

**EVALUASI AKUNTANSI PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN  
TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA  
PADA PT MAXI MITRA LESTARI**

**Diajukan Oleh :**

**LUSIA**

**4513013047**



**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS BOSOWA  
MAKASSAR**

**2017**

## PERNYATAAN KEORISINILAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Lusia

Nim : 45 13 013 047

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi

Judul : Evaluasi Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT.MAXI MITRA LESTARI.

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa penulisan skripsi ini berdasarkan hasil penelitian, dan pemaparan asli dari saya adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain. Kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan daftar pustaka.

Demikian pernyataan saya ini saya buat dalam keadaan sadar dan dapat tanpa paksaan sama sekali.

Makassar, September 2017

Mahasiswa yang bersangkutan

**Lusia**

# EVALUASI AKUNTANSI PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN TERHADAP PENGENDALIAN BIAYA PADA PT MAXI MITRA LESTARI

Diajukan Oleh  
L U S I A

## ABSTRAK

LUSIA. Skripsi, "Evaluasi Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT. Maxi Mitra Lestari", dibimbing oleh Muhktar Sapiri, SE.,MM.,M.Kes dan Dr. Hj. Herminawati AB., SE.,MM.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui evaluasi akuntansi pusat pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya dan penerapan akuntansi pusat pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada PT. Maxi Mitra Lestari.

Objek penelitian ini adalah PT.Maxi Mitra Lestari, yaitu perusahaan yang bergerak di bidang *Industrial Trading* (Grosir dan Ritel) Bisnis di Makassar. Sumber data yang dibutuhkan dalam pembahasan ini adalah: Data sekunder, merupakan data yang diperoleh penulis melalui pencatatan yang tercantum dalam dokumen dan laporan perusahaan PT.Maxi Mitra Lestari serta keterangan-keterangan yang berkaitan erat dengan pembahasan masalah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) sudah memadai. Hal ini didukung oleh terpenuhinya indikator syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Selain itu adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai dan adanya perhitungan analisis laporan keuangan, perusahaan telah melakukan penjabaran biaya pada laporan keuangan.

**Kata Kunci:** Evaluasi Akuntansi, Pusat Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya

**EVALUATION OF ACCOUNTING CENTER OF LIABILITY TO COST  
CONTROL IN PT MAXI MITRA LESTARI**

**By:**

**LUSIA**

**ABSTRACT**

*LUSIA. Thesis, "Accountancy Evaluation Center Responsibility To Control Cost At PT. Maxi Mitra Lestari ", guided by Muhktar Sapiri, SE., MM., M.Kes and Dr.. Hj. Herminawati AB., SE., MM.*

*The purpose of this study is to find out the accountancy evaluation center accountability to cost control and the application of central accounting responsibility to cost control at PT. Maxi Mitra Lestari.*

*The object of this research is PT.Maxi Mitra Lestari, which is a company engaged in Industrial Trading (Wholesale and Retail) Business in Makassar. Sources of data required in this discussion are: Secondary data, is data obtained by the author through the records listed in the documents and reports company PT.Maxi Mitra Lestari and the descriptions related closely to the discussion of the problem.*

*The results of this study indicate that the evaluation of accounting application implementation on PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) is sufficient. This is supported by the fulfillment of indicators of accounting terms and accountability characteristics. In addition to the recording and authorization for adequate expenditure and the existence of the calculation of financial statement analysis, the company has made a translation of the cost to the financial statements.*

*Keywords: Accounting Evaluation, Responsibility Center, Cost Control*

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan bagi TUHANKU YESUS KRISTUS yang telah menyertai, menuntun, dan menganugerahkan berkat karunia dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Evaluasi Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT. MAXI MITRA LESTARI”** pada Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi Universitas Bosowa. Saya percaya bahwa Engkaulah yang telah menjadikan **“SEGALA SESUATU INDAH PADA WAKTUNYA”**. Amen..

Indah Kasih-Mu TUHAN yang kau nyatakan disepanjang waktu penulisan skripsi ini sehingga merupakan suatu sukacita yang luar biasa yang penulis rasakan karna dapat merampungkan skripsi ini. Penulis menyadari kalau apa yang tertuang dalam skripsi ini jauh dari kesempurnaan, karena itu sumbangsi pemikiran berupa kritik dan saran yang bersifat membangun penulis harapkan untuk menyempurnakan skripsi ini.

Rampungnya skripsi ini, sesungguhnya dari bantuan, bimbingan, arahan dan dukungan dari berbagai pihak. Baik moril maupun materil. Untuk itu lewat kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima-kasih dan penghargaan yang tulus setinggi-tingginya kepada:

1. Alm, Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah mengasuh, mendidik, memberikan doa serta membantuku baik moril maupun materil serta kasih-

sayang yang selama ini saya dapatkan serta saudara-saudaraku Dan seluruh keluarga yang ada di Bone-bone,yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis, terima kasih atas segala bantuannya.

2. Bapak Prof. Dr. H. M. Saleh Pallu. M.Eng selaku Rektor Universitas Bosowa.
3. Bapak Dr. Muhktar Sapiri, SE.,MM.,M.Kes selaku pembimbing I dan ibu Dr.Hj.Herminawati AB.,SE.,MM, selaku pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Dr. H. A. Arifuddin Mane, SE,M.Si,SH,MH selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak Thanwain, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa.
5. Bapak Pimpinan PT.MAXI MITRA LESTARI Selaku Pres.directure Henrik Lomewa Dan Bapak Manager Raymon WP Serta Seluru Staff dan Karyawan terutama yang telah memberikan izin dan meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam pengambilan data sesuai dengan yang dibutuhkan penulis.
6. Seluruh Staf Dosen Pengasuh serta Staf Tata Usaha pada Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa yang telah membekali dengan berbagai Ilmu Pengetahuan selama penulis menuntut Ilmu sampai penulisan skripsi ini.
7. Untuk Yang Tersayang Dan Terkasih Asyer Sanda Bu'tu Trimakasi Atas Doa Dan Dukungan Dan Motifasinya.
8. Sahabat-sahabat Tercinta dan terkasih Lusia Galla, Melinda Meliani, Rikar Jandri, Hasnah, Alfrianti Bandaso, Sri Rahayu ,Fauziah Chia, Mulyawati Terima kasih atas doa, dukungan dan kebersamaan selama ini

Penulis menyadari bahwa penyajian skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena itu, penulis sangat terbuka untuk segala kritik dan saran yang sifatnya membangun. Semoga segala bantuan dari semua pihak yang telah diberikan kepada penulis mendapat imbalan yang berlipat ganda dari TUHAN Yang Maha Esa.

Akhir kata semoga TUHAN Yang Maha Esa, memberkati kita semua, Amen....Dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. **(GOD BLESS U ALL)**

Makassar, 2 September 2017



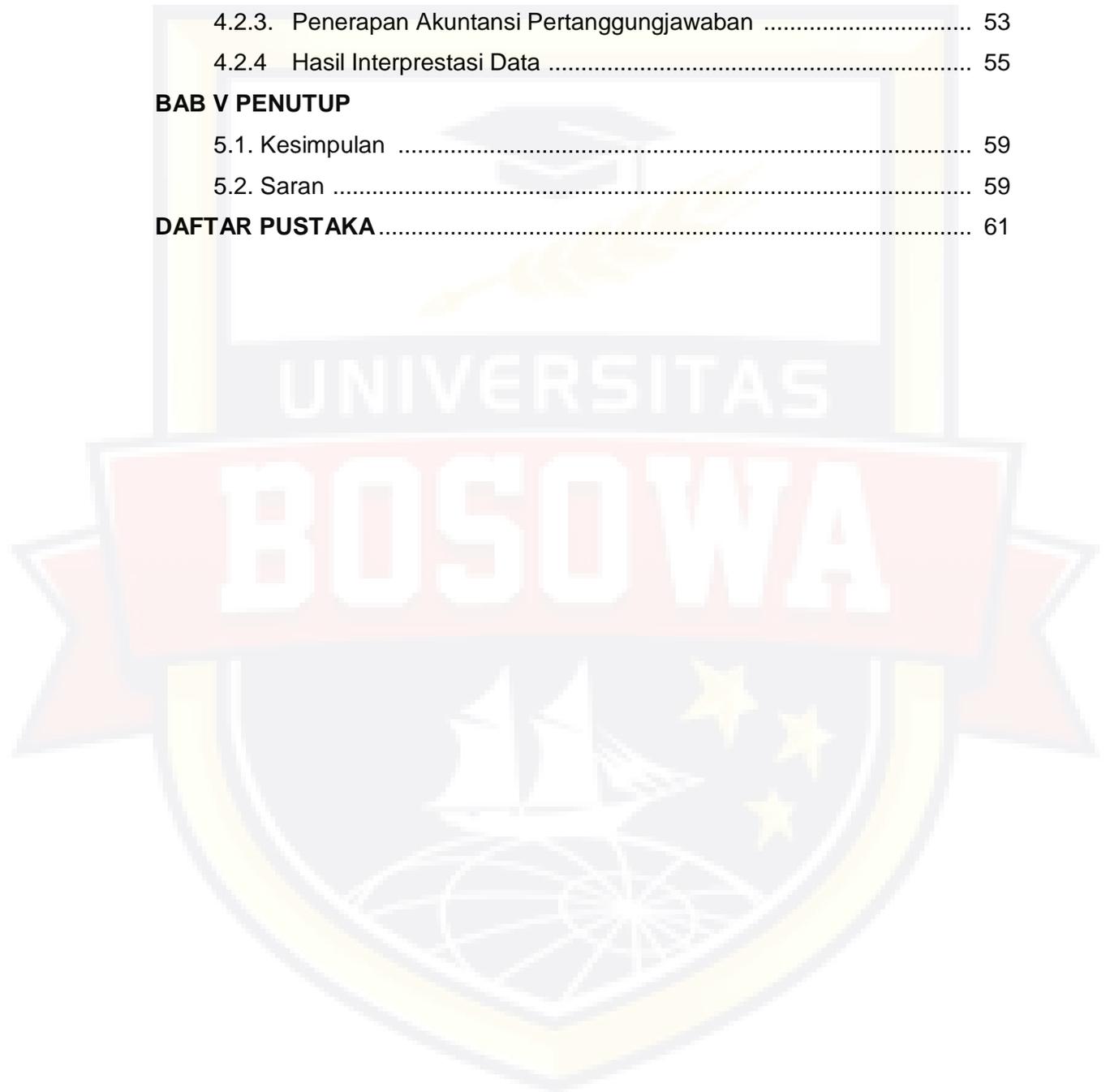
**UNIVERSITAS  
BOSOWA**

**Lusia**

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEORISINILAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Teori .....	7
2.1.1. Akuntansi .....	7
2.1.2. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
2.1.3. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
2.1.4. Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	11
2.1.5. Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban .....	13
2.1.6. Pengendalian Biaya .....	19
2.2 Kerangka Pikir .....	26
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	29
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	30
3.4 Metode Analisis Data .....	30
3.5 Definisi Operasional .....	31
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	33
4.1.1 Profil PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) .....	33
4.1.2 Visi dan Misi Maxi Store .....	34
4.1.3 Struktur Organisasi Maxi Store .....	34

4.2 Hasil dan Pembahasan .....	35
4.2.1 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	45
4.2.2 Evaluasi Kelayakan Pengendalian Biaya .....	48
4.2.3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	53
4.2.4 Hasil Interpretasi Data .....	55
<b>BAB V PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	59
5.2. Saran .....	59
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	61



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Pada era globalisasi ini, kondisi perekonomian terus mengalami perkembangan, yang ditunjukkan dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan yang berdiri saat ini baik itu yang berskala kecil maupun besar. Sehingga dengan banyaknya perusahaan yang ada saat ini tentu akan menimbulkan suatu persaingan bisnis antar masing-masing perusahaan. Hal ini tentunya akan menjadikan persaingan antar perusahaan tentunya akan semakin ketat. Persaingan antar perusahaan saat ini tidak lagi hanya terfokus dalam penjualan atau menarik perhatian konsumen saja, melainkan sudah menyebar ke berbagai sektor lainnya. Oleh karena itu, perusahaan dalam menjalankan usahanya dituntut untuk selalu memberikan yang terbaik agar dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan sekaligus untuk mendatangkan keuntungan bagi perusahaan tersebut

Perkembangan perekonomian Indonesia juga telah mengalami perubahan yang cukup pesat. Seiring dengan perkembangan perekonomian dan kemajuan zaman yang pesat, kinerja perusahaan juga ikut meningkat. Keadaan seperti ini tentunya akan menyebabkan kinerja perusahaan juga akan bertambah besar dan memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam upaya mempertahankan kelangsungan usahanya. Setiap perusahaan baik yang berskala besar maupun berskala kecil pada umumnya berorientasi untuk mencapai laba.

Keberhasilan perusahaan untuk pencapaian laba yang diinginkan dipengaruhi oleh pengendalian atas biaya yang dilakukan. Pengendalian biaya adalah bagaimana manajemen mengambil tindakan dalam mengarahkan aktivitas yang sedang dilaksanakan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hafidz (2007) untuk dapat mencapai tujuan yang ditetapkan, suatu proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur seperti menetapkan standar (anggaran) yang dijadikan sebagai tolak ukur, mencatat hasil atas realisasi, serta melakukan perbandingan antara pelaksanaan hasil realisasi dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya yang memadai dapat dilakukan dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, yakni suatu sistem akuntansi yang digunakan dalam mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer dalam mengoperasikan pusat pertanggungjawaban sebagai bagian dari sistem pengendalian biaya. Menurut Hansen, Mowen (2005:116) akuntansi pertanggungjawaban adalah Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan harus menetapkan dan memberi wewenang secara tegas. Dengan adanya pemberian wewenang dan tanggungjawab yang tegas, akan memudahkan pengendalian terhadap penyimpangan yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh semua perusahaan dan badan usaha lainnya, karena untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, dan mengetahui unit-unit yang bertanggungjawab atas unit tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang

tidak berjalan secara efisien. Pengendalian yang dilakukan oleh manajemen perusahaan bertujuan untuk menilai tanggungjawab tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan, melalui pengendalian atas investasi, biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang dihasilkan pada tiap-tiap departemen atau divisi (Anwar,2012). Namun sebagian besar perusahaan tidak mencantumkan dengan rinci pengeluaran yang ada di laporan laba rugi pada akun biaya lain-lain, sehingga perusahaan tidak dapat meminimalisir biaya lain-lain.

Fenomena yang dihadapi oleh perusahaan dalam pelaksanaan aktivitas pengendalian biaya, perusahaan belum menerapkan pusat pertanggungjawaban biaya. Hal ini menyebabkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan kadang tidak sesuai dengan perencanaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan evaluasi akuntansi pada pusat pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, penulis melakukan penelitian pada perusahaan PT.Maxi Mitra Lestari di Kota Makassar, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *store retailer* atau supermarket. Kotler dan Amstrong (1996) mendefinisikan supermarket sebagai organisasi perdagangan eceran yang menawarkan berbagai macam produk kepada konsumen mereka. PT.Maxi Mitra Lestari sebagai salah satu supermarket di Kota Makassar menjual berbagai macam produk antara lain produk elektronik seperti

televisi, kulkas, mesin cuci, dan sejumlah produk alat tulis kantor serta perlengkapan alat rumah tangga bagi masyarakat di Makassar.

Dengan besarnya biaya-biaya operasional dalam aktivitas perdagangan PT.Maxi Mitra Lestari, menyebabkan keterbatasan pada sisi laba perusahaan dimana laporan akuntansi pertanggungjawaban terdapat selisih biaya yang tidak efisien. Hal ini disebabkan karena kurang tepatnya penyusunan anggaran biaya yang dilakukan oleh perusahaan dan tidak diketahui pihak yang bertanggungjawab dengan selisih biaya dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban biaya. Upaya yang ada dipusatkan untuk peningkatan efisiensi di segala aspek, serta peningkatan pengendalian untuk mengelola sisi biaya secara ketat. Karena itu PT.Maxi Mitra Lestari sebaiknya melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatan usaha, dimana menurut Darsono (2009:203) akuntansi pusat pertanggungjawaban biaya harus bertanggungjawab mengenai biaya-biaya yang dikeluarkan.

Dengan demikian tujuan untuk melakukan evaluasi akuntansi pusat pertanggungjawaban yang hasilnya dapat dilihat dari laporan pengendalian biaya dimana hal ini akan berpengaruh signifikan terhadap pencapaian laba perusahaan. Dalam hal ini penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **“Evaluasi Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT. Maxi Mitra Lestari”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan yang menjadi inti pembahasan dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana penerapan akuntansi pusat pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada PT. Maxi Mitra Lestari?”

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- Untuk mengetahui penerapan akuntansi pusat pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada PT. Maxi Mitra Lestari

## 1.4. Manfaat Penelitian

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

- 1.4.1 Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai bentuk pengembangan ilmu akuntansi khususnya melalui studi tentang evaluasi akuntansi pusat pertanggungjawaban biaya pada perusahaan yang bergerak dibidang *store retailer* atau supermarket.
- 1.4.2 Hasil penelitian ini diharapkan berguna sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam upaya membenahan sistem akuntansi pusat pertanggung-jawaban biaya agar dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam persaingan bisnis *store retailer*.
- 1.4.3 Hasil penelitian ini bermanfaat bagi peneliti untuk menerapkan pengetahuan yang didapat selama perkuliahan. Selain itu hasil penelitian

diharapkan dapat menjadi rujukan bagi mahasiswa dan peneliti lainnya yang akan meneliti objek tentang akuntansi pusat pertanggungjawaban biaya perusahaan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.2. Kerangka Teori**

##### **2.2.1. Akuntansi**

Akuntansi atau sering disebut akunting merupakan bahasa atau alat komunikasi bisnis yang dapat memberikan informasi tentang kondisi keuangan (ekonomi) berupa posisi keuangan yang tertuang dalam jumlah kekayaan, utang dan modal suatu bisnis dan hasil usahanya pada suatu waktu atau periode tertentu. Pengertian akuntansi dikemukakan oleh Muqodim (2005:24) yang mendefinisikan akuntansi adalah seni pencatatan, pengklasifikasian dan peringkasan dalam suatu cara yang signifikan dan dalam ukuran uang, transaksi-transaksi dan peristiwa-peristiwa yang paling tidak sebagian bersifat keuangan, dan penginterpretasian hasil-hasilnya.

Dalam definisi tersebut, dimulai bahwa akuntansi sebagai seni. Definisi seperti itu mungkin karena pada waktu itu akuntansi belum dapat didefinisikan sebagai suatu ilmu pengetahuan yang utuh. Akuntansi didefinisikan sebagai seni karena pada waktu itu karakteristik pengetahuan akuntansi tidak dapat disamakan dengan atau dimasukkan sebagai pengetahuan ilmiah.

Definisi akuntansi dapat dirumuskan dari dua sudut pandang, yaitu definisi dari sudut pemakai jasa akuntansi, dan dari sudut proses kegiatannya. Ditinjau dari sudut pemakaiannya, menurut Ahmad (2007: 6) mengemukakan bahwa :

"Akuntansi adalah aktivitas-aktivitas yang menyediakan informasi biasanya bersifat kuantitatif dan seringkali disajikan dalam satuan moneter, untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian sumber daya dan operasi, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan kepada para investor, kreditor, instansi yang berwenang, serta masyarakat".

Akuntansi dalam kenyataannya telah membantu manajemen dan pihak lainnya dalam organisasi untuk melihat secara jelas fenomena konseptual dan abstrak yang belum pernah diperkirakan sebelumnya, seperti beban (*cost*) dan laba (*profit*) yang dalam praktik akuntansi sekarang dikenal sebagai simbol yang telah diterima secara umum. Pengambil keputusan atau pengguna informasi akuntansi dapat berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan (manajemen) maupun dari pihak luar organisasi tersebut (pemegang saham, investor, kreditor, pemerintah, organisasi buruh dan masyarakat umum). Baik manajemen maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan di luar organisasi, keduanya menggunakan informasi akuntansi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan organisasi tersebut.

### **2.2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanager pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:116) akuntansi pertanggungjawaban adalah "Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat

pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.” Sedangkan menurut Samryn (2012: 258) adalah “akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Akuntansi pertanggungjawaban menyangkut arus informasi yang mengalir ke seluruh bagian organisasi yang dimaksudkan untuk mempermudah perencanaan dan pengendalian. Proses pengendalian manajemen yang memimpin pusat-pusat pertanggungjawaban dan informasi akuntansi berguna dalam proses ini oleh karena informasi tersebut dikaitkan secara langsung terhadap tugas manajer sesuai dengan area tanggungjawab mereka. Sholihin (2004:82) berpendapat bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang berfokus pada unit keorganisasian seperti departemen dan pabrik (*plant*), menggunakan ukuran hasil keuangan dan standar statik, dan *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja dan menitikberatkan *status quo* dan stabilitas keorganisasian.

Menurut Samryn (2012:261) akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Halim dan Supomo (2005:9) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah menyajikan informasi mengenai pendapatan, biaya atau aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit dalam perusahaan. Selanjutnya Prawironegoro (2009:203) mengatakan bahwa :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu model pengendalian dan evaluasi kinerja anak perusahaan, cabang, atau suatu divisi yang didasarkan pada wewenang yang diberikan. Mereka yang diberi wewenang harus membuat laporan secara akuntansi untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan atas wewenang yang diterima”.

Pada umumnya wewenang yang diberikan oleh manajemen puncak dan pemilik perusahaan itu adalah wewenang dalam bidang mengelola investasi, mencari laba, efisiensi biaya, dan wewenang dalam meningkatkan penjualan. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan manajer untuk mengukur kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

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

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Robert N. Anthony dan Roger H.Hermanson (2001:57) mempunyai tujuan yaitu “Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya”. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:174) adalah:

- a. Penyusunan anggaran jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi yang akan datang.
- b. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban jika informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi masa lalu.
- c. Pemotivasi manajer pusat pertanggungjawaban jika informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut berupa informasi masa lalu.

Berdasarkan urian di atas, maka akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat terhadap jalannya perusahaan, yaitu masing-masing tingkatan manajemen diharuskan menyusun anggarannya masing-masing kemudian melaksanakan dan melaporkannya. Hal ini dilakukan agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan laporan ini akan diketahui apakah rencana yang ditetapkan telah dilaksanakan dengan baik sehingga jika terjadi penyimpangan-penyimpangan akan dapat diselidiki untuk diketahui hal-hal yang menjadi penyebab dan siapa yang bertanggung jawab untuk memperbaikinya.

#### **2.2.4. Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada empat syarat, (Mulyadi, 2001:104) yaitu

- a. Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat

manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

b. Anggaran

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 kerjanya. Diikut sertakannya semua manajer dalam penyusunan anggaran.

c. Penggolongan biaya

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

d. Sistem akuntansi

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan.

e. Sistem pelaporan biaya.

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam

kartu biaya. dapat dijelaskan bahwa akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada kelompok tanggung jawab manajerial (masing-masing departemen atau bagian) pada setiap tingkat organisasi dengan tujuan menentukan anggaran bagian bagi tiap-tiap departemen yang ada.

#### **2.2.5. Akuntansi Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipirpinnya. Dalam kaitan ini, suatu organisasi terdiri dari kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi tersebut. Pada tingkatan yang terendah bentuk dan pusat pertanggungjawaban ini dilihat sebagai seksi, regulernya bergilir, serta unit-unit kerja lainnya, Pada tingkatan yang lebih tinggi pusat pertanggungjawaban dibentuk dalam departemen-departemen ataupun divisi-divisi.

Dalam organisasi perusahaan, penentuan area pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerja. Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2001:560) 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 (2005:171) pertanggungjawaban adalah "organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan." Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari

organisasi yang dikepalai oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

Selanjutnya Sugiri (2009:180) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban, merupakan laporan kinerja disiapkan untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas semua aktivitas unit tersebut.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Empat jenis pusat-pusat pertanggungjawaban menurut Samryn (2012 : 263) yaitu : "1. Pusat biaya, 2. Pusat pendapatan, 3. Pusat laba, 4. Pusat investasi." Selanjutnya akan diuraikan satu persatu sebagai berikut :

a. Pusat biaya

Pusat biaya (*cost center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya hanya bertanggungjawab untuk biaya-biaya. Departemen produksi dalam sebuah perusahaan manufaktur seperti perakitan, pengecatan dan lain-lain merupakan contoh pusat biaya. Supervisi bagian produksi mengendalikan biaya pabrik dan tidak menentukan harga jual atau membuat keputusan-keputusan pemasaran lainnya, oleh karena itu supervisi departemen produksi dinilai prestasinya berdasarkan kemampuannya mengendalikan biaya. Beberapa industri, departemen pabrik juga diberikan wewenang untuk menangani masalah-masalah penjualan, misalnya karena spesifikasi produk yang unik sehingga departemen produksi lebih cocok dimintai pertanggungjawaban

untuk menetapkan harga jual untuk produk yang dihasilkannya.

b. Pusat pendapatan

Pusat pendapatan (*revenue center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana seorang manajer hanya bertanggungjawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Apabila penetapan harga jual produk dilakukan oleh perusahaan di luar pusat pendapatan ini maka manajer pusat pendapatan diukur prestasinya dengan volume penjualan. Yang bertanggung jawab menentukan harga dan membuat proyeksi penjualan adalah departemen pemasaran. Oleh karena itu departemen pemasaran dapat dinilai sebagai pusat pendapatan. Biaya-biaya langsung departemen pemasaran dan seluruh penjualan merupakan tanggung jawab manajer penjualan.

Namun demikian nilai dan volume penjualan tidak dapat menjadi satu-satunya alat ukur prestasi pusat pertanggungjawaban ini, bila hal itu dilakukan maka akan mendorong manajer untuk mengejar penjualan dengan cara yang mungkin dapat merugikan profitabilitas perusahaan. Kalau sepenuhnya diukur prestasinya dengan volume penjualan maka harga yang lebih murah untuk meningkatkan penjualan, membuat iklan dengan biaya yang mahal, atau mempromosikan produk-produk yang kecil labanya. Tindakan-tindakan semacam ini akan menaikkan penjualan tetapi disisi lain kenaikan tersebut tidak akan selalu diikuti kenaikan laba secara proporsional.

c. Pusat laba

Pusat laba (*profit center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajer bertanggung jawab untuk biaya-biaya dan pendapatan

secara bersama-sama. Pusat pertanggungjawaban ini memiliki tanggung jawab yang lebih luas dibanding pusat-pusat pertanggungjawaban yang diuraikan di atas. Misalnya pusat biaya bertanggung jawab atas produksi tetapi penjualan dan distribusi produknya dilakukan oleh divisi lain. Pusat pendapatan bertanggung jawab atas pencapaian volume penjualan tetapi tidak memiliki kewenangan untuk mengendalikan produksi atas barang yang dijualnya. Pusat laba memiliki tanggung jawab dan wewenang untuk mengendalikan biaya, pendapatan sekaligus dalam ukuran jangka pendek. Dengan wewenang ini maka manajernya akan diberi tanggung jawab sekaligus untuk membuat keputusan tentang jenis produk yang akan dihasilkan, cara produksi, level kualitas, harga, serta sistem distribusi dan penjualannya.

d. Pusat investasi

Pusat investasi (*investment center*) yaitu suatu pusat pertanggung-jawaban di mana manajer bertanggungjawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya dan investasi sekaligus. Agar manajer divisi berwenang untuk mengendalikan biaya dan keputusan harga, maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi. Akibatnya, laba usaha dan beberapa jenis ROI menjadi alat pengukur prestasi untuk manajer pusat investasi. Biasanya yang menjadi pusat investasi dalam bisnis adalah manajemen puncak yang diberikan wewenang untuk itu. Dengan wewenangnya yang demikian luas, maka pusat pertanggungjawaban ini lebih merupakan perluasan dari sekedar sebuah pusat laba. Manajer pusat pertanggungjawaban ini tidak hanya bertanggung jawab tentang

laba tetapi juga diberi tanggung jawab dan wewenang atas penggunaan modal kerja dan fisik aktiva yang kemudian prestasinya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dari penggunaan modal kerja dan fisik aktiva tersebut.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting dalam menilai apakah kinerja yang telah dilakukan telah sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan harus dievaluasi untuk menetapkan apakah yang dihasilkan telah sesuai dengan yang diinginkan serta dapat pula digunakan untuk mengukur kualitas karyawan yang bersangkutan. Seringkali tindakan evaluasi ditafsirkan negatif oleh karyawan padahal evaluasi sebenarnya merupakan proses keyakinan dan penghargaan perusahaan kepada karyawan. Adanya evaluasi maka setiap karyawan akan senantiasa sadar atas apa yang dilakukan termasuk hak dan kewajiban yang akan diterima.

Pengertian penilaian kinerja menurut Mulyadi (2005:415) yaitu: "Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Standar yang digunakan untuk membandingkan kinerja aktual harus dikembangkan secara cermat. Tiga jenis standar yang digunakan untuk evaluasi, antara lain :

- a. Standar yang ditentukan sebelumnya/anggaran. Standar yang berupa anggaran adalah pernyataan yang telah disahkan mengenai pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan selama satu periode untuk setiap pusat pertanggungjawaban dan untuk seluruh organisasi.
- b. Standar historis adalah catatan kinerja dimasa lalu, yang dapat dijadikan dasar pembanding dengan kinerja saat ini.
- c. Standar eksternal merupakan standar yang diturunkan dari kinerja pusat pertanggungjawaban lain atau perusahaan lain, dengan syarat keadaan-keadaan di pusat pertanggungjawaban tersebut serupa.

Adapun Manfaat yang akan diperoleh dari evaluasi kinerja bagi manajemen (Mulyadi dan Setyawan; (2001 : 416) adalah :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui motivasi karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana alasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan, baik penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik.

### 2.2.6. Pengendalian Biaya

Pengertian biaya menurut Hansen dan Mowen (1997:36), adalah kas atau ekuivalen kas yang dikelompokkan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa datang bagi organisasi. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2009:26), biaya adalah penurunan manfaat ekonomis selama periode akuntansi dalam bentuk arus atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang menyebabkan turunnya ekuitas yang menyangkut pembagian pada penanam modal. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu.

Biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Beban dapat didefinisikan sebagai aliran keluar terukur dari barang atau jasa, yang kemudian ditandingkan dengan pendapatan untuk menentukan laba atau sebagai penurunan dalam aktiva bersih sebagai akibat dari penggunaan jasa ekonomis dalam menciptakan pendapatan atau pengenaan pajak oleh badan pemerintah. Beban dalam arti luas termasuk semua biaya yang sudah habis masa berlakunya yang dapat dikurangkan dari pendapatan.

Konsep biaya telah berkembang sesuai kebutuhan akuntan, ekonom, dan insinyur. Akuntan telah mendefinisikan biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Sering kali istilah biaya digunakan sebagai sinonim dari beban. Beban dapat didefinisikan sebagai aliran keluar terukur dari barang atau jasa yang kemudian ditandingkan dengan pendapatan untuk menentukan perbedaan antara biaya dan beban, dapat diilustrasikan melalui pembelian bahan baku secara tunai. Karena aktiva bersih tidak terpengaruh, tidak ada beban yang diakui. Sumber daya perusahaan hanya

diubah dari kas menjadi persediaan bahan baku. Bahan baku tersebut dibeli dengan biaya tertentu, tetapi belum menjadi beban

Pada umumnya pola perilaku biaya diartikan sebagai hubungan antara total biaya dengan perubahan volume kegiatan. Berdasarkan perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat dibagi menjadi tiga golongan, biaya tetap, biaya variabel, dan biaya semi variabel. Untuk keperluan perencanaan dan pengendalian, baik biaya tetap maupun biaya variabel harus dipecah lagi sebagaimana pendapat Mulyadi (2012 : 465) berikut :

**a. Biaya Tetap**

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran perubahan volume kegiatan tertentu. Biaya tetap per satuan berubah dengan adanya perubahan volume kegiatan. Biaya tetap atau biaya kapasitas merupakan biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan pada tingkat kapasitas tertentu. Besarnya biaya tetap dipengaruhi oleh kondisi perusahaan jangka panjang, teknologi, dan metode, serta strategi manajemen.

Pada umumnya, jika biaya tetap mempunyai proporsi tinggi bila dibandingkan dengan biaya variabel, kemampuan manajemen dalam menghadapi perubahan-perubahan kondisi ekonomi jangka pendek akan berkurang. Seringkali keengganan manajemen untuk mengeluarkan biaya tetap mencerminkan ketidakberanian manajemen didalam mengambil risiko dan kadang-kadang hal ini menyebabkan perusahaan tidak dapat menikmati laba.

1) *Committed Fixed cost*

*Committed Fixed Cost* sebagian besar berupa biaya tetap yang timbul dari pemilikan pabrik, peralatan, dan organisasi pokok. Perilaku *Committed Fixed Cost* ini dapat diketahui dengan jelas dengan mengamati biaya-biaya yang tetap

dikeluarkan jika seandainya perusahaan tidak melakukan kegiatan sama sekali dan akan kembali ke kegiatan normal (misalnya selama pemogokan karyawan atau kekurangan bahan yang memaksa perusahaan menutup sama sekali kegiatan pabriknya). Dalam hal ini *Committed Fixed Cost* berupa semua biaya yang tetap dikeluarkan, yang tidak dapat dikurangi guna mempertahankan kemampuan perusahaan di dalam memenuhi tujuan-tujuan jangka panjangnya.

#### 2) *Discretionary fixed cost*

*Discretionary fixed cost* merupakan biaya (a) yang timbul dari keputusan penyediaan anggaran secara berkala (biasanya tahunan) yang secara langsung mencerminkan kebijakan manajemen puncak mengenai jumlah maksimum biaya yang diijinkan untuk dikeluarkan, dan (b) yang tidak dapat menggambarkan hubungan yang optimum antara masukan dengan keluaran (yang diukur dengan volume penjualan, jasa atau produk). *Discretionary fixed cost* sering juga disebut dengan istilah *managed atau programmed cost*. *Discretionary fixed cost* tidak mempunyai hubungan tertentu dengan volume kegiatan.

#### **b. Biaya Variabel**

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya variabel per unit konstan (tetap) dengan adanya perubahan volume kegiatan. Biaya bahan baku merupakan contoh biaya variabel yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi. Ada jenis biaya variabel yang perilakunya bertingkat (*step like behavior*) yang mempunyai perilaku sebagai *step-variabel costs*. Biaya ini naik atau turun tidak pada saat yang sama dengan perubahan volume kegiatan. Setiap perubahan volume kegiatan tidak secara langsung diikuti dengan perubahan biaya.

### 1) *Engineered variable cost*

*Engineered cost* adalah biaya yang memiliki hubungan fisik tertentu dengan ukuran kegiatan tertentu. Hampir semua biaya variabel merupakan *Engineered cost*. *Engineered cost* merupakan biaya yang antara masukan dan keluarannya mempunyai hubungan erat dan nyata. Jika masukan (biaya) berubah maka keluaran akan berubah sebanding dengan perubahan masukan tersebut. Sebaliknya jika keluaran berubah maka masukan (biaya) akan berubah sebanding dengan perubahan keluaran tersebut.

### 2) *Discretionary variable cost*

*Discretionary Variable cost* kadang-kadang orang menganggap bahwa *engineered cost* sama dengan biaya variabel. Telah disebutkan di atas bahwa hampir semua biaya variabel merupakan *engineered cost*. Hal ini disebabkan karena *Discretionary Variable cost* tersebut bersifat variabel, berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan karena manajemen memutuskan kebijakan demikian. Dengan kata lain, *Discretionary Variable cost* merupakan biaya yang masukan dan keluarannya memiliki hubungan erat namun tidak nyata (bersifat artifisial). Jika keluaran berubah maka masukan akan berubah sebanding dengan perubahan keluaran tersebut. Namun, jika masukan berubah, keluaran belum tentu berubah dengan adanya perubahan masukan tersebut

Selanjutnya menurut Mulyadi (2005: 14) biaya dapat digolongkan yaitu :

#### 1. Penggolongan biaya menurut obyek pengeluaran.

Pada penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya, nama objek pengeluaran adalah bahan bakar semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut dengan biaya bahan bakar.

2. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan.

Terdapat tiga fungsi pokok dalam perusahaan manufaktur yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran dan fungsi administrasi dan umum.

3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.

4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.

5. Penggolongan biaya menurut jangka waktu manfaatnya

Menurut jangka waktu manfaatnya biaya dapat digolongkan menjadi dua yaitu : a) Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi. b) Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

Menurut Mulyadi (2001:501), untuk melakukan pengendalian biaya di dalam perusahaan tergantung pada besar kecilnya perusahaan tersebut, dan telah berkembang melalui lima tahapan, yaitu:

a. Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik

Dalam perusahaan kecil biasanya pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, perencanaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana dilakukan secara langsung oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memiliki kemampuan yang memadai untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya.

b. Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis

Jika perusahaan berkembang, maka pimpinan perusahaan tidak lagi dapat mengamati secara fisik, tetapi memerlukan catatan historis

untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya dari periode ke periode. Untuk tingkat perkembangan tertentu pimpinan perusahaan cukup melakukan perencanaan dan pengendalian dengan membandingkan catatan historis dari tahun ke tahun.

c. Pengendalian biaya menggunakan anggaran statis dan biaya standar

Jika perusahaan semakin berkembang, pimpinan perusahaan tidak lagi menghadapi masalah bagaimana pelaksanaan kegiatan pada tahun berjalan jika dibandingkan dengan apa yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya, tetapi bagaimana pelaksanaan pada tahun berjalan jika dibandingkan dengan yang seharusnya dilaksanakan pada tahun tersebut. Pada tingkat perkembangan ini, pimpinan memerlukan anggaran dan standar sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya. Pimpinan perusahaan mulai memperbaiki sistem perencanaan dan pengendalian kegiatannya dengan membuat anggaran statis dan biaya yang sederhana.

d. Pengendalian biaya menggunakan anggaran fleksibel / standar

Dalam kenyataannya kapasitas yang direalisasikan seringkali menyimpang dari kapasitas yang direncanakan. Maka, cara perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan kemudian diperbaiki dengan mengembangkan anggaran fleksibel dengan biaya standar. Anggaran fleksibel disusun untuk berbagai tingkat kapasitas yang direncanakan, sehingga anggaran ini menyediakan tolok ukur prestasi yang mendekati kapasitas sesungguhnya yang dicapai.

e. Pengendalian biaya dengan pembuatan pusat-pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Dalam perusahaan besar, kegiatannya telah dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dilaksanakan dengan mengembangkan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Manajer pusat pertanggungjawaban dinilai prestasinya dengan cara membandingkan anggaran yang disusun dengan realisasinya. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya dinilai berdasarkan hal-hal yang mereka kendalikan.

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

Menurut Supriyono (2001:15) biaya terkendalkan adalah biaya yang dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu Hanya sedikit biaya yang menjadi tanggung jawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban seperti yang dikemukakan Mulyadi (2001:168) berikut:

1. Seorang yang memiliki wewenang dalam pemerolehan dan penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
2. Seseorang yang dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.

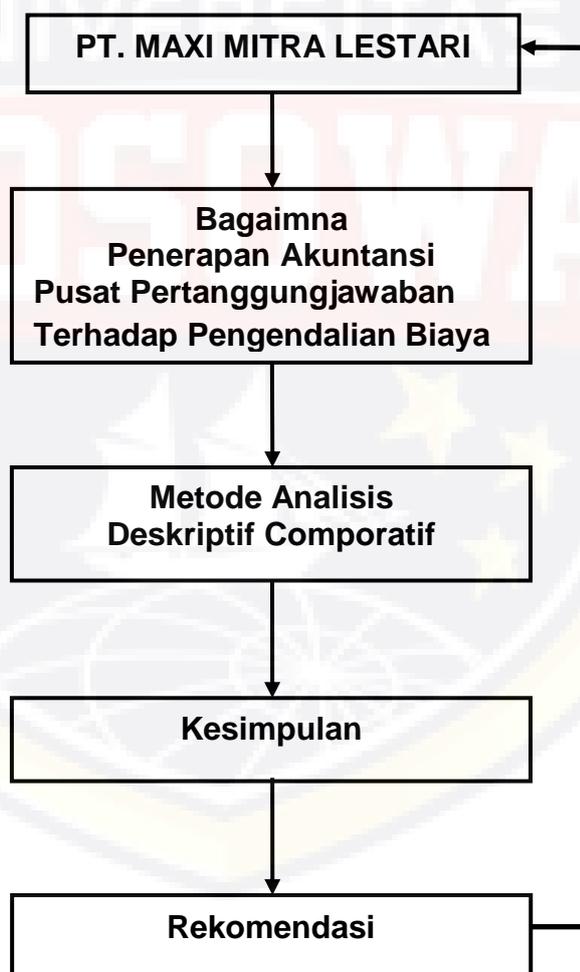
3. Seseorang yang tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu, ia dapat dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian dan dapat memantau orang-orang yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.  
Agar seseorang dapat dimintakan pertanggungjawaban atas wewenang

### **2.3. Kerangka Pikir**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan faktor yang sangat penting dalam mengambil keputusan untuk menentukan langkah yang harus diambil manajer dalam memperbaiki prestasi kerja karyawan. Selain untuk memperbaiki prestasi kerja akuntansi pertanggungjawaban juga digunakan untuk pengambilan keputusan sesuai dengan laporan keuangan perusahaan. Informasi dalam akuntansi pertanggungjawaban sangat penting untuk proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, dengan informasi, manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian diberikan kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya sesuai dengan manajer yang bertanggung jawab.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban. Salah satu pusat pertanggungjawaban adalah pusat biaya. Pengendalian biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur, mencatat, dan melaporkan. Pengendalian biaya ini dianggap sangat penting bagi manajer, karena digunakan sebagai sarana untuk memantau setiap unit-unit organisasi.

Alur pikir yang disusun berdasarkan sistematika, analisis dan alat analisis yang digunakan dalam pemecahan masalah, sehingga PT.Maxi Mitra Lestari dalam melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan oleh perusahaan maka yang menjadi masalah bagi perusahaan adalah sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat dijadikan sebagai alat pengendalian biaya. Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka dapat disajikan alur pikir dalam penelitian ini yang dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1: Skema Kerangka Pikir

#### 2.4. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut: "Diduga bahwa penerapan akuntansi pusat pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya belum sesuai dengan teori akuntansi pada PT. Maxi Mitra Lestari



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Adapun yang menjadi obyek penelitian penulis adalah pada PT.Maxi Mitra Lestari di Kota Makassar, yakni sebuah perusahaan yang bergerak di bidang *store retailer* atau supermarket yang berlokasi di Jalan Perintis Kemerdekaan Makassar. Penelitian ini dilaksanakan dalam rentang waktu satu bulan, terhitung sejak pihak Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa merekomendasikan untuk melaksanakan penelitian ini dengan melalui prosedur administratif.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

##### **1.2.1 Jenis Data**

Jenis data yang dikemukakan dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Data kuantitatif, data yang diperoleh berupa angka-angka seperti ; laporan akuntansi pertanggungjawaban biaya PT.Maxi Mitra Lestari dan data lainnya yang dapat menunjang pembahasan skripsi ini.
2. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan baik secara lisan maupun tertulis yang bukan dalam bentuk angka-angka, seperti : profil perusahaan PT.Maxi Mitra Lestari, struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing bagian dalam perusahaan.

##### **1.2.2 Sumber Data**

Sumber data yang dibutuhkan dalam pembahasan ini adalah: Data sekunder, merupakan data yang diperoleh penulis melalui pencatatan yang

tercantum dalam dokumen dan laporan perusahaan PT.Maxi Mitra Lestari serta keterangan-keterangan yang berkaitan erat dengan pembahasan masalah.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Dalam pembahasan ini, penulis memperoleh data dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui :

#### **3.3.1 Observasi**

Tekhnik ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui pengamatan langsung pada PT.Maxi Mitra Lestari di Kota Makassar untuk mendapatkan data yang akurat. Hasil observasi tersebut menjadi bahan perbandingan hasil wawancara terhadap informan penelitian

#### **3.3.2 Wawancara**

Tekhnik wawancara yaitu pengumpulan data melalui interview secara langsung dengan pimpinan, karyawan perusahaan pada PT.Maxi Mitra Lestari di Makassar maupun pihak terkait yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian ini.

#### **3.3.3 Dokumentasi**

Dokumentasi adalah penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dokumen-dokumen perusahaan yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

### **3.4. Metode Analisis Data**

Untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini, maka penulis menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu suatu analisis yang menguraikan

evaluasi dan penerapan akuntansi pusat pertanggungjawaban dalam kaitan pengendalian biaya pada PT. Maxi Mitra Lestari.

### 3.5. Deflnisi Operasional

#### 1. Akuntansi

Akuntansi adalah aktivitas yang menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian sumber daya dan operasi, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan. Akuntansi pertanggungjawaban, yakni suatu sistem akuntansi dalam mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer dalam mengoperasikan pusat pertanggungjawaban sebagai bagian dari sistem pengendalian biaya.

#### 2. Perencanaan anggaran

Dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam menyusun anggaran karena anggaran merupakan rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kinerjanya, diikuti sertakannya semua manajer dalam penyusunan anggaran.

#### 3. Penggolongan Biaya

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

#### 4. Sistem Pelaporan

Wewenang yang diberikan oleh manajemen tingkat pusat pada

manajemen tingkat bawah ini dilaporkan sebagai bentuk pertanggungjawaban. Laporan yang dibuat digunakan oleh manajemen agar dapat melihat permasalahan yang terjadi dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang perlu diambil.

#### 5. Pengendalian biaya

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas dan menghubungkannya langsung dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya yang dikendalikan. Dengan akuntansi pertanggungjawaban pengelompokan dan pengeluaran biaya dilakukan hanya untuk tiap tingkatan manajemen dimana tiap tingkatan manajemen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah tanggung jawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1 Profil PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store)

PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) adalah perusahaan keluarga yang berdiri pada bulan Mei Tahun 2011 yang berdomisili di kota Makassar alamat Jl. Perintis Kemerdekaan Km 10, Pusat Pertokoan Tamalanrea No.22, 23 dan 24. Perusahaan ini bergerak di bidang perdagangan (*Trading*) dan menyediakan produk-produk lokal dan import dari negeri Tiongkok yang berkualitas antara lain peralatan dan perlengkapan rumah tangga secara lengkap, peralatan kantor, alat tulis, elektronik, asesories dan lain-lain dengan harga yang ekonomis dan kompetitif serta terjangkau oleh semua lapisan masyarakat.

PT.Maxi Mitra Lestari berbentuk 'toko moderen' diberi nama Maxi Store yang memiliki lahan seluas 1.500 m<sup>2</sup>, dengan bangunan 3 (tiga) lantai dan luas bangunan 3.900 m<sup>2</sup> serta lahan parkir yang luas. Sebagai pemilik perusahaan Bapak Hendrik Lomewa memiliki kredibilitas yang tinggi, jujur, disiplin dan konsekwen serta taat beribadah, sekaligus pemrakarsa usaha toko modern "Maxi Store" serta memiliki pengalaman lebih dari 20 (dua puluh) Tahun di bidang industrial ritel bisnis, dan telah memiliki banyak pelanggan tetap yang tersebar luas di beberapa daerah baik di dalam maupun luar kota Makassar.

Maxi Store akan mengembangkan bisnisnya dengan membuka cabang di beberapa daerah berkembang baik dalam maupun luar kota Makassar dan akan menawarkan peluang bisnis *Franchise* ke pengusaha di seluruh wilayah Indonesia.

#### 4.1.2. Visi dan Misi Maxi Store

##### 1. Visi :

Menjadi perusahaan yang terkemuka di bidang Industrial Trading (Grosir dan Ritel) Bisnis, menyediakan produk secara lengkap dan berkualitas prima, ekonomis sehingga terjangkau oleh seluruh lapisan masyarakat.

##### 2. Misi :

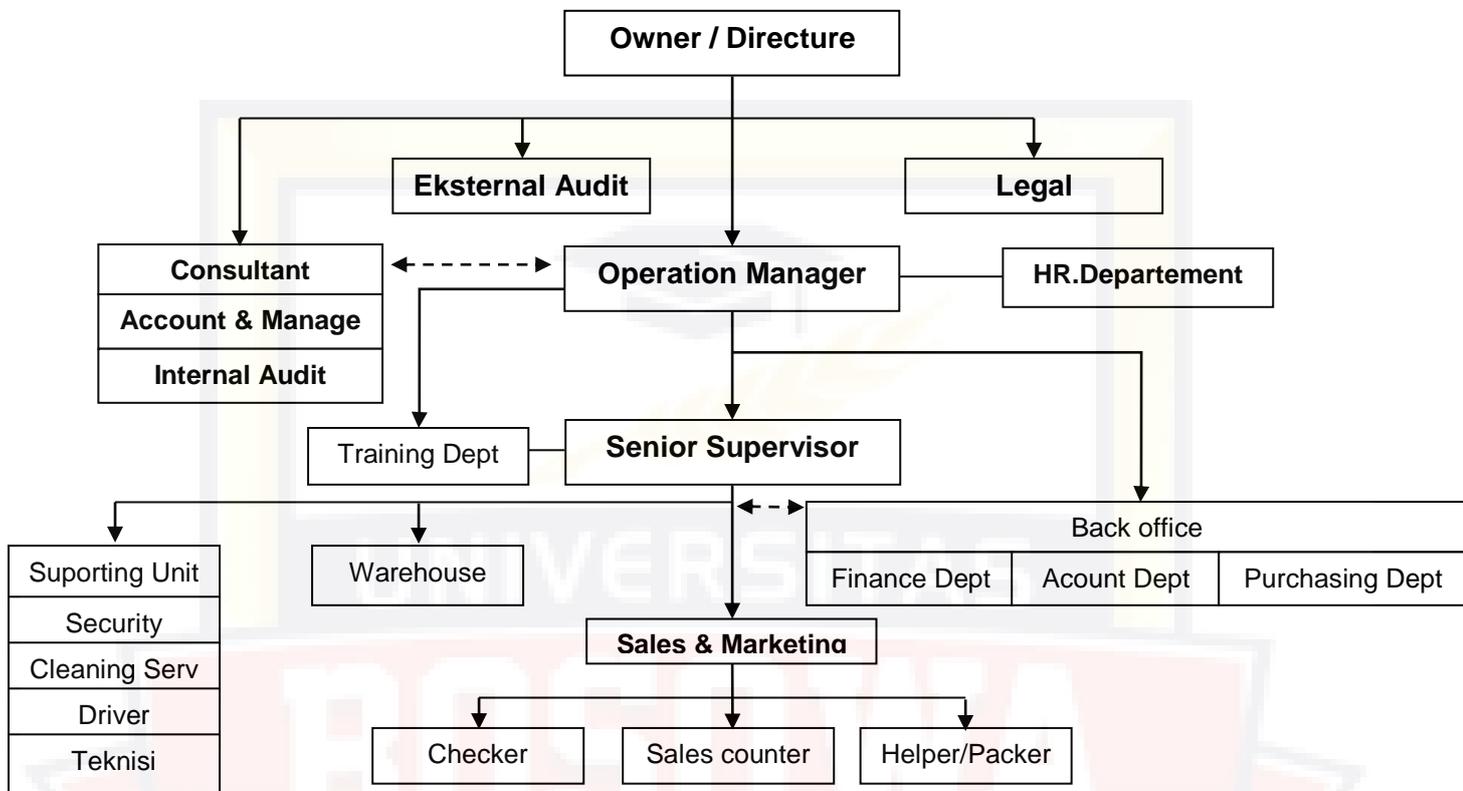
Membangun loyalitas konsumen / pelanggan, memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan, membina hubungan baik dengan mitra usaha, bersama meningkatkan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat berpartisipasi dalam pembangunan dan menciptakan kesejahteraan seluruh karyawan serta mengembangkan strategi yang jelas dan tepat sasaran serta menciptakan hubungan emosional dengan para konsumen melalui program loyalitas.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi Maxi Store

Suatu struktur organisasi yang baik dapat menimbulkan suasana di mana kepuasan perseorangan dan keputusan dapat terwujud sehingga mendorong kerja sama serta keinginan yang kompak melakukan sesuatu tanpa perintah. Perusahaan adalah sebagai suatu sistem antara fungsi-fungsi yang didalamnya hanya dapat berjalan dengan baik apabila dalam perusahaan tersebut terdapat organisasi yang baik pula.

Dalam hubungannya dengan uraian di atas, maka PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) menggunakan sistem organisasi line staff dimana wewenang dan tanggung jawab bercabang pada setiap tingkatan mulai dari pimpinan hingga kepada karyawan. Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) dapat digambarkan dalam bentuk skema berikut ini :

**Skema 4.1 Struktur Organisasi PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store)**



**Sumber: Maxi Store 2017**

## 4.2 Hasil dan Pembahasan

### 4.2.1. Deskripsi Data

Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan operasi-operasi perusahaan di waktu yang akan datang. Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat yaitu :

#### 1. Struktur organisasi

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya

struktur organisasi ini, PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang ditetapkan dalam bentuk tugas dan tanggung Jawab yang dikomunikasikan kepada masing-masing personil agar dipahami dan dilaksanakan sebagaimana mestinya..

Uraian Wewenang Dan Tugas

**a. Direktur**

Tanggung Jawab Direktur:

- 1) Memimpin, mengkoordinasi, mengarahkan dan mengawasi seluruh kegiatan perusahaan.
  - 2) Bertanggung jawab dalam memimpin dan membina perusahaan secara efektif dan efisien.
  - 3) Bertanggung jawab terhadap keuntungan dan kerugian perusahaan.
  - 4) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tinjauan manajemen
- Wewenang Direktur
- 5) Mengambil keputusan dan kebijakan yang akan diterapkan oleh perusahaan.
  - 6) Memilih wakil manajemen untuk penerapan sistem manajemen mutu perusahaan
  - 7) Mengangkat dan memberhentikan karyawan tetap.
  - 8) Menyetujui dan mengesahkan rencana kerja untuk satu tahun
  - 9) anggaran

Tugas Direktur

- 1) Menerima dan mengevaluasi laporan pelaksanaan kegiatan di perusahaan
- 2) Menanda tangani surat keluar

- 3) Mengesahkan dokumen sistem manajemen mutu
- 4) Memantau pelaksanaan manajemen keuangan perusahaan setiap hari kerja.

**b. Manager**

- 1) Mengawasi dan mengontrol kinerja seluruh bagian
- 2) Memeriksa ketelitian catatan kas bagian administrasi penjualan dan penagihan
- 3) Menerima laporan analisa tagihan dan membantu menyelesaikan masalah piutang tak tertagih
- 4) Memberikan persetujuan retur dan service barang
- 5) Bertanggung jawab penuh dalam memeriksa perhitungan kas yang ada di bagian administrasi penjualan dan penagihan

**c. Human Resource Development**

- 1) Merencanakan penerimaan karyawan
- 2) Merencanakan pelatihan intemal / eksternal karyawan
- 3) Mengembangkan dan menetapkan peraturan karyawan yang disesuaikan dengan peraturan pemerintah
- 4) Merencanakan program kerjasama dengan lingkungan masyarakat
- 5) Menerima dan mendistribusikan surat-surat masuk ke perusahaan
- 6) Menyimpan dan memelihara dokumen karyawan
- 7) Mengevaluasi laporan dari keamanan
- 8) Menjalankan administrasi karyawan
- 9) Membuat Prosedur Penerimaan Karyawan.
- 10) Membuat Prosedur Penempatan Karyawan
- 11) Membuat Prosedur PHK

**d. Keuangan dan Accounting**

- 1) Menyusun kebijakan keuangan yang berhubungan kegiatan akuntansi, administrasi keuangan, pengaturan dan penggunaan dana perusahaan
- 2) Mengkoordinir dan mengawasi transaksi keuangan
- 3) Menugaskan kasir membayar gaji karyawan
- 4) Menyimpan dan mengawasi kelancaran keuangan perusahaan
- 5) Melaporkan kegiatan keuangan kepada pimpinan
- 6) Membicarakan kegiatan arus keuangan setiap hari atau setiap saat dengan pimpinan
- 7) Mengevaluasi kegiatan penggunaan uang setiap hari
- 8) Mencatat seluruh kegiatan keuangan setiap hari
- 9) Menerima laporan kegiatan keuangan dari kasir dan pembelian
- 10) Membuat Prosedur Pembayaran Hutang
- 11) Membuat Prosedur Penerimaan Tagihan / Piutang
- 12) Membuat Prosedur Pembiayaan Operasional

**e. Internal Audit**

- 1) Bertanggung jawab untuk memeriksa baik penerimaan, penyimpanan, maupun penggunaan asset perusahaan guna memastikan kesesuaian pelaksanaan dengan ketentuan manajemen dan kesesuaian bukti dokumen dengan bukti riil.
- 2) Mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan penerimaan, penggunaan dan penyimpanan asset perusahaan guna bahan evaluasi pemeriksaan berdasarkan prosedur yang berlaku.
- 3) Membuat perencanaan pemeriksaan yang harus didokumentasikan, meliputi penetapan tujuan pemeriksaan, pencarian informasi dasar,

penentuan tenaga auditor, penyampaian kepada pihak terkait maupun pihak yang dipandang perlu, melakukan survey awal, penetapan program dan jadwal pemeriksaan, serta persetujuan bagi rencana pemeriksaan yang akan dilakukan.

- 4) Melakukan tugas pemeriksaan yang meliputi pemeriksaan penerimaan, penggunaan dan penyimpanan sesuai dengan prosedur dan ketetapan manajemen yang berlaku dan kesesuaian bukti riilnya menggunakan metode kerja dan prosedur yang standar.
- 5) Membuat laporan dan penilaian mengenai kondisi pelaksanaan audit terhadap penerimaan, penggunaan/pengelolaan dan penyimpanan asset perusahaan berdasarkan standar prosedur yang berlaku. Hasil audit dituangkan dalam bentuk laporan yang dikenal dengan nama Laporan Hasil Pemeriksaan.

**f. Bagian Pemasaran**

- 1) Bertanggung jawab atas naik turunnya tingkat penjualan
- 2) Menganalisa dan mendata saingan yang terjadi di pasar
- 3) Mengusulkan anggaran biaya untuk keperluan promosi
- 4) Mengusulkan program promosi untuk meningkatkan penjualan dan perluasan pasar
- 5) Membuat dan melaporkan mekanisme pasar kepada pimpinan setiap bulan.
- 6) Melakukan survei kepuasan pelanggan.
- 7) Menerima keluhan pelanggan

**g. Bagian Penjualan**

- 8) Bertanggung jawab atas rencana penjualan

9) Memelihara dan menyimpan dokumen penjualan

10) Melaporkan Realisasi penjualan setiap bulan.

11) Mencari order dan pelanggan baru.

Salah satu langkah penting di dalam mendesain sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah pembentukan garis dan bidang pertanggungjawaban yang jelas PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store). Sesuai dengan pola pendelegasian wewenang dan tanggungjawab serta berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban, struktur organisasi dapat digolongkan dalam kategori struktur organisasi fungsional, yang mana setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada di dalam organisasi dan pembagian departemen didasarkan atas fungsi produksi, pemasaran, dan fungsi keuangan. Fungsi ini merupakan gambaran dari pusat pertanggungjawaban.

## **2. Anggaran**

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Selain itu anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan juga sebagai alat pengendalian. Suatu pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi.

Dengan adanya susunan organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran Proses penyusunan anggaran PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) :

- a. Berdasarkan *forecast* penjualan untuk tahun anggaran yang bersangkutan yang kemudian dari *forecast* penjualan disusun rencana produksi dan rencana kerja masing-masing cost center.
- b. Berdasarkan Anggaran Operasi dapat disusun proyeksi perhitungan laba/ rugi, kemudian dari proyeksi laba/ rugi disusun anggaran investasi dan anggaran kas/ bank dan yang terakhir disusunlah proyeksi Neraca (*Budgeted Balance Sheet*).
- c. Proses penyusunan anggaran yang dimulai dari *forecast* penjualan, rencana produksi, anggaran biaya yang dibutuhkan serta anggaran investasi akan dilampirkan sebagai ilustrasi proses penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah mengikutsertakan partisipasi dari pada manager, sales/marketing dan manager keuangan. Dimana setiap divisi membuat usulan biaya yg kemudian dirapatkan bersama-sama dengan direktur dan wakil direktur. Hasil rapat di telaah lagi kemudian baru disusun anggaran berdasarkan *forcast* penjualan. Anggaran bersifat fleksibel dimana dibuat untuk pencapaian target 1 (satu) tahun kedepan berdasarkan % (presentase) realisasi per bulan. Anggaran yang telah ada dapat disesuaikan dengan situasi yang akan berjalan nantinya. Melalui koordinasi bidang-bidang yang ada dapat disusun perencanaan yang lebih matang. Hal ini berguna sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan antara bulan September sampai Oktober dan paling lambat pada bulan November.

### **3. Kode Rekening**

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Sistem akuntansi

pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk pengendalian biaya yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dengan tingkat manajemen yang bertanggung jawab.

PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah memiliki pengklasifikasian kode rekening/kode akun yang mana bertujuan untuk mempermudah proses penyusunan laporan akuntansi.

**Tabel 4.1 Susunan Kode Rekening PT Maxi Store**

No Akun	Nama	Tipe
1101	Kas	Kas/Bank
1102	Bank	Kas/Bank
1103	Piutang Dagang (Pelanggan)	Akun piutang
1104	Investasi	Aktiva lancar lainnya
1105	Piutang Lain-lain	Aktiva lancar lainnya
1106	Piutang karyawan	Aktiva lancar lainnya
1107	Beban Umum dan Adm	
6100	Beban marketing	

Sumber: PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) 2017

Pemberian kode dilaksanakan dengan Kode block (*block code*), dengan cara memberikan suatu blok nomor untuk setiap kelompok. Jadi di sini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu yang diakhiri dengan angka-angka tertentu juga merupakan suatu blok nomor kode.

#### **4. Biaya Terkendali dan Biaya tidak Terkendali**

Manajer memiliki wewenang sehingga dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah kewenangannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya wewenang manajer dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap suatu biaya. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan: (1) biaya terkendali dan (2) biaya tidak terkendali oleh manajer tersebut.

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang manajer. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui di mana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya proses.

PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dengan cukup memadai. Ini dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban dimana dapat dilihat biaya dalam laporan pertanggungjawaban. Dalam hal ini biaya yang tidak terkendali adalah biaya produksi yang meliputi biaya logistik dan biaya langsung. Biaya logistik diantaranya adalah honor supir, biaya rembersment AMDK, biaya stnk, kir dan asuransi, serta biaya forklif, sedangkan biaya langsung meliputi biaya upah langsung. Yang mencakup biaya terkendali adalah biaya operasional usaha yang meliputi gaji karyawan, lembur karyawan, biaya ATK, telpon, hp dan internet, biaya fotocopy, pos dan materai, biaya konsumsi kantor, biaya transportasi dan perjalanan dinas, biaya pemeliharaan aktiva, biaya pemeliharaan kendaraan operasional, parkir dan administrasi bank, biaya lain-lain dan biaya training.

## 5. Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Setiap bagian di PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) selalu melakukan koordinasi dengan pihak manajemen setiap harinya dengan melaporkan progres repot pengerjaan di bagiannya. Setiap minggu selalu diadakan teknikal meeting yang membahas mengenai anggaran dan realisasi keuangan dan fisik di lapangan.

Dengan adanya rapat ini manajer beserta kepala bagian nya selalu mengevaluasi dan mengoreksi apa-apa yang menjadi permasalahan di lapangan saat ini. Laporan pertanggungjwaban biaya yang disajikan berisi biaya yang dianggarkan dengan realisasi yang terjadi. Laporan ini dibuat per bulannya sehingga bisa dipantau progres keuangan dari produk yang dihasilkan. Berikut ini adalah laporan anggaran dan realisasi biaya operasional dan produksi serta laba yang diinginkan. Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh, dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban di PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah cukup memadai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Mulyadi (2001:104), yang terdiri empat syarat, yaitu a) Struktur organisasi, b) Anggaran, c) Penggolongan biaya, d) Sistem akuntansi, dan e) Sistem pelaporan biaya.

Hal tersebut didukung dengan pendapat Hansen dan Mowen (2005:116), bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat

pertanggungjawaban mereka. Dengan demikian, akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

#### **4.2.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanager pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Adapun karakteristik yang harus dipenuhi dalam akuntansi pertanggungjawaban di PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) yaitu :

##### **1. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban**

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya. Struktur organisasi PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah membagi bagian kerja atas pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi.

Dalam penelitian ini pembahasan hanya dipusatkan terhadap pusat laba yang didukung pusat-pusat biaya yang ada di PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi Store).

Adapun identifikasi pusat tersebut adalah berikut :

- d. Bagian administrasi sebagai pusat biaya administrasi bertanggungjawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan, pengkoordinasian, pengawasan dan pembuatan laporan bidang anggaran, perbendaharaan, akuntansi, administrasi personalia, administrasi dan layanan umum kerumahtanggaan kantor serta pengamanan dan pengelolaan aset umum perusahaan. Dalam hal yang bertanggungjawab penuh ke atasan adalah manajer keuangan. Bagian administrasi merupakan pusat laba (pendapatan-biaya) dimana pusat realisasi berada di bagian penjualan
- e. Bagian penjualan sebagai pusat biaya pendapatan. Fungsi penjualan/pemasaran tidak hanya bertugas menjual hasil produksi saja, bagian ini juga harus memperluas pangsa pasar, menjalin hubungan baik ke konsumen. Bagian penjualan/pemasaran merupakan pusat pendapatan (*revenue center*) yang mendukung terealisasinya pusat laba. Dalam hal ini yang bertanggungjawab penuh adalah manajer sales/marketing

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa struktur organisasi perusahaan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban

## **2. Standar Pengukuran Kinerja**

Standar pengukuran kinerja menejer pada perusahaan didasarkan kepada ketepatan dalam pencapaian biaya standar. Dalam hal tersebut perusahaan telah menetapkan biaya standar berdasarkan analisis catatan masa lalu dalam bentuk menghitung rata-rata pemakaian bahan baku untuk produk,

menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang paling baik dan yang paling buruk serta menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang paling baik.

Demikian juga dengan penetapan harga yang dipakai sebagai harga standar dapat berupa harga yang diperkirakan akan berlaku di masa yang akan datang, biasanya untuk jangka waktu 1 tahun, harga yang berlaku pada saat penyusunan standar, harga yang diperkirakan akan merupakan harga normal dalam jangka panjang.

### **3. Pengukuran Kinerja Manajer**

PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) terdapat laporan pertanggungjawaban dari setiap bagian yang berupa laporan anggaran dan realisasi anggaran yang dapat dijadikan dasar yang memadai untuk mengukur kinerja manajer dan sebagai dasar untuk mengetahui kinerja dari setiap bagian. Dengan adanya jenis laporan tersebut, maka perusahaan dengan mudah dapat mengukur kinerja manajer dan apabila terdapat perbedaan atau selisih anggaran dan realisasi yang signifikan yang berpeluang terjadinya penyelewengan atau tindak kecurangan yang bisa dilakukan setiap kepala bagian atau manajer maka perusahaan akan mudah untuk mengetahuinya. Laporan ini berisi mengenai pendapatan dan biaya-biaya yang dianggarkan serta realisasi dari pendapatan dan biaya tersebut.

### **4. Manajer secara Individual Diberikan Penghargaan atau Hukuman**

Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika

terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban, maka perusahaan akan memberikan hukuman.

Pemberian penghargaan dan hukuman ini disesuaikan dengan Perjanjian atau kontrak kerja yang telah ditetapkan oleh PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi Store). Sebagai contoh, bonus 50% gaji diberikan kepada para karyawan atas pencapaian kinerja kantor cabang yang dinilai baik. Sedangkan manajer akan diberikan kenaikan pangkat atas kinerjanya yang dinilai memuaskan.

#### **4.2.3. Evaluasi Kelayakan Pengendalian Biaya**

Pengendalian biaya merupakan roda penggerak dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Dalam pengendalian biaya sering terjadi kecurangan dan penyelewengan oleh pihak-pihak intern perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini perlu membahas gambaran sistem pengendalian internal perusahaan yang menunjang efektivitas pengendalian biaya pada PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi Store). Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan telaah dokumen internal PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi), diketahui bahwa pengendalian intern yang diterapkan perusahaan ini cukup memadai. PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi) menerapkan sistem pengendalian intern yang baik, karena sudah menggunakan unsur-unsur yang terdapat dalam sistem pengendalian intern yang umumnya digunakan pada sebagian besar perusahaan.

Unsur-unsur pengendalian intern dalam sistem informasi akuntansi sebagai penunjang efektivitas pengendalian biaya pada PT. Maxi Mitra Lestari (Maxi) diuraikan sebagai berikut.

## **1. Organisasi**

Berdasarkan mekanisme struktur keorganisasian dan penerapan sistem informasi akuntansi, terdapat 3 bagian penting yang memiliki peranan terkait pengendalian biaya pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi), yaitu fungsi akuntansi, fungsi penagihan dan penerimaan kas. Fungsi akuntansi merupakan Bagian Akunting yang sudah terpisah dengan fungsi penagihan yaitu Sales dan fungsi penerimaan kas yaitu Bagian Kas.

Pemisahan fungsi ini diterapkan PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) agar ketiga fungsi tersebut saling berkoordinasi dan mengecek pekerjaan masing-masing. Bagian Kas dan bagian Akunting telah terpisah di PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi, hal ini dilaksanakan untuk menghindari kemungkinan kedua bagian tersebut bekerjasama menggunakan catatan akuntansi untuk menutupi kecurangan mereka yang dapat merugikan perusahaan.

## **2. Sistem Otorisasi dan Prosedur Pencatatan**

Para debitur PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) melakukan pembayaran dalam bentuk cek atas nama atau dengan cara pemindahbukuan (biro gilyet). Sedangkan Bagian Penagihan pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) menagih utang kepada debitur berdasarkan Laporan Penjualan Barang dari Administrasi Penjualan serta Data Tagihan dari Administrasi Penagihan.

Berdasarkan ketentuan tersebut, Bagian Penagih tidak akan melakukan penagihan piutang kepada debitur tanpa disertai data administrasi penjualan dan administrasi penagihan untuk menghindari adanya penyalahgunaan anggaran dimana penagih menggunakan uang hasil penagihan tersebut untuk kepentingan pribadinya. Pengkreditan rekening pembantu oleh fungsi akuntansi (bagian piutang) harus didasarkan atas surat pemberitahuan yang berasal dari debitur.

### 3. Praktek yang Sehat

Hasil perhitungan kas harus direkam dalam berita acara penghitungan kas dan disetor penuh ke bank dengan segera. Kas yang diterima dari pelunasan piutang tersebut dicatat oleh Penagih dan bagian Kas. Kemudian bagian kas menyetorkan uang penerimaan kas ke bank secara penuh di hari yang sama, berdasarkan bukti setor bank yang diperoleh dicatat ke dalam penerimaan kas.

Dalam praktik sehat, asuransi (*fidelity bond insurance*) untuk para penagih dan kasir merupakan keharusan, namun pada P PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi, Bagian Penagihan dan Bagian Kas tidak diasuransikan padahal asuransi terhadap kedua fungsi tersebut perlu dilakukan. PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi dalam hal ini perlu mengasuransikan Bagian Penagihan dan Bagian Kas agar apabila mereka melakukan kecurangan maka pihak asuransi yang akan menanggung risiko kerugiannya.

Kas dalam perjalanan (baik yang ada di tangan bagian kasa maupun di tangan penagih perusahaan) harus diasuransikan (*cash in safe dan cash in transit insurance*) namun pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) hal tersebut belum diberlakukan. Sama halnya dengan Para Penagih dan Kasir, sebagai bentuk praktik sehat maka PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) perlu mengasuransikan kas yang dalam perjalanan untuk menghindari kecelakaan atau peristiwa kriminal yang bisa terjadi sewaktu-waktu.

Hasil analisis ini sejalan dengan teori sistem pengendalian internal, dimana Romney (2006:231) menyebutkan bahwa struktur organisasional perusahaan seperti dalam model pengendalian internal COSO, menetapkan garis otoritas dan tanggung jawab, serta menyediakan kerangka umum untuk perencanaan, pengarahan, dan pengendalian operasionalnya. Di sisi yang lain,

prosedur-prosedur pengendalian intern pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) juga dapat dilihat dari adanya sistem otorisasi dan prosedur pencatatan. Hal ini sejalan dengan teori prosedur pengendalian intern yang dikemukakan oleh Winarno (1994:123), bahwa prosedur pengendalian intern perusahaan antara lain adalah; Otoritas transaksi dan kegiatan, Pemisahan tugas untuk memberikan otorisasi transaksi, Perancangan dan penggunaan dokumen dan catatan yang memadai. Prosedur-prosedur pengendalian intern yang memadai pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) antara lain dibuktikan dengan:

- a. Memiliki otorisasi dalam menyetujui suatu transaksi dan mengambil sebuah keputusan. Dalam hal ini bagian administrasi penjualan, bagian administrasi piutang, dan bagian administrasi penagihan, masing-masing memiliki otoritas kewenangan dalam lingkup fungsional atau wilayah operasionalnya.
- b. Memiliki pencatatan, mempersiapkan dokumen, memelihara catatan jurnal, buku besar, dan file lainnya serta mempersiapkan laporan kinerja. Dalam hal ini dokumen PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) telah lengkap, antara lain; Surat Jalan Pengiriman Barang, Memo Retur dan Nota Service, Buku Penjualan Harian, Faktur dan Kontra Bon, Data Tagihan Manual, Bukti Setor dari Bagian Kas, Bukti Setor Bank dan Laporan Analisa Tagihan.
- c. Memiliki penyimpanan atau desain dan penggunaan dokumen serta catatan yang memadai dengan dukungan teknologi informasi, yaitu pencatatan dokumen penjualan, piutang dan penagihan melalui program komputer sehingga membantu untuk memastikan pencatatan yang akurat dan lengkap atas seluruh data transaksi yang berkaitan.

Di samping pengendalian intern melalui otorisasi dan prosedur pencatatan, praktik yang sehat juga telah diterapkan oleh PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) sebagai bentuk pengendalian intern perusahaan. Hal tersebut dibuktikan dengan hasil perhitungan kas yang diterima dari pelunasan piutang kemudian dicatat oleh Penagih dan bagian Kas dan selanjutnya bagian kas menyetorkan uang penerimaan kas ke bank secara penuh di hari yang sama.

Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat dikatakan bahwa sistem pengendalian intern yang diterapkan oleh PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) cukup memadai untuk diterapkan di dalam operasional kegiatan perusahaan. Dikatakan cukup memadai sebab sistem pengendalian intern pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi) belum dilakukan secara optimal. Dari pembahasan sebelumnya, maka dapat dijelaskan beberapa faktor yang menjadi kelayakan dalam pengendalian biaya di PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) adalah :

#### **1. Adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya**

PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah melaksanakan pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai, ini terlihat dari :

- a. Secara berkesinambungan mengadakan pemantauan atas sistem dan prosedur administrasi keuangan, meneliti dan menganalisa laporan keuangan, mengawasi dan mencatat biaya yang terjadi.
- b. Melakukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan formal laporan keuangan atas biaya dari kegiatan usaha perusahaan.
- c. Melakukan verifikasi atas semua bukti-bukti keabsahan pengeluaran sebelumn dilakukan pembayaran.

## **2. Adanya analisis untuk penyimpangan yang terjadi.**

Perusahaan menyusun anggaran dalam rangka pengendalian biaya. Biaya yang sesungguhnya dianalisis dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi. Apabila terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka perusahaan dapat segera menelusuri penyebabnya dan mengambil tindakan koreksi. PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah melakukan perhitungan-perhitungan analisis laporan keuangan, baik untuk intern maupun kepentingan ekstern, anak perusahaan, usaha penunjang, usaha sampingan dan usaha-usaha lainnya. Hasil dari analisis tersebut dicantumkan dalam memori penjelasan laporan realisasi anggaran. Akan tetapi, perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi. Dengan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, sebaiknya dibuat rekomendasi guna menanggapi penyimpangan materil. Namun, sejauh ini perusahaan belum melakukannya.

## **3. Adanya rekomendasi menanggapi penyimpangan materil**

Dengan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, sebaiknya dibuat rekomendasi guna menanggapi penyimpangan materil. Namun, sejauh ini perusahaan belum melakukannya.

### **4.2.4. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk mencapai tujuan pengendalian. Dengan membandingkan antara teoriteori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus maka dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi

Store) sudah memadai. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

Dalam pembahasan ini dapat dilihat bahwa PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) sudah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dengan adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, maka perusahaan dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik. Anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Selain itu, laporan pertanggungjawaban juga sudah mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggung jawab manajer. Manajer hanya diminta pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja. Sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien.

Dalam hal ini PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) sudah dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik karena telah mengadakan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga mudah dilakukan analisis yang mendalam apabila terjadi penyimpangan biaya. Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dimana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis laporan realisasi anggaran persemester perusahaan dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) sudah efisien.

#### 4.2.5. Hasil Interpretasi Data

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. analisis deskriptif kualitatif merupakan metode yang menggunakan data yang diperoleh dan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis berdasarkan metode-metode yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjang pengendalian biaya dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, akuntansi pertanggungjawaban pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah memadai untuk digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan pusat laba dengan biaya sebagai alat pengendalinya.

**Tabel 4.2 Hasil Interpretasi Data**

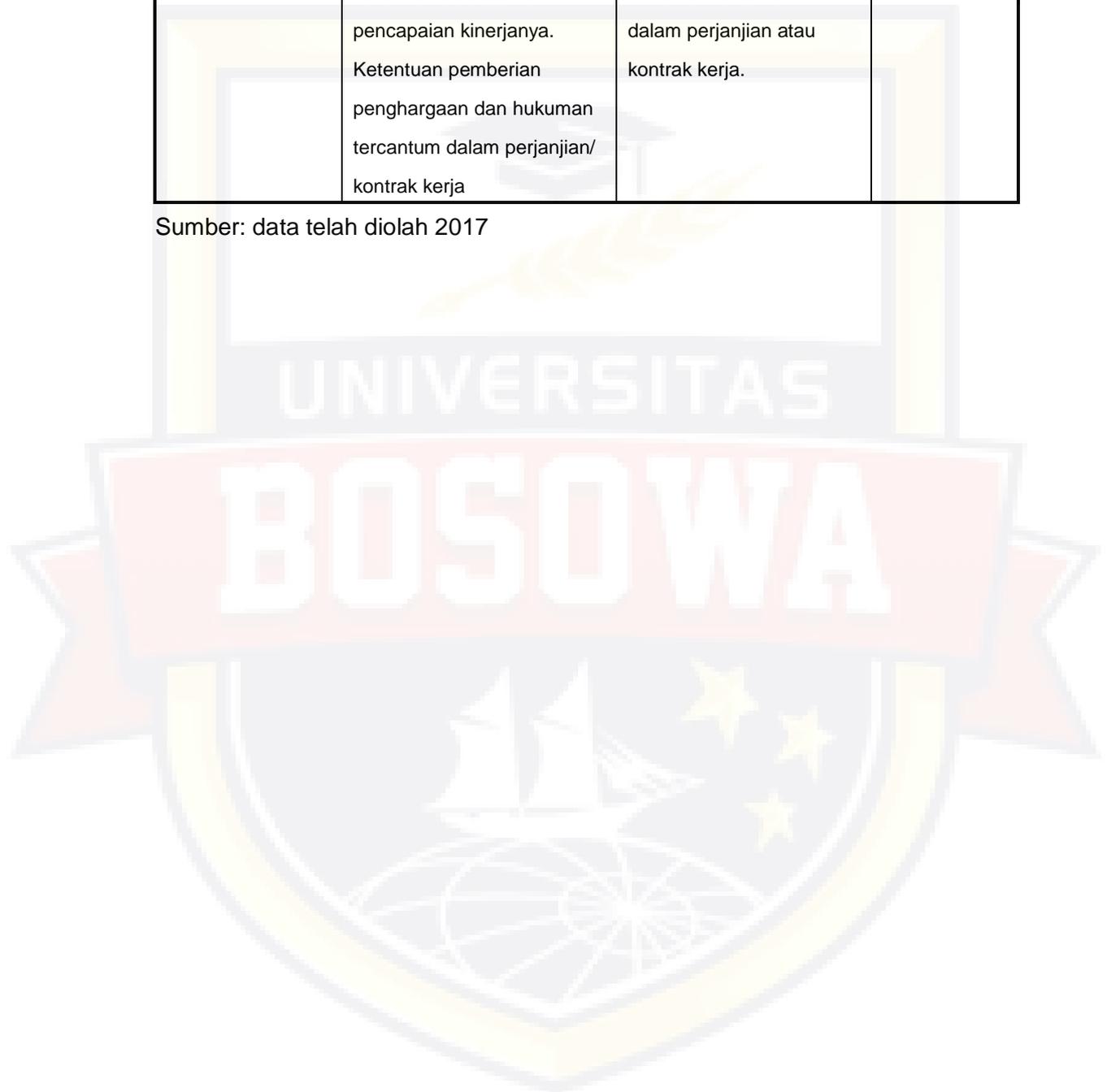
Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
<b>A. Syarat-syarat pertanggungjawaban</b>			
<b>1. Struktur organisasi</b>	Struktur merupakan pengatueran garis tanggungjawab dalam satu oganiasi yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang orang berada pada jajaran garis tersebut. Susunan organisasi dan tata kerja organisasi telah diatur sesuai dengan keputusan direksi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah memiliki Struktur organisasi yang secara jelas menetapkan wewenang dan tanggungjawab.</li> <li>- Bentuk struktur orgasnisasi fungsional</li> </ul>	Sesuai
<b>2. Anggaran</b>	Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi yang memiliki pembagian wewenang organisasi yang	Penyusunan anggaran telah disusun oleh tiap bagian, kemudian di rapatkan bersama, ditelaah lagi dan	Sesuai

	memiliki pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas. Perusahaan dapat menepatkan pihak yang bertanggungjawab jika terjadi penyimpangan anggaran	ditetapkannya anggaran untuk satu tahun ke depan.	
<b>3. Pemisahan Biaya</b>	Pemisahan antara biaya biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menepatkan pusat pertanggungjawaban atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Biaya terkendali yang dimaksud adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu	Sudah ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store)	Sesuai
<b>4. Kode Rekening</b>	Rekening harta, utang, pendapatan dan biaya – biaya yang dicatat untuk setiap tingkatan manajemen, kemudian digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam sturuktur organisasi	PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah melakukan pengklasifikasian kode rekening dengan kode block (block code)	Sesuai
<b>5. Laporan Pertanggung jawaban</b>	Laporan pertanggungjawaban berisi mengenai pendapatan dan biaya biaya yang dianggarkan pendapatan serta biaya yang sebenarnya	Sudah ada sistem pelaporan atas laporan peranggungjawaban	Sesuai

	<p>dan selisihnya.</p> <p>Pertanggungjawaban dilakukan oleh setiap kepala sub bidang yang nantinya akan melaporkan anggaran dan realisasinya kepada wakil direksi/manejer per semester</p>		
<b>B. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban</b>			
<b>1. Pusat Pertanggungjawaban</b>	<p>Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat laba di bagian keuangan</p>	<p>PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban dimana pusat laba terletak pada bagian keuangan yang berfokus pada bagian penjualan</p>	Sesuai
<b>2. Standar kinerja</b>	<p>Terdapat standar biaya yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer</p>	<p>PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) telah menetapkan standar biaya berdasarkan analisis catatan masa lalu. Standar ini lah yg menjadi alat ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban</p>	Sesuai
<b>3. Pengukuran Kinerja</b>	<p>Kinerja manajer dalam perusahaan diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya.Apabila realisasi biaya tidak melebihi anggaran,maka kinerja manejer dinilai baik begitu pula sebaliknya</p>	<p>Dengan adanya laporan realisasi anggaran maka perusahaan dapat mengukur kinerja manajer dengan membandingkan antara anggaran realisasi</p>	Sesuai

<b>4. Penghargaan dan Hukuman</b>	Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan pencapaian kerjanya. Ketentuan pemberian penghargaan dan hukuman tercantum dalam perjanjian/ kontrak kerja	Ketentuan pemberian penghargaan dan hukuman tercantum dalam perjanjian atau kontrak kerja.	Sesuai
-----------------------------------	--	--	--------

Sumber: data telah diolah 2017



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat laba melalui anggaran sebagai alat pengendalian biaya, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) sudah memadai. Hal ini didukung oleh terpenuhinya indikator syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.
2. Pelaksanaan pengendalian biaya pada pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) sudah memadai, hal ini dapat dilihat dari adanya pencatatan dan otorisasi untuk pengeluaran biaya yang memadai dan adanya perhitungan analisis laporan keuangan, perusahaan telah melakukan penjabaran biaya pada lapora keuangan sehingga mudah melakukan penelusuran mendalam guna mengkoreksi biaya tersebut.

#### **5.2 Saran-Saran**

Akuntansi pertanggungjawaban pada PT.Maxi Mitra Lestari (Maxi Store) pada dasarnya sudah diterapkan dan telah dilaksanakan dengan baik. Begitu juga dalam pelaksanaan pengendalian biaya, perusahaan belum melakukan pengendalian dengan cukup baik. Masih ditemukan beberapa kelemahan dalam perusahaan. Oleh karena itu, penulis mencoba memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai penerapan akuntansi

pertanggungjawaban yang berperan sebagai alat pengendalian biaya. Saran ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu:

1. Manajer sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap penyimpangan yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi penyimpangan materiil yang terjadi.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan mampu menilai tingkat kesehatan perusahaan dengan memasukkan aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek dinamis sesuai dengan ketentuan. Aspek-aspek tersebut berisi indikator-indikator yang merupakan unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

**BOSOWA**



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Kamaruddin, 2007, ***Akuntansi Manajemen, Dasar-Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan***, edisi revisi, Penerbit : RajaGrafindo Persada, Jakarta
- Anthony Robert N dan Govindarajan Vijay, 2005, ***Sistem Pengendalian Manajemen***, terjemahan F. X. Kurniawan Tjakrawala, buku satu, edisi kesebelas, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Darsono, 2009, ***Manajemen Keuangan Pendekatan Praktis: Kajian Pengambilan Keputusan Bisnis Berbasis Analisis Keuangan***, Penerbit : Diadit Media, Jakarta
- Dunia, Firdaus Ahmad, Wasilah, 2009, ***Akuntansi Biaya***, edisi kedua, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Hansen & Mowen, 2001, ***Manajemen Biaya, Buku II***, Terjemahan Benyamin Molan, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Hafid, A. R. 2007. ***Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi***. [www.google.com](http://www.google.com)
- Mulyadi, 2005, ***Akuntansi Manajemen; Konsep Manfaat dan Rekayasa***, cetakan kesatu, Edisi ketiga, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny, Setyawan, 2001, ***Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen***, edisi kedua, cetakan pertama, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta.
- Munawir, S, 2002, ***Akuntansi Keuangan dan Manajemen***, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Muqodim, 2005, ***Teori Akuntansi***, edisi pertama, cetakan pertama, penerbit : Ekonisia, Yogyakarta.
- Rahmawati, 2012, ***Akuntansi Biaya 1***, cetakan pertama, Penerbit : Pustaka Refleksi, Jakarta
- Samryn, L.M, 2012, ***Akuntansi Manajemen, Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi***, edisi pertama cetakan pertama, Penerbit : Kencana Prenada Media, Group, Jakarta
- Sholihin, Mahfud, 2004, ***Akuntansi Manajemen***, edisi 2004/2005, cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Yogyakarta.
- Sugiri, Slamet, 2009, ***Akuntansi Manajemen***, cetakan ketiga, edisi keempat, Penerbit : UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Witjaksono, Armanto, 2012, ***Akuntansi Biaya***, edisi revisi, cetakan pertama, Penerbit : Graha Ilmu, Yogyakarta