

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Penyerahan wewenang dalam perusahaan akan menimbulkan adanya tuntutan mengenai hasil yang dicapai dari penyerahan wewenang tersebut, pihak yang memberikan wewenang akan menuntut pertanggungjawaban dari pihak yang diberi wewenang.

Dikarenakan itu pula seorang pemimpin diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaan secara langsung. Namun semakin banyaknya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tidak sanggup lagi memantau seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan secara langsung. Oleh sebab itu diperlukan adanya penyerahan wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengontrol pengendalian tanggung jawab di tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban. Penyerahan wewenang dalam suatu perusahaan akan menimbulkan adanya tuntutan mengenai hasil yang dicapai dari penyerahan wewenang tersebut, pihak yang memberi wewenang akan menuntut pertanggungjawaban dari pihak yang memberi wewenang.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem akuntansi yang dirancang sedemikian mungkin untuk memudahkan pengendalian pada

perusahaan yang telah dibagi menjadi beberapa unit fungsional yang disebut sebagai pusat pertanggungjawaban.

Didalam membahas akuntansi pertanggungjawaban secara otomatis berikut ini beberapa pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan beberapa ahli didalam bidang ini .

Definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Horngren, Foster dan Datar dalam Aida (2003) Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur rencana (dengan anggaran) dan tindakan (dengan hasil *actual*) dari pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu program yang mencakup seluruh manajemen operasi kepada setiap divisi akuntansi, biaya, atau anggaran penyediaan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodik william k.carter (2011:112)

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem akuntansi yang mengakui beberapa pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggung jawaban itu dengan menetapkan pusat penghasilan dan biaya tertentu bagi pusata yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan (Rudianto 2013:176).

Menurut Don R. Hansen (2005:116) mengemukakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai : “sistem pertanggungjawaban yang mengukur berbagai hasil yang akan dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer pusat pertanggungjawaban mereka”.

William K. Carter (2009:7) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban merupakan : “pengembangan organisasi suatu perusahaan yang tekoordinasi dengan sistem biaya dan anggaran mengarah pada pendekatan terhadap akuntansi dan pelaporan”.

Dari definisi-definisi di atas, dapat di simpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang menghasilkan suatu sistem akuntansi tentang suatu tingkat tanggungjawab dalam struktur biaya, pendapatan laba, dan investasi berdasarkan suatu pertanggungjawaban dalam bentuk laporan pertanggungjawaban untuk mengukur presentase dari sebuah unit organisasi. Sehingga masing-masing unit pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manajer bertanggung jawab atas unit kekuasaannya.

Dan apabila terjadi penyimpangan atas rencana-rencana yang telah dibuat dengan realisasinya, maka dengan cepat dan jelas akan memudahkan pimpinan mengadakan pengawasan biaya dari masing-masing unit organisasi, disamping itu akuntansi pertanggungjawaban juga membantu memberi motivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

2.1.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Seperti yang sudah di paparkan penjelasan diatas, dari beberapa definisi yang dikemukakan para ahli jelaslah bahwa tujuan akuntansi pertanggung jawaban adalah mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan, serta dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun penyimpangan penghasilan perusahaan.

Mulyadi (2001:174) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

- 1) Penilaian kinerja manajemen pusat pertanggungjawaban
- 2) Pemotivasi manajer

Dapat kita simpulkan tiga manfaat dari akuntansi pertanggung jawaban, yaitu :

- a) Akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b) Informasi yang diberikan oleh akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran.
- c) Informasi tersebut adalah peran apa dan tanggungjawab apa yang diberikan kepada pusat pertanggungjawaban tersebut selama periode tertentu.

Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki tanggungjawab pada perusahaan untuk pencapaian misi yang ingin dirai perusahaan. Oleh karena itu, setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran pusat pertanggungjawabannya sendiri yang sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban untuk mencapai tujuan perusahaan .

1) Penilaian Kinerja Manajemen Perusahaan.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atau perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka laksanakan dalam organisasi. Jika informasi akuntansi merupakan salah satu pemikiran dari dasar penilaian kinerja, maka dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.

Pada akhir periode telah ditentukan, suatu manajer pusat pertanggungjawaban diharuskan untuk melaporkan laporan pertanggungjawaban atas kerja mereka selama periode tertentu kepada manajemen puncak. Oleh karena itu pada awal periode manajemen puncak akan menetapkan batasan tanggungjawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban.

Mulyadi (2001 : 421) menyatakan bahwa : “jika seorang akan diminta untuk bertanggungjawab atas sesuatu, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawabannya dan mana sajakah yang menjadi wewenangnya”. Dari ulasan di atas akuntansi pertanggungjawaban menurut peneliti adalah sebuah wewenang dari suatu masalah yang ada untuk menetapkan suatu ketentuan yang sudah di sepakati dengan adanya sebuah tanggung jawab yang di sebut sebagai akuntansi pertanggungjawaban.

Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberikan tugas dan wewenang dalam menjalankan tanggung jawabnya dan apakah bisa

mencapai target atau sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Dengan tanggung jawab dan sasaran tujuan yang jelas, maka manajer dapat dengan mudah menilainya.

Setelah batasan tanggungjawab diberikan, maka tahapan selanjutnya adalah penetapan kriteria penilaian kinerja. Yang harus di ingat dalam tahap ini adalah, kriteria evaluasi kinerja harus disesuaikan dengan ruang lingkup pertanggungjawaban. Pusat biaya teknis dinilai kinerjanya berdasarkan produktivitas dengan biaya yang sudah dianggarkan, manajer pusat biaya kebijakan dinilai kinerjanya berdasarkan pelaksanaan tugas dalam batas biaya dalam anggaran, manajer pusat investasi diukur kinerjanya dengan melihat *return on investment*.

2) Pemotivasi manajer

Orang akan bersemangat untuk bekerja jika diberikan suatu penghargaan. Mulyadi (2001 : 418) menyatakan “jika orang merasakan bahwa dihargai bahwa terdapat kemungkinan yang tinggi suatu kinerja yang akan mendapatkan penghargaan maka motivasi orang untuk mencapai sasaran yang telah di tetapkan akan tinggi.”

Suatu penilaian kinerja yang memberikan penghargaan akan pengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggung jawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai presentasi manajer yang tentunya secara positif mendorong manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

- a) Kondisi-kondisi yang menunjang efektifitas penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
- b) Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggungjawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahan
- c) Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja dan selisih yang timbul dalam tiap pusat pertanggungjawaban.

2.1.3 Syarat- syarat penerapan akuntansi pertanggung jawaban

Keadaan organisasi harus lebih dahulu diteliti sebelum suatu penerapan akuntansi disusun. Sistem akuntansi pertanggungjawaban akan berjalan dengan baik jika apabila rencana yang disusun manajemen dapat di realisasikan. Sehingga pengawasan biaya dapat meningkatkan efisiensi biaya dengan mengarahkan pengeluaran biaya sesuai rencana. Hal tersebut dilakukan agar penerapannya benar-benar sesuai dengan apa yang diharapkan secara efektif dalam suatu organisasi. Syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban Mulyadi, (2010)

1. Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas. organisasi disusun

sedemikian rupa sehingga tanggung jawab pada tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir di tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya

2. Anggaran

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerjanya.

3. Penggolongan biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya terkendali saja yang harus dipertanggungjawabkan. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a) Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.
- b) Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini dapat mempengaruhi biaya karena ini biaya diabaikan

4. Sistem akuntansi

Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka

biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen.

5. Sistem pelaporan biaya

kepada manajemen biaya yang bertanggung jawab. Bagian akuntansi biaya setiap bulan membuat laporan pertanggungjawaban, bagian akuntansi biaya setiap bulan membuat laporan pertanggungjawaban biaya untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap bulan dibuat rekapitulasi biaya tersebut kemudian disajikan dalam laporan pertanggungjawaban biaya. Hanya biaya-biaya terkendalikan dalam tiap-tiap yang tercantumkan dalam laporan pertanggung jawaban.

2.1.4. Pusat Pertanggungjawaban

Terdapat banyak definisi mengenai pusat pertanggungjawaban, meskipun demikian definisi-definisi tersebut pada umumnya tidak jauh berbeda satu sama lain. Definisi pusat pertanggungjawaban menurut hansen dan mowen, (2009:560) adalah : “pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.”

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan dalam Athena (2005) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Sehingga dapat disimpulkan pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tertentu.

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

a. Pusat pendapatan (*income center*)

Di pusat pendapatan (*income center*), suatu output (pendapatan) diukur secara moneter, akan tetapi tidak ada upaya formal yang dilakukan untuk mengikat input (beban atau biaya) dengan output (pendapatan). Pada umumnya, pusat pendapatan merupakan unit pemasaran/penjualan yang tak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan dari barang-barang yang mereka pasarkan. Penjualan atau pesanan aktual diukur terhadap anggaran dan kuota, dan manajer dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi secara langsung didalam unitnya, akan tetapi urutan utamanya adalah pendapatan.

b. Pusat biaya (*cost center*)

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

perusahaan. Besar kecilnya pusat biaya tergantung pada aktivitas-aktivitasnya.

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

Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah mengidentifikasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi. Manajer pusat biaya tidak membuat keputusan menyangkut penjualan ataupun jumlah aset tetap yang diinvestasikan pada pusat biaya tersebut.

Minimalisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi tendensi ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Terdapat dua cara beroperasinya pusat biaya, beberapa pusat biaya diberikan sejumlah tetap sumber daya (anggaran) dan diminta menghasilkan sebanyak mungkin keseluruhan dari sejumlah sumber daya tersebut. Pengelolaan pusat biaya lainnya adalah dengan meminimalkan biaya dengan menghasilkan suatu kuantitas keseluruhan tertentu. Oleh

karena itu, mutu produk yang produksi dalam pusat-pusat biaya harus dipantau.

Ada dua jenis umum dari pusat biaya, yaitu :

1. Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

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

2. Pusat biaya kebijakan

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

c. Pusat laba (*profit center*)

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

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

Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki untuk mengukur pengeluaran pusat pertanggung jawaban tersebut dalam dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

d. Pusat investasi (*investment center*)

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

2.1.5 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

a) klasifikasi Biaya Atas Dasar Keterkendiannya.

Dalam hubungannya dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban penggolongan biaya berdasarkan tujuan pengendalian biaya sehingga dapat memberi informasi kepada manajemen atas biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban didalam akuntansi pertanggungjawaban tiap manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya bagiannya masing-masing dan

oleh karena itu masing-masing akan diminta pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya. Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, oleh sebab itu hanya biaya-biaya terkendali saja yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer, sehingga pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban tiap manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya bagiannya masing-masing dan oleh karena itu masing-masing akan diminta pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya tersebut. Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, oleh karena itu hanya biaya-biaya terkendali saja yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Sehingga pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

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

Definisi biaya terkendali menurut Daljono, (2009:21) adalah :”biaya dimana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut”.

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

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

Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataanya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggung jawab seseorang.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seseorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut mulyadi dalam Athena (2010) adalah sebagai berikut:

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

b) Klasifikasi Dan Kode Rekening

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk tiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan pemikiran yang diberi kode tertentu yang memuat pikiran-pikiran yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba rugi. Proses ini mengkiatkan tiap tingkat manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang

merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya.

Informasi biaya yang terjadi dalam akuntansi pertanggungjawaban dikumpulkan, digolongkan, dicatat dan dilaporkan sesuai dengan tingkat pertanggungjawaban. Oleh karena itu biaya-biaya yang terjadi di golongkan dan di beri kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi. Pengolongan kode rekening akan menggolongkan jenis dan tempat terjadinya biaya serta menunjukkan kode tingkat pimpinan yang bertanggungjawab.

Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingannya di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan.

Untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam sistem akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya.

Karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Pengklasifikasian rekening menurut

baridwan dalam Nur Aida (2003), yang terjadi didalam buku besar dilakukan dengan cara sebagai berikut:

a. Klasifikasi berdasarkan laporan keuangan

Dalam cara ini rekening-rekening diklasifikasikan sesuai dengan susunan dalam neraca dan laporan laba rugi.

b. Klasifikasi berdasarkan atas arus nilai

Dalam cara ini rekening-rekening diklasifikasikan sesuai dengan urutan arus nilai dalam perusahaan .

Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara (Athena,2005:41)

1. Berdasarkan metode kode kelompok (*grup code method*)

Metode kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut :

- a) Posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling kiri adalah kode golongan pemikiran dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
- b) Setiap kode dalam golongan pemikiran terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing masing angka memiliki jenis rekening. Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok
- c) Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuanangka, sehingga cara pemberian kodenya

2. Kode block (*block code*)

Kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan digit, tetapi dengan memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok.

Jadi disini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-
angkatertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu
bloknomor kode.

Contoh :

Tabel 2.1 Golongan Perkiraan Nomor Rekening

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

Sumber : Mulyadi (dikutip oleh Putri, 2005)

3. Stelsel rekening desimal

Melalui cara ini, perkiraan diklasifikasikan menjadi golongan,
kelompok, dan jenis rekening yang jumlahnya masing-masing maksimal
10. Seperti kelompokgolongan maupun jenis perkiraan diberi nomor kode
mulai dari 0 sampai 9.

2.1.6. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang
menerangkanhasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang
memegang perananpenting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan
pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban
merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang
pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode

tertentu. Di dalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali (Athena, 2010:43).

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara *actual* dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya (Athena, 2010:44).

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil. Agar tujuan dari pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan Wilson dan Campbell dalam Athena (2010) adalah :

1. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
2. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “pertanggungjawaban”.

3. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
4. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
5. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Di samping lima prinsip di atas, menurut Wilson dan Campbell oleh Athena (2010) ada berbagai faktor lain yang dapat membantu untuk membuat

tanggapan atau penerimaan dari pembaca laporan yang lebih baik :

1. Laporan harus tepat waktu.
2. Laporan harus sederhana dan jelas.
3. Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh peminatnya yang akan memakainya.
4. Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis.
5. Laporan harus akurat.
6. Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya.
7. Selalu distandarisasikan, apabila mungkin.
8. Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandang pimpinan.
9. Laporan harus berguna.
10. Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan.
11. Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya.

Setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditonjolkan dan mendapat perhatian dari manajer yang bertanggung jawab sehingga ia tidak perlu banyak membaca dan mencari dalam laporan tersebut untuk memperoleh informasi yang diinginkan. Menurut Mulyadi dalam Athena (2010) dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas. Format umum laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut Mulyadi, dalam Athena (2010)

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi biaya bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.

5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

2.1.7 Akuntansi Pertanggungjawaban Dan Kaitannya Dengan Pengendalian Manajemen.

Manajer merupakan titik pusat dalam suatu pengendalian manajemen karena beberapa mendeteksi situasi yang tidak terkendali dan untuk menyelamatkan bahwa organisasi telah melaksanakan strategi secara efektif dan efisien. Dapat disebut efektif diantaranya sebagai kumpulan suatu unit untuk mencapai tujuan, sedangkan efisiensi mengabarkan beberapa masukan (*input*) yang dikeluarkan untuk menghasilkan suatu unit luaran (*output*). Unit organisasi tersebut efisien bila dapat memproduksi sejumlah keluaran input yang minimal atau menghasilkan keluaran terbanyak dari masukan yang terjadi.

2.1.8. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi oleh Niluh pengertian penilaian kinerja adalah penilaian secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Manfaat yang akan diperoleh dari evaluasi kinerja bagi manajemen menurut Mulyadi (2001:416)

adalah untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Perusahaan PT Pelni merupakan BUMN yang bergerak di bidang transportasi laut perusahaan ini berdiri pada 1950. Dengan hasil perusahaan belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik, hal ini dapat di ketahui dengan adanya beberapa syarat-syarat dan karakteristik yang belum dipenuhi. Di sisi lain perusahaan ini juga belum menjalankan pengendalian biaya dengan baik, hal tersebut terlihat dari adanya analisis terhadap penyimpangan biaya yang belum di lakukan. Penelitian ini juga menggunakan studi pustaka dan wawancara dengan staf bagian keuangan pada PT Pelni untuk memperoleh data.

Sedangkan untuk penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat dengan judul pengendalian biaya pernah juga dilakukan oleh Nur Aida Sandiyanti 2003 dengan hasil bahwa perusahaan belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan tepat. Masalah yang dihadapi adalah perusahaan belum sesuai dengan penerapan sistem

pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi sehingga menghadapi tanggungjawab masing-masing bagian perusahaan. Data penelitian perusahaan di ambil dari Rumah Sakit Willam Booth Surabaya. Metode pengumpulan data adalah *library research* dan studi lapangan.

Bernard Naibourhu dari Sumatra Utara Medan tahun 2005 pernah melakukan penelitian dengan judul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Kebijakan pada PT Vita Insani Medika Permata Siantar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui manfaat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Kebijakan pada PT Vita Insani Medika Permata Siantar. Untuk memperoleh data yang diperlukan maka peneliti menggunakan alat pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner dan kepustakaan. Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Data yang diperoleh dari responden bersumber dari direktur, kepala bidang umum dan karyawan dari objek penelitian.

Dari hasil pengamatan dan tanya jawab dengan responden, diketahui bahwa pendelegasian wewenang dalam struktur organisasi PT Vita Insani Medika Permata Siantar masih kurang memadai. Hal ini dapat menyebabkan manajemen kesulitan dalam menjalankan program secara maksimal. Sesuai dengan informasi yang diperoleh, kurangnya wewenang yang didelegasikan mengakibatkan kesulitan dalam menjalankan program saham yang pada akhirnya menghambat penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara maksimal.

Penelitian tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pernah dilakukan oleh Susi Trisnawati 2010

dengan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya. Data penelitian yang digunakan berasal dari data sekunder yang diperoleh dari hasil penelitian terhadap 5 hotel yang ada di Kota Tasikmalaya pada tahun 2006, sampel yang digunakan dalam penelitian terdahulu adalah hotel-hotel yang terdaftar di Dinas Pariwisata Kota Tasikmalaya.

Peneliti terdahulu melakukan penelitian atas dasar ingin mengetahui sejauh mana hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya. Keterbatasan penelitian terdahulu antara lain objek penelitian yang terbatas yaitu hanya pada wilayah Kota Tasikmalaya. Alasan lainnya yaitu kurangnya literatur dari riset-riset terdahulu yang bisa digunakan sebagai acuan yang memadai.

Berbeda dengan penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat dalam menunjang pengendalian biaya pada suatu perusahaan. Salah satu data penelitian yang digunakan diperoleh dari hasil lapangan yang diajukan dengan wawancara atas pihak-pihak yang bersangkutan.

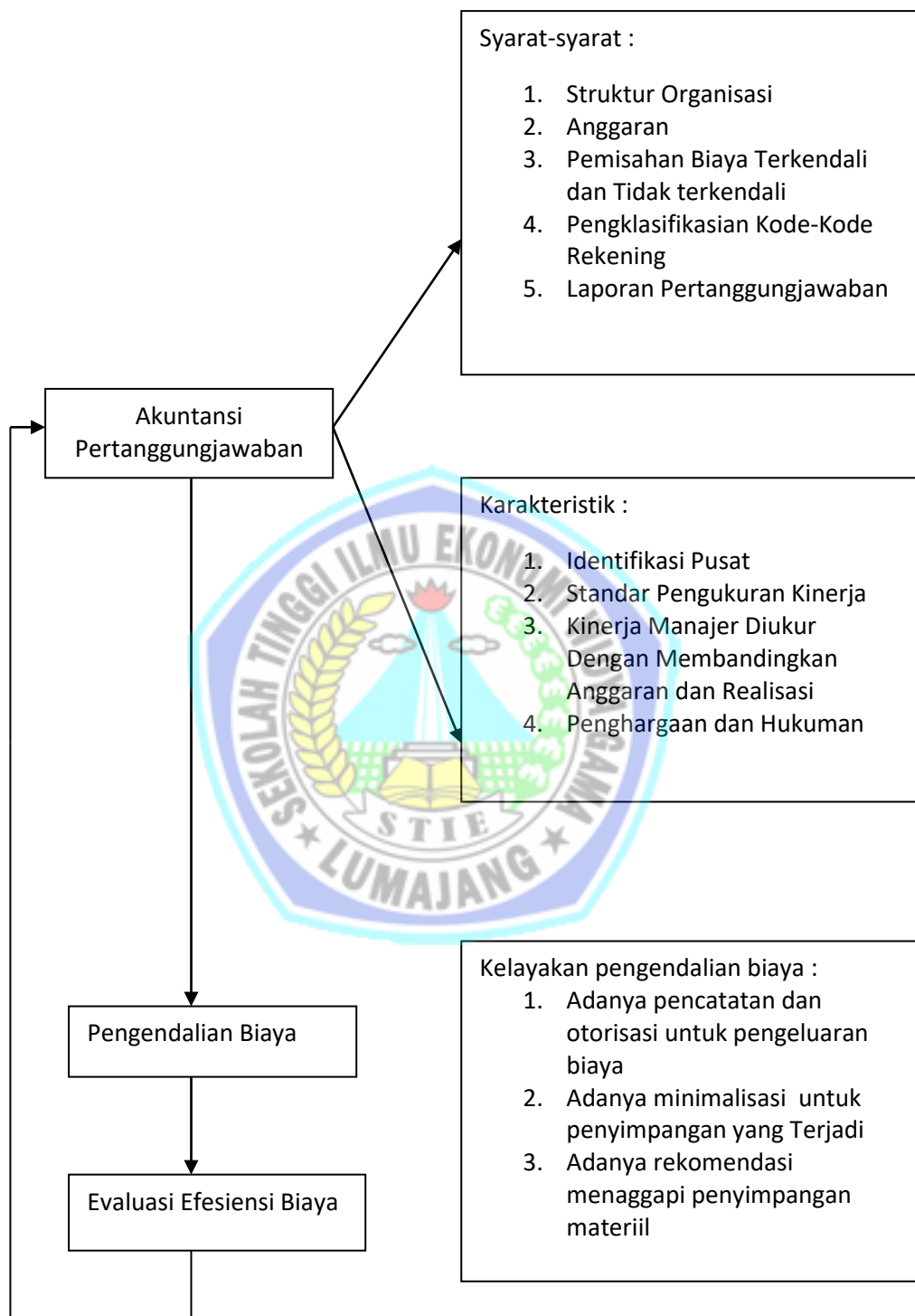
Penelitian yang dilakukan oleh Dannari (2013) dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja Pada Rumah Sakit Khusus Daerah Ibu Dan Anak Siti Fatimah Di Makassar”, Penelitian ini bertujuan untuk mengukur penerapan akuntansi

pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja pada RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah.

Penelitian ini memiliki hasil kesamaan yaitu dengan sama-sama meneliti akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya serta pada dasarnya RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah merupakan jenis rumah sakit milik pemerintah, hanya saja penelitian ini berbeda dalam hal metode penelitian. Metode penelitian yang dipakai yaitu analisis kualitatif dengan menggunakan pendekatan fenomenologi dan berbeda dalam hal menentukan lokasi penelitian, penelitian terdahulu dilakukan pada RSKD Ibu dan Anak Siti Fatimah Makassar

2.3 Kerangka Pemikiran

Informasi akuntansi pertanggung jawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antar informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap rencana realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya manajer yang bertanggungjawab. Setiap manajer harus melaporkan hasil dari perencanaannya supaya dapat dilakukan pengendalian. Laporan berisi tentang pengendalian anggaran dan realisasi yang merupakan alat bantu mengendalikan.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Sumber : Dhenny, 2012 : 39