anggaran disusun dengan berbagai sistem-sistem yang dipengaruhi oleh pikiran-pikiran yang melandasi pendekatan tersebut.

Menurut Trisnawati (2006:40) system-sistem dalam penyusunan anggaran yang sering digunakan adalah:

1. Traditional Budget Sistem (Sistem anggaran Tradisional)

Traditional Budget Sistem adalah suatu cara penyusunan penganggaran yang tidak didasarkan atas pikiran dan analisis pengelompokan kegiatan yang dilakukan harus mencapai tujuan yang di tentukan. Penyusunan lebih didasarkan pada kebutuhan untuk belanja/pengeluaran. Dalam system ini, perhatian lebih abanyak ditekankan pada pertanggung jawaban pelaksanaan anggaran secara akutansi yang meliputi pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran secara akutansi yang meliputi pelaksanaan anggaran, pengawasan anggaran dan penyusunan pembukuannya. System pertanggung jawaban hanya menggunakan kuwintansi pengeluaran saja, tanpa diperiksa dan diteliti apakah dana telah digunakan secara efektif dan efisien atau tidak. Mula-mula pemerintah member bagian dana

untuk tiap departemen atau lembaga mengambil jatah tersebut dan menggunakannya untuk melaksanakan kegiatannya sampai habis setelah dan tersebut sudah dipakai jadi tolak ukur keberhasilan anggaran tersebut seimbang maka anggaran itu berhasil, tetapi jika anggaran tersebut defisit atau surplus, berarti anggaran tersebut gagal. Jelaslah disini bahwa system anggaran tradisional lebih menekankan segi pertanggung jawaban keuangan atau (dana) dari sudut akutansinya saja tanpa diuji efisien tidaknya penggunaan tersebut. Anggaran diartikan semata-mata sebagai alat dan sebagai dasar legitimasi (pengabsahan) berapa besarnya pengeluaran Negara dan berapa besarnya penberimaan yang dibutuhkan untuk menutup pengeluaran tersebut.

## 2. Performance Budget Sistem

Performance Budget Sistem adalah berorientasi pada pendaya guna dana yang tersedia dalam perusahaan agar mencapai hasil yang optimal dari kegiatan yang dilaksanakan.

System penyusunan anggaran ini tidak hanya didasarkan kepada apa yang dibelanjakan, seperti yang terjadi didalam "*Traditional Budget*", tetapi juga didasarkan kepada tujuan-tujuan tertentu yang pelaksanaanya perlu disusun atau didukung oleh suatu anggaran yang cukup dan biaya atau dana yang dipakai tersebut harus dijalankan secara efektif dan efisien.. System ini mulai nenitik beratkan pada segi penatalaksanaan (*manajemen control*), sehingga dengan system ini efisiensi, penggunaan dan diperiksa, juga hasil kerjanya. Pengelompokan pos-pos anggaran didasrkan atas kegiatan dan telah ditetapkan suatu tolak ukur berupa standart biaya dan hasil kerjanya. Salah satu syarat utama untuk penerapan system ini adalah digunakannya system akutansi biaya sebagai

alat menentukan biaya masing-masing program. Tolak ukur keberhasilan system anggaran ini adalah *performance* atau pertasi dari tujuan atau hasil anggaran itu dengan menggunakan dan secara efisien.

### 3. Planning, Programming, Budget Sistem (PPBS)

Dalam planning, programming, budget sistem ini perhatian banyak ditekankan pada menyusun rencana dan program. Rencana disusun sesuai dengan tujuan nasional yaitu kesejahteraan rakyat karena pemerintah bertanggungjawab dalam produksi dan distribusi barang - barang maupun jasa – jasa alokasi sumber – sumber ekonomi yang lain.

Pengukuran manfaat penggunaan dana, dilihat dari sudut pengaruhnya terhadap lingkungan secara keseluruhan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Pengelompokan pos – pos anggaran didasarkan atas tujuan – tujuan yang hendak di capai di masa yang akan datang. Beberapa hal yang perlu di perhatikan dalam PPBS ini :

1. Untuk menerapkan system ini, dituntut kemampuan dan penyusunan rencana program secara terpadu.
2. Dibutuhkan informasi yang lengkap, baik informasi masa lampau maupun informasi dimasa yang akan datang relevan dengan kebutuhan penyusunan rencana dan program.

#### Realisasi

Realisasi merupakan suatu proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan dalam proses tersebut diperlukan adanya tindakan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi tersebut dapat sesuai dengan harapan yang di inginka.

### **2.1.10. Analisis Variansi**

Pengertian Analisis variansi

Analisis variansi atau analisis selisih di maksudkan untuk tujuan perencanaan atau pengendalian manajerial dalam konteks program perencanaan dan pengendalian laba (LPP) yang konprehensif.

Di dalam buku Mas'ud Machfoedz Mahmudi ( Anwar,2012) mengemukakan pengertian analisis variansi atau analisis selisih adalah sebagai berikut “ analisis selisih di lakukan dengan membandingkan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang seharusnya atau biaya standar”.

Dalam buku Sofyan Safri Harahap (2009:234) dalam buku nya yang berjudul “ analisis kritis atas laporan keuangan “ pengertian analisis variansi adalah sebagai berikut :” Analisis variansi adalah abnalisi yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan realisasi di bandingkan dengan anggarannya “. Berdasarkan pernyataan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa suatu selisih dapat diangkat menguntungkan atau tidak menguntungkan. Dari analisis variansi ini ndi selidimi penyebab terjadi nya, untuk kemudian di cari jalan keluar untuk mengatasi terjadinya selisih terutama selisih merugikan.

#### **2.1.10.1. Jenis – jenis Analisis Variansi**

Menurut Mulyadi (2009:72) dalam Nopy Supraptiu ada 2 metode yang biasa digunakan dalam melakukan analisis laporan keuangan:

##### *1. Single Variance Method*



Dalam metode ini analisis variansi langsung diperbandingkan antara apa yang dianggarkan dengan realisasi yang di capai oleh masing – masing mata anggaran yang bersangkutan. Kemudian selisih yang ada dapat berupa *favorable variance* dan sebaliknya akan berupa *unfavorable variance* apabila sifatnya negative. Jika pendapatan yang dicapai lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan maka penyimpanan tersebut bersifat *favorable*. Hal ini ada beberapa kemungkinan yang perlu di analisa mungkin karsena anggarannya yang ditetapkan terlalu kecil dan lain-lain.

## 2. *Two Variance Method*

Pada two variance method ini, misalnya dalam jumlah biaya yang di dikeluarkan telah terlampaui dari yang semula dianggarkan, tetapi karena volume usaha yang dicapai atau lebih besar yang dianggarkan maka dalam metode pertama kesimpulan tetap bersifat negative, tetapi pada metode kedua akan memberikan kesimpulan yang positif.

### 2.2. **Penelitian Terdahulu**

Adapun penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini sebagai :

1. Damayanti (2004) yang berjudul” penerapan akuntansi pertanggungjawaban melalui pusat biaya sebagai pengendalian manajemen” hasil penelitian penyusunan anggaran pada PT. Pos Indonesia telah di laksanakan dengan baik akan tetapi tidak seluruhnya sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan menjadi bahan evaluasi bagi manajer yang menyusun laporan realisasi atas biaya yang di kelolanya, laporan realisasi tersebut membuat anggaran realisasi serta penyimpanan setiap unsurnya.

2. Ardharawati (2010) yang berjudul “Penerapan akuntansi pertanggung jawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus pada PT. PELNI Kantor Cabang Makasar) dengan hasil penelitian akuntansi pertanggung jawaban pada PT. PELNI belum memadai untuk di gunakan sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya.
3. Dheni Rahmasari (2012), dengan judul penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang, menyimpulkan bahwa RSUD Dr. Haryoto Lumajang, telah menyusun organisasi dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk siap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian. Untuk proses penyusunan anggaran pada RSUD Dr. Haryoto telah mengikutsertakan pada manajer – manajer bagian. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan
4. Ardian (2013) yang berjudul “ penelitian pada enam pusat perbelanjaan yang berada dikabupaten bandung hasil penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektifitas pengendalian biaya. Untuk pusat pembelanjaan yang berada di Kabupaten Bandung di harapkan dapat membuat struktur organisasi yang baik dimana batasan-batasan wewenang dantanggung jawab tiap unit departemen lebih jelas sehingga penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi lebih baik.
5. (Sicilia, 2013) pada UD. Prima Sentosa ( Bintauna, Bolmut) yang berjudul penerapan akuntansi biaya sebagai alat pengendalian biaya produksi dan penilaian kinerja pada UD.

Prima Sentosa Belum efektif karena tidak melibatkan bagian produksi dalam proses penyusunan anggaran. Dalam penggolongan biaya pada perusahaan tidak adanya pemisahan biaya yang dapat di kendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dari bagian manajer produksi.

6. (Mandak, 2011) yang berjudul "Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya Dinas perhubungan manado", tuju dari penelitia ini untuk memberikan penjelasan, mengevaluasi dan mengetahui peran akunmtasi dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada Dinas Perhubungan Kota Manado. Dengan hasil penelitian ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup baik tolok ukur yang digunakan untuki mengevaluasi pengendalian biaya adalah membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya.
7. (Rifky, 2013) yang berjudul "Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagain alat penilaian kinerja pusat biaya", tujuan dari meneliti yaitu untuk mengetahui dalam peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian bagi kinerja pusat biaya dan untuk memperoleh suatu gambaran yang jelas, bagaimana penerapan dalam system akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Utama Karya (Persero) kota Manado. Dengan hasil menunjukan PT Utama Karya (Persero) struktur organisasinya secara jelas dan tegas memperlihatkan jengjang wewenang dan tanggungjawab yang dilaksanakan dardi atasan hingga bawahan.
8. (Rumengan, 2013) yang berjudul "Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya di hotel quality manado", tujuan dari penelitian

untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya di hotel quality, dengan hasil penelitian ini di dapati sebagai berikut struktur organisasi hotel quality, secara jelas telah menggambarkan jengjang wewenang tanggungjawab setiap tingkatan manajemen dengan baik merumuskan dengan jelas fungsi fungsi pokok tugas dan tanggungjawab unit kerja.

9. (Anggun, 2013) yang berjudul “ Evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi” tujuan dari hasil meneliti ini yaitu memberikan kejelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada pengevaluasian efisien pengendalian biaya dan mengetahui peranan didalam akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada produksi CV. Anugerah genteng Manado, dengan hasil diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai karena belum ada penggolongan biaya dan pemberian kode rekening suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.
10. Nuraini (2014) yang berjudul “analisis akuntansi pertanggungjawaban dalam penelitian kinerja pusat biaya dan pusat investasi” pada PT. Pusri Palembang telah memadai karena didukung oleh terpenuhinya syarat-syarat akuntansi pertanggungjawabannya telah menyusun anggarannya pada masing-masing unit bagiannya dan laporan pertanggungjawabannya kepada manajer berupa laporan realisasi dan anggaran.

11. (Tirayoh, 2015) yang berjudul “Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado”, tujuan dalam mengambil langkah strategis yaitu guna mempertahankan kelangsungan perusahaan salah satunya yaitu perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Dengan hasil menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawabannya belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsure-unsure akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

### 11.3. Kearangka Pemikiran

Pada perusahaan yang relative besar perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan semacam ini pada umumnya menetapkan pembagian unit organisasi dengan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab secara tegas. Oleh karena itu, manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap biaya yang dilakukan oleh masing – masing pusat pertanggung jawaban.

Dalam rangka pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Untuk mengendalikan penggunaan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang

ada dibawahnya, dan apabila mterjadi penyimpangan dalam penggunaan biaya maka dapat dengan mudah mencari siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi.

Sistim akuntansi pertanggungjawaban disusun khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan yang berguna dalm menilai tingkat pertanggungjawaban tertentudalam pencapaian tujuan yang telah di tentukan.

Anggaran yang telah di tetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan. Dengan landasan teori yang disampaikan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya.



BASMALAH JARIT CANDIPURO LUMAJANG

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Pusat

Pusat Biaya

Pusat Laba

Pusat

Mengukur Pengendalian Biaya

Menarik Kesimpulan

*Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran*

*Sumber data yang sudah diolah UD, Basmalah*