

**HUBUNGAN ANTARA AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PADA BPR SARIMADU DI
PROPINSI RIAU**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Mengikuti Ujian Oral
Comprehension Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Dan Ilmu Sosial**

Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim



OLEH:

**SILVITRI ROSTIA
NIM : 10973005698**

**JURUSAN AKUNTANSI S1
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
2013**

ABSTRAK

HUBUNGAN ANTARA AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PADA BPR SARIMADU DI PROPINSI RIAU

OLEH:

SILVITRI ROSTIA

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauhmana hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan sebagai alat manajemen pada suatu perusahaan jasa dalam mencapai efektivitas pengendalian biaya.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner dan kepustakaan. Data yang digunakan adalah data primer. Data primer ini diperoleh dengan cara memberikan sejumlah kuesioner yang berisikan pertanyaan-pertanyaan, pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dan efektivitas pengendalian biaya. Kemudian data yang diperoleh ini diolah menggunakan alat SPSS. Untuk uji validitas digunakan teknik score total item. Sedangkan untuk uji reliabilitas digunakan guttman split half coefisient. Selanjutnya dilakukan uji korelasi antara variable x (akuntansi pertanggungjawaban) dengan (y) efektivitas pengendalian biaya.

Hasil penelitian dari BPR Sarimadu adalah terdapat hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya, dengan tingkat korelasi 50,6 % dimana pengujian dilakukan menggunakan Analisis Korelasi rank Spearman. Tingkat korelasi 50,6% menunjukkan hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya berada pada kategori sedang.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, efektivitas pengendalian biaya

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 LatarBelakangMasalah.....	1
1.2 RumusanMasalah.....	4
1.3 TujuandanManfaatPenelitian.....	4
1.4 SistematikaPenulisan.....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA	
2.1 Grand Theory.....	7
2.2 SistemPengendalianManajemen.....	9
2.3 Efektivitas.....	12
2.4 Pengendalian.....	14
2.5 Biaya.....	17
2.6 EfektivitasPengendalianBiaya.....	20

2.7 AkuntansiPertanggungjawaban.....	21
2.8 LaporanPertanggungjawaban.....	34
2.9	
HubunganAkuntansiPertanggungjawabandenganPengendalianBiay	
a.....	35
2.10 KerangkaKonseptual.....	37
2.11 Model Penelitian.....	44
2.12 HipotesisPenelitian.....	44
2.13 TelaahPenelitianTerdahulu.....	45
2.14 AyatAlqur’antentangAkuntansiPertanggungjawaban.....	46

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian.....	48
3.2 Populasi dan Sampel.....	52
3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.4 Teknik Analisis Data.....	57
3.5 Teknik Pengujian Data.....	57
3.6 Rancangan Pengujian Hipotesis.....	59

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	61
-----------------------------------	----

4.2 Data Responden.....	65
4.3 Analisa Hasil Statistik Deskriptif.....	66
4.4 Pengolahan Data.....	70
4.5 Pengujian Hipotesis.....	75
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian.....	77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Saran	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIOGRAFI

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	44
3.1 Tabel Responden.....	55
3.2 Tabel Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	59
4.1 Tabel Jenis Kelamin Responden.....	65
4.2 Tabel Rata-Rata Jawaban Responden Untuk Variabel X.....	67
4.3 Tabel Rata-rata Jawaban Responden Untuk Variabel Y.....	70
4.4 Tabel Hasil Uji Validitas.....	71
4.5 Tabel Hasil Uji Reliabilitas.....	74
4.6 Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	75

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1..... 44

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : **SILVITRI ROSTIA**
NIM : 10973005698
FAKULTAS : EkonomidanIlmuSosial
JURUSAN : Akuntansi – S1
SEMESTER : VII (Tujuh)
JUDUL : HUBUNGAN ANTARA AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN BIAYA PADA BPR SARIMADU DI
PROPINSI RIAU

DISETUJUI OLEH:

PEMBIMBING

MULIA SOSIADY, SE. MM. Ak
NIP. 19761217 200901 1 014

MENGETAHUI

DEKAN

KETUA JURUSAN

Dr. MahendraRomus, SP. M.Ec
NIP. 19711119 200501 1 004

DoniMartias, SE. MM
NIP. 19760306 200710 1 004

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : SILVITRI ROSTIA
NIM : 10973005698
JURUSAN : AKUNTANSI S1
TANGGAL UJIAN: 25 JANUARI 2013
JUDUL : HUBUNGAN ANTARA AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN BIAYA PADA BPR SARIMADU DI
PROPINSI RIAU

PANITIA PENGUJI

KETUA

SEKRETARIS

Drs. Alpizar, M.Si
NIP. 19640625 199203 1 004

IrienViolindaAngriani, SE, M.Si
NIP. 197511006 200710 2 003

ANGGOTA

PENGUJI I

PENGUJI II

DesrirMiftah, SE, MM, Ak
NIP. 19740412 200604 2 002

AndiIrfan, SE, M.Sc. Ak
NIP. 19830418 200604 1 001

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Penelitian

Pertumbuhan dan persaingan di dunia bisnis dewasa ini mengharuskan setiap perusahaan untuk bisa memandang jauh ke depan guna mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi yang dapat mengganggu perkembangan kelangsungan hidup perusahaan. Setiap perusahaan pastinya memiliki tujuan yang ingin di capai. Baik itu pencapaian laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan dan perkembangan maupun menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat. Begitu pun halnya dengan perusahaan perbankan.

Seiring dengan perkembangan zaman, terutama perkembangan dalam sektor ekonomi, keberadaan bank sudah menjadi bagian yang sudah tidak terpisahkan dari kehidupan masyarakat kita. Sebagai entitas yang beroperasi dengan menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali melalui program kredit, perbankan telah menjadi jenis perusahaan jasa yang memiliki perkembangan sangat pesat beberapa tahun belakangan ini. Berbagai macam jenis bank, semakin banyak bermunculan, mulai dari bank konvensional hingga perbankan yang berbasis syariah. Perkembangan ini tidak lepas dari pangsa pasar perbankan yang semakin luas. Melalui

berbagai macam produk perbankan, masing-masing bank berusaha menarik nasabah dari macam kalangan.

Persaingan dalam dunia perbankan ini, menimbulkan suatu masalah, bagaimana bank bisa bertahan ditengah-tengah persaingan dunia perbankan dimana dari waktu ke waktu begitu banyak bank-bank baru yang bermunculan?. Sementara itu, bank harus tetap menghasilkan profit sesuai dengan yang diharapkan dan dianggarkan dalam anggaran tahunan perusahaan. Berdasarkan hal ini, bank haruslah melakukan efektivitas dan efisiensi biaya guna bisa mencapai tujuan profit yang diharapkan.

Perbankan merupakan salah satu sektor yang sangat berperan dalam perkembangan sektor ekonomi di sebuah negara. Tidak hanya di Indonesia, dinegara-negara maju sekalipun, keberadaan bank sangatlah dibutuhkan terutama dalam sector pembiayaan aktivitas yang berhubungan dengan keuangan. Industri perbankan adalah industri yang menghadapi banyak resiko dalam menjalankan operasionalnya. Salah satu resiko yang dihadapi adalah tingkat ketidakpastian mengenai suatu hasil yang diperkirakan atau diharapkan akan diterima diwaktu yang akan datang. Apalagi dengan mengingat jumlah bank yang dari hari kehari semakin banyak.Untuk itu, perbankan haruslah bertindak rasional dengan memperhatikan aspek pengendalian biaya.

Melihat luas dan kompleksnya operasional yang dijalankan oleh bank. Maka tidak memungkinkan seorang pimpinan bisa mengawasi dan memantau seluruh

operasional perusahaan. Sehingga pimpinan harus bisa mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya (pelaksana) sehingga semua masalah yang ada dapat ditangani dengan tepat, cepat dan cermat. Dengan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab ini, maka akan muncul berbagai macam tingkatan pertanggung jawaban dalam perusahaan atau pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*). Oleh karena itu, maka perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan salah satu alat pengendalian pada tiap unit kerja atau departemen. Pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban perlu diawasi pelaksanaannya, agar manajemen bisa menghubungkan biaya-biaya yang timbul dengan pusat pertanggungjawabannya.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan, khususnya bank sangatlah penting untuk mengendalikan tanggung jawab tiap bagian yang terdapat dalam struktur organisasi bank. Penelitian tentang hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektifitas pengendalian biaya telah dilakukan terlebih dahulu oleh Diana Aprianty pada tahun 2000 yang dilakukan di Kota Surabaya Jawa Timur dengan hasil terdapat hubungan yang positif antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai dengan efektifitas pengendalian biaya dengan tingkat korelasi 65% (**Trisnawati**, 2006). Penelitian tentang hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban ini dilanjutkan oleh **Susi Trisnawati** (2006) di Kota Tasikmalaya, Jawa Barat dengan hasil terdapat hubungan yang positif antara

akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas dengan pengendalian biaya dengan tingkat korelasi 60%.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Goodman Hutabarat (2009) di 5 hotel di Bandung dengan hasil terdapat tingkat korelasi antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya dengan tingkat korelasi 62%.

Dari penelitian tersebutlah penulis tertarik untuk mengambil judul yang sama dengan obyek yang berbeda yang dalam hal ini penulis akan melakukan penelitian pada BPR Sarimadu Bangkinang, Riau.

Dengan judul penelitian, **“HUBUNGAN ANTARA AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PADA BPR SARIMADU DI PROPINSI RIAU”**

1.2 Rumusan Masalah

Dalam penulisan skripsi ini yang menjadi pokok masalah yang akan dibahas adalah: “Apakah terdapat hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu?”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada Bank Sarimadu ini bertujuan untuk menganalisa ada tidaknya hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu di Propinsi Riau.

1.3.2 Manfaat Penelitian

a. Bagi perusahaan:

Sebagai bahan pertimbangan dalam hal pengendalian biaya yang berhubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

b. Bagi Penulis

Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat pada perkuliahan dengan praktek yang terjadi dilapangan.

c. Bagi Pembaca

Sebagai tambahan pengetahuan bagi yang berminat dalam penerapan memahami akuntansi pertanggungjawaban.

1.4 Sistematika Penulisan

Secara keseluruhan pembahasan akan berpusat pada hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya. Untuk lebih mengarahkan penelitian ini, penulisan penelitian ini dibagi menjadi lima bab sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menerangkan teori yang digunakan untuk memecahkan masalah yang dikemukakan. Bab ini membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban, pusat-pusat pertanggungjawaban, penentuan kontrobilitas biaya, efektivitas pengendalian biaya, hubungan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya dan telaah penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan menerangkan mengenai data-data yang diperlukan yang meliputi populasi dan sampel, sumber data dan teknik pengumpulan data, definisi dan pengukuran variabel penelitian, teknik pengujian data, dan rancangan pengujian hipotesis.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini mengemukakan hasil analisis data yang telah dilakukan, berupa penerapan akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian biaya, pengolahan data, pembahasan dan pengujian hipotesis.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini diambil suatu kesimpulan secara keseluruhan dari hasil penelitian yang dilakukan, juga memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Grand Theory

2.1.1 Teori Agensi

Teori Agensi pertama kali dipopulerkan oleh **Jensen, Meckling** pada tahun 1976. Dalam teori keagenan, **Jensen, Meckling** mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih (*principals*) menyewa orang lain (*agents*) untuk melakukan jasa bagi kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang pembuatan keputusan kepada agen.

Teori agensi atau teori keagenan merupakan dasar teori dalam praktek bisnis perusahaan yang digunakan selama ini. Teori agensi merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara principals dan agents. Pihak principals adalah pihak yang memberikan mandate kepada pihak lain, yaitu agent, untuk melakukan semua kegiatan atas nama principals dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan (**Jensen, Smith, 1984**).

Tujuan dari teori agensi adalah:

1. Untuk meningkatkan kemampuan individu (baik principal maupun agen) dalam mengevaluasi lingkungan dimana keputusan harus diambil (*the belief revision role*)

2. Untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil guna mempermudah pengalokasian hasil antara *principal* dan *agents* sesuai dengan kontrak kerja (*the performance evaluation role*).

2.1.2 Hubungan Teori Agensi dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Prinsip utama teori agensi menyatakan bahwa ada hubungan antara pihak yang memberi wewenang dalam hal ini investor dengan pihak yang menerima wewenang yaitu manajer. Begitupun dengan keberadaan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Pihak manajemen puncak sebagai pemberi wewenang dan manajer di setiap divisi atau bagian sebagai penerima wewenang. Pada dasarnya pendelegasian wewenang ini dikarenakan pimpinan tidak mampu untuk mengkoordinir seluruh kegiatan perusahaan akibat tingkat kompleksitas operasional perusahaan yang semakin meningkat.

Dipandang dari sudut pandang teori keagenan diatas, jika dihubungkan dengan tingkatan organisasi pada BPR Sarimadu maka hubungan manajemen puncak dengan para Kepala bagian, Kepala Cabang, dan Kepala seksi adalah seperti hubungan antara *principal* dan *agen*. Manajemen puncak adalah *principals* dan Kepala bagian, Kepala cabang, Kepala seksi adalah *agents*. *Principal* memberikan wewenang pengaturan kepada *agen*.

Antara pihak manajemen puncak dengan para manajer divisi atau bagian terdapat kepentingan ekonomis yang berbeda. Teori agensi menganggap bahwa setiap individu bertindak atas kepentingan mereka sendiri. Karena perbedaan kepentingan

pribadi inilah masing-masing pihak berusaha memperbesar keuntungan bagi diri sendiri. Pihak manajemen puncak menginginkan hasil kerja yang maksimal sehingga dapat memberikan laba yang besar bagi perusahaan. Sedangkan pihak agen (manajer divisi) menginginkan kepentingan mereka bisa diakomodir dengan pemberian kompensasi, bonus, insentif yang memadai.

Karena keinginan untuk mencapai kepentingan pribadi inilah terkadang tanggung jawab yang diberikan tidak dilaksanakan dengan efektif atau terabaikan. Padahal pada dasarnya tujuan pemberian wewenang ini, adalah untuk mengefektifkan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, sebagai wujud pertanggungjawaban atas wewenang yang diberikan, agen memberikan laporan pertanggungjawaban terhadap principal. Disinilah pentingnya keberadaan akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai alat evaluasi terhadap wewenang yang telah diberikan.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

2.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian biaya

2.2 Efektivitas Pengendalian Biaya

Berbagai rumusan mengenai biaya menurut pendapat para pakar disajikan dibawah ini:

Menurut **Hansen, Mowen** (2004:40) dikemukakan bahwa Biaya adalah kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi.

Sedangkan menurut **Henry Simamora**(2002:36)adalah: “Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan member manfaat pada saat ini atau di masa mendatang bagi organisasi”

Sedangkan biaya menurut **Mulyadi** (2001:8)adalah sebagai berikut adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan yang memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

1. Merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam kas atau setara kas
3. Yang terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu
5. Berkurangnya aktiva

Jadi, pengorbanan yang mencakup syarat tersebut dapat dianggap sebagai biaya, sedangkan pengorbanan yang tidak menghasilkan manfaat dianggap sebagai pemborosan (kerugian pada perusahaan).

Sedangkan pengendalian menurut **Harold Koontz** (2005:242) mengemukakan bahwa: “Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap

pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat diselenggarakan”.

Menurut **Mulyadi** (2007) pengendalian adalah “usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan”. Sedangkan pengendalian menurut **Randy R Wrihatnolo, Riant Nugroho Dwijowijoto** (2006) adalah: “ Pengendalian adalah suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif)”.

Pengendalian dilakukan bukanlah semata-mata untuk mencari kesalahan, tetapi juga disusun untuk bisa menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terjadi kesalahan. Jadi, pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada.

4. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana. (Trisnawati, 2006)

Sifat dan waktu pengendalian dibedakan atas:

1. *Preventive Control* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan suatu kegiatan.
2. *Repressive Control* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan suatu kegiatan dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala misalnya perbulan
5. Pengendalian mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan dengan baik.

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontiniu

diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (**Trisnawati**, 2006)

Jadi, pengendalian biaya merupakan suatu tindakan dalam membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya, dan apabila terjadi penyimpangan harus dilakukan analisis untuk mengetahui apa penyebabnya dan kemudian dilakukan tindakan koreksi seperlunya.

Sedangkan efektivitas sendiri menurut **Arens, Elder, and Beasley** (2003) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: *“Effectiveness refers to the accomplishment of objectives, whereas efficiency refers to the resources user to achieve these objective”*

Efektivitas menurut **Kartikahadi** yang dikutip oleh **Sukirno Agoes** (2002) adalah: “Efektivitas adalah produk akhir kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil, kualitas kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan”. Sedangkan Efektivitas menurut **Abdurrahmat** (2003) “Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya”.

Sedangkan efektivitas menurut **Robert, Vijay** (2005) “Efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya”.

Dari definisi diatas, efektivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (output) suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Semakin besar nilai kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif proses kerjanya.

Dalam banyak kasus, kesulitan timbul dalam menentukan output dan sasaran secara kuantitatif sehingga pengukuran efektivitas sulit pula untuk ditetapkan secara rinci. Oleh karena itu, seringkali tingkat efektivitas diukur secara kualitatif dan dalam bentuk perbandingan. Konsep efektivitas adalah pernyataan secara menyeluruh tentang sampai seberapa jauh suatu organisasi atau divisi telah mencapai tujuannya. Dengan kata lain efektivitas lebih dititikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi (sampai sejauh mana organisasi dapat dikatakan berhasil) dalam usaha mencapai sasaran yang telah dipilih. Jadi, suatu perusahaan dapat dikatakan beroperasi secara efektif apabila dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

2.2.2 Penentuan Kontrolabilitas Biaya

Menurut LM. Samryn yang dikutip oleh **Trisnawati**(2006), biaya dapat digolongkan atas dasar pengaruh manajer terhadap biaya, penggolongannya adalah sebagai berikut:

1. Biaya Terkendali adalah biaya yang akan secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.
2. Biaya Tak Terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang

dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.

Untuk dapat memudahkan dalam memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang menjadi tanggungjawab manajer yang bersangkutan maka dapat dipakai pedoman sebagai berikut:

- a. Apabila seorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab orang yang bersangkutan.
- b. Apabila seorang dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut.
- c. Apabila seorang yang ditunjuk oleh manajer untuk membantu pejabat yang sesungguhnya yang bertanggungjawab atas semua elemen biaya tertentu, maka orang tersebut (meskipun secara langsung dapat mempengaruhi biaya melalui tindakannya sendiri) ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu bersama dengan pejabat yang dibantu tersebut dan yang bukan terjadi di perusahaan.

2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep pertanggungjawaban adalah bagian dari akuntansi manajemen. Dimana menyajikan informasi akuntansi yang menekankan pada pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan. Makin besar perusahaan, maka akan semakin kompleks operasional yang dilakukan, sehingga tidak memungkinkan seorang manajer bisa mengawasi secara langsung semua operasional perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pada saat ini mulai banyak perusahaan yang menggunakan konsep akuntansi pertanggungjawaban, dimana dilakukan upaya pendelegasian wewenang sebagai fungsi perencanaan dan pengendalian. Ini berarti sebagian tugas dan wewenang manajer didelegasikan kepada bawahannya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang secara sistematis untuk menciptakan keadaan agar rencana-rencana yang telah disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap perilaku organisasi untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Ada 3 (tiga) alasan mengapa manajer mendelegasikan wewenangnya, yaitu:

1. Banyaknya pekerjaan seorang manajer, sehingga tidak memungkinkan untuk dikerjakan oleh manajer tersebut.
2. Mengikutsertakan bawahan serta memberikan kesempatan dalam menunjukkan prestasinya diperusahaan.
3. Perlunya mempersiapkan orang-orang untuk menggantikannya apabila manajer tidak lagi dalam perusahaan tersebut.

Walaupun konsep akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dan pendelegasian wewenang telah dilakukan terhadap bawahan, namun otoritas

pimpinan harus tetap dipertahankan. Sehingga penerima wewenang harus memberikan laporan kepada atasannya.

Dari uraian diatas, maka bisa dilihat bahwa pelimpahan wewenang merupakan penyebab dari munculnya tanggungjawab, dimana orang yang menerima wewenang mempunyai suatu kewajiban untuk melaksanakan tindakan - tindakan, sesuai dengan batas wewenang yang diberikan, wewenang ini kemudian harus dipertanggungjawabkan kepada pimpinan yang memberikan wewenang tersebut.

2.3.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Berbagai rumusan mengenai akuntansi pertanggungjawaban menurut pendapat para pakar akuntansi akan disajikan dibawah ini:

Menurut **Hansen dan Mowen** (2009) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama”.

Menurut **Bambang Hariadi** (2002) “Sistem Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban”.

Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban menurut **LM Samryn** (2001) adalah: “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan 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”.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa, akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.3.2 Syarat-syarat penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem, dimana dengan adanya sistem ini diharapkan operasional perusahaan bisa berjalan dengan lancar. Agar suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dalam suatu perusahaan, maka harus memenuhi syarat-syarat yang merupakan dasar terbentuknya sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut **Mulyadi** (dikutip oleh **Diana Putri**, 2005), untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu:

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

Dari persyaratan di atas terlihat bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban ini mendasarkan pada klasifikasi pertanggungjawaban manajerial. Anggaran biaya berfungsi sebagai tolak ukur pelaksanaan pengendalian, biaya diklasifikasikan berdasarkan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh seorang pemimpin departemen. Selain itu, diperlukan juga struktur organisasi yang jelas serta bisa menggambarkan wewenang masing-masing bagian sehingga mudah menghubungkan antara biaya-biaya tertentu dengan dengan tanggungjawab.

1. Struktur organisasi yang memadai sebagai pola pembagian tanggung jawab

Dalam pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban, maka akan selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing manajer dalam perusahaan, sehingga setiap manajer tersebut harus bertanggung jawab

terhadap segala sesuatu yang berada didalam wilayah pengendaliannya. Pendek kata, setiap manajer yang diberi wewenang oleh pimpinan, haruslah bisa mempertanggung jawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Suatu perusahaan haruslah membuat suatu struktur organisasi yang disusun sebaik-baiknya, sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi jelas.

Struktur organisasi adalah susunan dari garis-garis pertanggungjawaban diantara para manajer di dalam suatu organisasi. Sehingga dengan mengamati struktur organisasi, seseorang dapat memahami hubungan-hubungan formal yang terjadi di antara para manajer dalam organisasi tersebut. Hubungan formal biasanya dinyatakan melalui unsur-unsur tanggungjawab (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan pelaporan atau akuntabilitas (*accountability*).

Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang manajer untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan serta mempertanggung jawabkan hasil kerjanya tersebut kepada atasan. Wewenang adalah hak untuk memutuskan apa yang sebenarnya dikerjakan, hak-hak untuk mengerjakan suatu wewenang didelegasikan dari manajemen puncak ke manajemen bawah. Sedangkan pelaporan adalah suatu syarat bagi seorang manajer untuk menjelaskan hasil-hasil yang telah dicapai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila suatu perusahaan telah memiliki organisasi yang baik maka artinya perusahaan tersebut telah melaksanakan prinsip-prinsip pembagian tanggung jawab dan wewenang yang benar, maka dalam perusahaan tersebut akan dapat diselenggarakan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang efektif.

2. Anggaran

Anggaran merupakan salah satu syarat untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, karena tanpa adanya anggaran maka perencanaan dan pengendalian akan sulit dilakukan. Dalam mengelola perusahaan, manajemen akan membuat tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana itu berlanjut dengan pembuatan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, dan pada akhir periode akan dibandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran itu sendiri pada tahun berjalan. Dari perbandingan ini maka akan diperoleh varians antara anggaran dan realisasinya. Dari varians yang terjadi maka manajemen akan mengetahui perusahaan berada pada posisi *favourable* atau *unfavourable*. Jika terdapat penyimpangan maka manajemen bisa mengambil tindakan koreksi untuk penyimpangan tersebut.

Anggaran merupakan ramalan yang disusun oleh manajemen sebagai pedoman bagi kegiatan perusahaan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Definisi anggaran menurut **Munandar** (2001:1) adalah: “anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang”. Sedangkan anggaran menurut **M. Nafarin** (2007:11) adalah: “Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu

organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”.

Dalam penyusunan anggaran, sebaiknya para manajer pusat pertanggungjawaban di ikutsertakan. Karena dengan keterlibatan tersebut diharapkan akan timbul rasa tanggung jawab pada diri masing-masing manajer.

Menurut **Nafarin** (2007:19-20) anggaran memberikan beberapa manfaat yaitu:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- 3) Dapat memotivasi karyawan
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- 6) Sumber daya dapat digunakan seefisien mungkin
- 7) Alat pendidikan bagi manajer

Berdasarkan uraian diatas, hubungan antara anggaran dalam suatu perusahaan dengan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban
2. Para manajer dari setiap pusat-pusat akuntansi pertanggungjawaban harus diikuti sertakan dalam penyusunan anggaran, karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

3. Penggolongan biaya

Tidak semua biaya yang berada dibawah pusat pertanggungjawaban bisa dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggung jawabkan oleh manajer setiap bagian.Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat dipengaruhi langsung oleh manajer dalam jangka waktu tertentu
- b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak bisa dipengaruhi oleh manajer secara langsung.

4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.

Biaya yang terjadi dalam perusahaan akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer. Sehingga biaya harus digolongkan dan diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang disajikan dalam perhitungan keuangan perusahaan.Biaya-biaya tersebut dikelompokkan biaya dalam sistem akuntansi menjadi biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan.

Bambang Hariadi (2002:272) menjelaskan bahwa pengumpulan dan pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban harus menggunakan klasifikasi dan kode rekening yang sesuai dengan konsep pertanggungjawaban dalam organisasi. Dengan kata lain bahwa klasifikasi dan kode rekening harus disusun sedemikian rupa sehingga selain mampu menunjukkan jenis biaya terkendali dan tidak terkendali dan tidak terkendali pada masing-masing pusat pertanggungjawaban

atau kontribusi penghasilan masing-masing produk dan dapat mengidentifikasi pula kode tingkat pimpinan manajemen yang bertanggung jawab.

Pemberian kode rekening dapat memudahkan proses pengidentifikasian perkiraan yang dibutuhkan, pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan akuntansi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka sistem pengkodean harus dilakukan secara konsisten. Ada beberapa cara yang digunakan untuk proses pengkodean. Antara lain dengan menggunakan angka, huruf, atau dengan kombinasi keduanya.

5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari pelaksanaan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang telah dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dalam periode tertentu. Didalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus memisahkan antara biaya yang terkendali dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkungan pertanggungjawaban seorang manajer, serta memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

2.3.3 Pusat – Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Pengertian pusat pertanggungjawaban yang dijelaskan oleh beberapa ahli antara lain :

Hansen, Mowen (2005:116) mengartikan pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu”. Definisi pusat pertanggungjawaban menurut **Hansen dan Mowen** (2009:560) adalah: “Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan tertentu”.

Menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan** (2009:171)Pusat 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 seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

Sedangkan menurut **Bambang Hariadi** (2002:262) “Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan

pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban”.

Dengan demikian dari berbagai pendapat diatas penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen, divisi atas sebuah perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja, ataupun jasa-jasa yang akan di proses dalam pusat pertanggungjawaban.

Secara umum pusat-pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat yaitu :

1. Pusat biaya (*cost center*)

Pusat biaya adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana manajemennya bertanggung jawab atas seluruh biaya yang terjadi dalam bagian tersebut.

Menurut **Mulyadi** (2005:390) Ada 2 jenis pusat biaya, yaitu :

- a. Pusat biaya terukur (*engineered expense center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan sebab akibat dengan outputnya seperti departemen produksi.
- b. Pusat biaya tak terukur (*discretionary expense center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan tak langsung dengan outputnya seperti departemen penelitian dan pengembangan.

Prestasi manajer pusat biaya diukur berdasarkan kemampuannya dalam mengendalikan biaya sesuai rencana. Jika biaya sesungguhnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan (*favourable*) yang berarti bahwa pusat biaya bekerja efisien. Namun, jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standar atau anggarannya, maka penyimpangan ini bersifat merugikan (*unfavourable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut tidak bekerja efisien.

Pusat biaya adalah unit organisasi yang memiliki tanggung jawab terhadap biaya-biaya yang terjadi pada satu unit organisasi pada satu periode tertentu. Semua biaya yang terjadi pada tahun berjalan akan dilaporkan dengan membandingkannya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Seorang manajer yang ditunjuk sebagai manajer pusat biaya haruslah orang yang benar-benar mampu dan berpengalaman dalam mengendalikan biaya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang berwenang menentukan berbagai kebijaksanaan yang sangat mempengaruhi besarnya penghasilan/ pendapatan. Sebagai contoh adalah departemen pemasaran yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tingkat penjualan tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang dikeluarkan tidak menunjang secara langsung dengan

prestasi pendapatan yang dicapai. Prestasi pusat pendapatan dinilai dengan membandingkan realisasi pendapatan terhadap pendapatan yang dianggarkan sebelumnya.

3. Pusat Laba (*Profit center*)

Pusat laba adalah suatu bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam bagiannya. Prestasi manajer pusat laba dinilai dari besar kecilnya laba yang dihasilkan. Manajer pusat laba mempunyai hak untuk mengendalikan biaya dan pendapatan sekaligus. Suatu pusat laba beroperasi seperti layaknya unit usaha yang harus menunjukkan besarnya laba yang dihasilkan dalam suatu periode. Pusat laba memberikan banyak manfaat bagi perusahaan yang menggunakan sistem desentralisasi. Dari sisi pengendalian, akan lebih mudah untuk mengamati kegiatan operasional perusahaan jika perusahaan dibagi menjadi beberapa pusat laba. Pembentukan beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya didasarkan pada besarnya perusahaan serta banyaknya produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

4. Pusat Investasi (*Investment center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas penghasilan, biaya dan investasi. Prestasi pusat investasi diukur dari seberapa besar laba yang dihasilkan dibandingkan dengan investasi dan aktiva yang telah ditanamkan oleh perusahaan.

2.4 Laporan Pertanggungjawaban

Setiap perusahaan memiliki rencana yang disusun didalam *budget* atau anggaran. Anggaran inilah yang kemudian akan dibandingkan dengan realisasi, sehingga akan ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan penyimpangan ini haruslah dilaporkan. Laporan tersebut haruslah disusun secara sistematis sehingga manajemen dapat mengetahui persoalan yang terjadi dan dapat diambil tindakan koreksinya. Laporan yang disusun haruslah memperhatikan efisiensi waktu penyusunan laporan dan kesempatan yang diberikan untuk mempelajari laporan tersebut karena mengingat waktu yang dimiliki manajemen sangatlah terbatas. Konsep laporan yang seperti ini disebut dengan *management by exception*.

Konsep *management by exception* dimaksudkan sebagai suatu cara pengendalian melalui penyimpangan atas rencana yang telah ditetapkan. Dasar yang dipakai adalah apabila terjadi penyimpangan yang tidak berarti maka perusahaan dianggap berjalan baik-baik saja. Ini berarti manajemen hanya harus memperhatikan penyimpangan-penyimpangan yang berarti. Penghematan waktu ini bisa digunakan oleh manajemen untuk menangani pekerjaan lain yang lebih bersifat strategis bagi perusahaan (**Bambang hariadi, 2002**)

Menurut **Bambang Hariadi** (2002:282) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban yaitu:

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan, artinya bahwa setiap laporan biaya, pendapatan dan investasi untuk seorang pejabat harus betul-betul merupakan

tanggung jawab pejabat yang bersangkutan atau manajer pusat pertanggungjawaban.

2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan, artinya untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya maka setiap laporan harus diarahkan untuk menyoroti hal-hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian hanya memusatkan perhatian pada hal-hal yang penting saja.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan, yaitu perbandingan dilakukan antara pelaksanaan sesungguhnya dengan *budget* atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar. Untuk pelaksanaan yang luas maka laporan perlu dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat pimpinan yang lebih tinggi. Laporan yang ringkas dengan jangkauan yang lebih luas dan berjenjang dan meliputi keadaan seluruh perusahaan.
5. Harus disertai keterangan yang jelas. Setiap laporan harus diikuti dengan berbagai komentar dari penyusun maupun pihak yang menerima laporan untuk menunjukkan pada hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian.

2.5 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Pengendalian biaya

Pada umumnya setiap perusahaan berorientasikan laba (*profit orientied*).Pengendalian yang memadai juga menentukan maksimalnya pencapaian laba. Dalam hal ini, keberadaan akuntansi pertanggungjawaban menjadi salah satu alat untuk dapat mengendalikan biaya tersebut, karena dalam akuntansi

pertanggungjawaban, biaya-biaya yang dikeluarkan akan dilaporkan menurut pusat pertanggungjawaban tertentu.

Dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, informasi akuntansi pertanggungjawaban sangatlah penting dan dibutuhkan. Karena informasi ini memberikan gambaran mengenai hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Salah satu tindakan yang dilakukan dalam proses pengendalian adalah memberikan kesempatan kepada manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Setiap manajer harus memberikan laporan yang berisi perbandingan antara anggaran dan realisasi. Laporan ini merupakan salah satu alat bantu pengendalian.

Salah satu alat yang digunakan untuk mengendalikan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban. Karena dalam akuntansi pertanggungjawaban disajikan struktur organisasi perusahaan secara jelas dan terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk bisa mendelegasikan wewenang kepada manajer dibawahnya, yang apabila terjadi penyimpangan dalam pemakaian biaya tersebut, pimpinan bisa dengan mudah mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi.

Selain untuk memudahkan pendelegasian wewenang, dalam akuntansi pertanggungjawaban ini juga terdapat penyusunan anggaran biaya yang dilakukan oleh masing-masing departemen sehingga pihak departemen dapat mengendalikan biaya tersebut sesuai dengan anggaran yang telah dibuat sebelumnya.

2.6 Kerangka Konseptual

Dalam perusahaan yang semakin besar operasinya maka masalah yang muncul di dalamnya akan semakin kompleks, pimpinan yang semula dapat mengadakan pengawasan secara langsung di setiap tahapan kegiatan operasi perusahaan, sekarang hal ini tidak dapat dilakukan, oleh karena itu manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas perusahaan diperlukan manajer yang bertanggungjawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggungjawabnya menurut struktur organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Pada perusahaan yang relatif besar perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan semacam ini pada umumnya menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang dipakai untuk mengendalikan biaya, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya diakumulasikan dan dilaporkan dalam suatu pusat pertanggungjawaban tertentu.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut **Hansen, mowen** (2005:116) adalah sebagai berikut:“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”.

Adapun syarat-syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban:

1. 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 harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

2. Anggaran

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

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 kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

- b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Sistem kode rekening

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-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tingkatan manajemen di atasnya disajikan total biaya, tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri .

Syarat-syarat utama dalam membentuk dan mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban menurut **Matz Usry** (2001;420), adalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas penggolongan tanggung jawab manajemen (departemen-departemen) pada semua tingkatan dalam setiap organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban, harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasar pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerjasama biaya tersebut diajukan dalam anggaran.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh orang yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau pertanggungjawaban dalam kerangka kerja yang mencakup dalam wewenang.

Dari uraian di atas dapat diambil gambaran mengenai garis besar prinsip akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

1. Menentukan garis wewenang dan tanggungjawab secara jelas bagi setiap tingkatan manajemen.

2. Menyusun sistem administrasi yang sesuai dengan garis wewenang dan tanggungjawab yang telah ditentukan.
3. Mencatat dan menilai pegawai sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Hansen, Mowen (2005:116) mengartikan pusat pertanggungjawaban sebagai suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Pusat pertanggungjawaban secara umum dibagi menjadi :

1. Pusat biaya
 - a. Pusat biaya terukur
 - b. Pusat biaya tidak terukur
2. Pusat pendapatan
3. Pusat laba
4. Pusat investasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban ini menghubungkan informasi akuntansi yang diperlukan oleh seorang manajer dengan wewenang yang dimiliki manajer tersebut. Wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer tersebut didelegasikan dari manajer tingkat atas ke manajer yang ada dibawahnya dan

pendelegasian wewenang menuntut manajer yang ada untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada akuntansi pertanggungjawaban pengendalian biaya dilakukan dengan cara menghubungkan biaya dengan unit yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya tersebut.

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontiniu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (**Trisnawati**, 2006).

Dimana pengendalian biaya adalah untuk membandingkan biaya yang seharusnya dengan biaya-biaya yang sesungguhnya terjadi dan bila terjadi selisih maka selisihnya perlu dianalisis lebih jauh, sehingga diketahui faktor penyebab penyimpangan yang terjadi sampai pada dilakukannya tindakan koreksi.

Setiap bidang pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilannya masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang telah disusun digunakan sebagai alat pengukur pelaksanaan kegiatan dan masing-masing bagian sistem akuntansi disusun agar dapat mengumpulkan dan melaporkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan untuk dilaporkan kepada bagian yang ditetapkan bertanggung jawab.

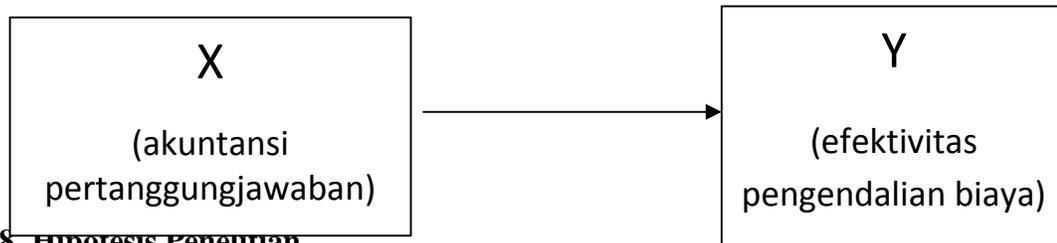
Pertanggungjawaban untuk penghasilan yang diperoleh pelaksanaannya tidak begitu sulit, karena penghasilan lebih mudah diidentifikasi dibandingkan dengan biaya yang terjadi. Didalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu timbul dari keputusan yang diambil kepala bagian yang bersangkutan, karenanya tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh kepala bagian yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan, hanya biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh kepala bagian yang bersangkutan yang harus diminta pertanggungjawaban. Untuk itulah akuntansi pertanggungjawaban biasanya menitikberatkan pada pertanggungjawaban yang merupakan suatu alat pengendalian, pengendalian yang dimaksud adalah pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya, karena sumber daya yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya, maka akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya.

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap manajer. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

2.7 Model Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang model penelitian. Model penelitian ini menunjukkan hubungan variable independen terhadap variable dependen. Variable independen dalam hal ini adalah akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan variable dependennya adalah efektivitas pengendalian biaya.



2.8 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada pokok pikiran yang telah diuraikan di atas dan teori-teori yang ada, maka penulis mengemukakan sebuah hipotesis yaitu apakah terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya, dengan rumus :

H_0 : Tidak terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya

H_1 : Terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawabandengan efektivitas pengendalian biaya.

2.9 Telaah Penelitian Terdahulu

Telaah penelitian terdahulu secara ringkas dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1

No	Keterangan	Penulis	Judul/ tahun	Variabel		Hasil (tingkat Korelasi)
				Independen	Dependen	
1	Skripsi	Diana Aprianti	Hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya / tahun 2000	Akuntansi pertanggungjawaban	Efektivitas pengendalian biaya	65 %
2	Skripsi	Susi trisnawati	Hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya (survey pada 5 hotel di Tasikmalaya)/ tahun 2006	Akuntansi pertanggungjawaban	Efektivitas pengendalian biaya	60%
3	Jurnal	Goodman hutabarat	Hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas	Akuntansi pertanggungjawaban	Efektivitas pengendalian biaya	62%

akan ditanya tentang pimpinannya. Dan seorang laki-laki adalah sebagai pemimpin dalam keluarganya. Dan ia akan ditanyakan tentang pimpinannya. Seorang pembantu adalah menjadi pemimpin dalam mengawasi harta benda tuannya, dan ia bertanggung jawab dari hasil pimpinannya. Dan seorang anak adalah pengawas harta benda ayahnya yang akan ditanyakan tentang hal pengawasannya .maka kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan ditanyakan tentang perhatiannya (H.R. Bukhari-Muslim).

Melalui firman Allah SWT dan hadist diatas maka bisa kita ambil intisari bahwasanya sebagai seorang pimpinan yang memiliki tugas dan tanggung jawab hendaklah seorang pimpinan itu bisa melaksanakan dengan baik tugas-tugas yang di embannya. Karena seluruh wewenang dan tanggung jawab itu akan dipertanggungjawabkan pelaksanaannya.

Jika dikaitkan dengan operasional akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan dalam perusahaan. Maka seorang manajer yang dilimpahi wewenang dan tanggungjawab haruslah mempertanggungjawabkan tugasnya tersebut kepada atasan yang telah memberikan wewenang. Pertanggung jawaban inilah yang dituangkan dalam Laporan Pertanggungjawaban.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Grand Theory

2.1.1 Teori Agensi

Teori Agensi pertama kali dipopulerkan oleh **Jensen, Meckling** pada tahun 1976. Dalam teori keagenan, **Jensen, Meckling** mendefinisikan hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih (*principals*) menyewa orang lain (*agents*) untuk melakukan jasa bagi kepentingan mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang pembuatan keputusan kepada agen.

Teori agensi atau teori keagenan merupakan dasar teori dalam praktek bisnis perusahaan yang digunakan selama ini. Teori agensi merupakan konsep yang menjelaskan hubungan kontraktual antara principals dan agents. Pihak principals adalah pihak yang memberikan mandate kepada pihak lain, yaitu agent, untuk melakukan semua kegiatan atas nama principals dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan (**Jensen, Smith, 1984**).

Tujuan dari teori agensi adalah:

1. Untuk meningkatkan kemampuan individu (baik principal maupun agen) dalam mengevaluasi lingkungan dimana keputusan harus diambil (*the belief revision role*)

2. Untuk mengevaluasi hasil dari keputusan yang telah diambil guna mempermudah pengalokasian hasil antara *principal* dan *agents* sesuai dengan kontrak kerja (*the performance evaluation role*).

2.1.2 Hubungan Teori Agensi dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Prinsip utama teori agensi menyatakan bahwa ada hubungan antara pihak yang memberi wewenang dalam hal ini investor dengan pihak yang menerima wewenang yaitu manajer. Begitupun dengan keberadaan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Pihak manajemen puncak sebagai pemberi wewenang dan manajer di setiap divisi atau bagian sebagai penerima wewenang. Pada dasarnya pendelegasian wewenang ini dikarenakan pimpinan tidak mampu untuk mengkoordinir seluruh kegiatan perusahaan akibat tingkat kompleksitas operasional perusahaan yang semakin meningkat.

Dipandang dari sudut pandang teori keagenan diatas, jika dihubungkan dengan tingkatan organisasi pada BPR Sarimadu maka hubungan manajemen puncak dengan para Kepala bagian, Kepala Cabang, dan Kepala seksi adalah seperti hubungan antara *principal* dan *agen*. Manajemen puncak adalah *principals* dan Kepala bagian, Kepala cabang, Kepala seksi adalah *agents*. *Principal* memberikan wewenang pengaturan kepada *agen*.

Antara pihak manajemen puncak dengan para manajer divisi atau bagian terdapat kepentingan ekonomis yang berbeda. Teori agensi menganggap bahwa setiap individu bertindak atas kepentingan mereka sendiri. Karena perbedaan kepentingan

pribadi inilah masing-masing pihak berusaha memperbesar keuntungan bagi diri sendiri. Pihak manajemen puncak menginginkan hasil kerja yang maksimal sehingga dapat memberikan laba yang besar bagi perusahaan. Sedangkan pihak agen (manajer divisi) menginginkan kepentingan mereka bisa diakomodir dengan pemberian kompensasi, bonus, insentif yang memadai.

Karena keinginan untuk mencapai kepentingan pribadi inilah terkadang tanggung jawab yang diberikan tidak dilaksanakan dengan efektif atau terabaikan. Padahal pada dasarnya tujuan pemberian wewenang ini, adalah untuk mengefektifkan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, sebagai wujud pertanggungjawaban atas wewenang yang diberikan, agen memberikan laporan pertanggungjawaban terhadap principal. Disinilah pentingnya keberadaan akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai alat evaluasi terhadap wewenang yang telah diberikan.

2.2 Sistem Pengendalian Manajemen

2.2.1 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu kegiatan dan strategi dalam pencapaian tujuan dengan cara mempengaruhi dan mengendalikan semua individu yang berada dalam sebuah organisasi tersebut agar bersama-sama mewujudkan tujuan organisasi dalam tiap-tiap bagian secara efektif dan efisien.

Menurut **Edy Sukarno** (2002 : 6) sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut:

Sistem pengendalian manajemen diartikan sebagai sebuah system yang terdiri dari beberapa sub system yang saling berhubungan, yakni pemograman, penganggaran, pelaporan akuntabilitas dan kinerja serta system pendelegasian wewenang untuk membantu manajemen suatu organisasi/ perusahaan untuk mencapai tujuannya melalui strategi tertentu secara efektif dan efisien.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa yang dikendalikan itu adalah manajer pada masing-masing bagian atau jenjang manajerial. Sehingga dalam hal ini manajerialah yang menjadi titik-titik pusat pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen berguna bagi perusahaan karena dapat membantu manajer agar dapat memenuhi dan mencapai tujuan secara keseluruhan.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa di dalam proses pengendalian manajemen, para manajemen harus bisa menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien yang mencakup perusahaan secara keseluruhan. Sehingga diharapkan dapat membantu dan mengkoordinasikan suatu proses pengambilan keputusan dan mendorong setiap individu dalam suatu organisasi merasa terlibat dalam proses tersebut.

2.2.2 Struktur Sistem Pengendalian Manajemen

Struktur system pengendalian manajemen mencakup unit-unit yang ada dalam suatu perusahaan yang berupa pusat-pusat pertanggungjawaban dan juga ukuran-ukuran yang digunakan untuk menilai prestasi tiap-tiap manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Sehingga dengan adanya struktur pengendalian

manajemen ini dapat memberi atau meminta tanggung jawab terhadap manajer pada masing-masing pusat pertanggungjawaban sesuai dengan karakteristik yang dimiliki.

2.2.3 Proses Pengendalian Manajemen

Dalam proses pengendalian manajemen dikenal dengan adanya dua jenis komunikasi yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Proses pengendalian manajemen yang baik sebenarnya formal, namun sifat pengendalian informal masih banyak terjadi.

Menurut **Mulyadi** (2003:10) mengemukakan tentang proses system pengendalian manajemen yaitu:

Proses sistem pengendalian manajemen terdiri dari enam tahap utama yaitu:

1. Perumusan strategi
2. Perencanaan strategik
3. Penyusunan program
4. Penyusunan anggaran
5. Implementasi
6. Pemantauan

Sebagian besar proses pengendalian manajemen melibatkan komunikasi dan interaksi informal dikalangan manajer dan karyawan. Komunikasi ini dapat terjadi melalui rapat, percakapan, memo bahkan melalui isyarat-isyarat.

Sedangkan komunikasi formal, dimiliki hampir oleh semua perusahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Edy Sukarno (2002:4) sebagai berikut:

Pengendalian manajemen formal merupakan tahap-tahap yang saling berkaitan satu sama lain, terdiri dari proses:

1. Pemograman (*Programming*)
2. Penganggaran (*Budgeting*)

3. Operasi dan Akuntansi (*Operating and Accounting*)
4. Laporan dan Analisis (*Reporting and Analysis*)

2.3 Efektivitas

2.3.1 Pengertian Efektivitas

Jones dan Pendleburry (dalam Hendi, 2000:10-11) mengemukakan:

Efektivitas adalah suatu ukuran keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai suatu tujuan. Hal terpenting perlu dicatat adalah bahwa efektivitas tidak menyatakan berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan menurut **Steers** (dalam Abdul Halim, 2001:158) mengemukakan “ bahwa efektivitas dinilai menurut ukuran seberapa jauh organisasi berhasil mencapai tujuan yang layak dicapai. Sementara itu, Edy Sukarno (2002:6) mengemukakan: “Efektivitas (berhasil guna) adalah perbandingan antara keluaran dan tujuan”.

Sedangkan efektivitas sendiri menurut **Arens, Elder, and Beasley** (2003) mendefinisikan efektivitas sebagai berikut: “*Effectiveness refers to the accomplishment of objectives, whereas efficiency refers to the resources user to achieve these objective*”

Efektivitas menurut **Kartikahadi** yang dikutip oleh **Sukirno Agoes** (2002) adalah adalah produk akhir kegiatan operasi telah mencapai tujuannya baik ditinjau dari segi kualitas hasil, kualitas kerja, maupun batas waktu yang ditargetkan. Sedangkan Efektivitas menurut **Abdurrahmat** (2003) adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan

sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya. Sedangkan efektivitas menurut **Robert, Vijay** (2005:174) ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya.

Dari definisi diatas, efektivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (output) suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapai. Semakin besar nilai kontribusi output yang dihasilkan terhadap pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif proses kerjanya.

Dalam banyak kasus, kesulitan timbul dalam menentukan output dan sasaran secara kuantitatif sehingga pengukuran efektivitas sulit pula untuk ditetapkan secara rinci. Oleh karena itu, seringkali tingkat efektivitas diukur secara kualitatif dan dalam bentuk perbandingan. Konsep efektivitas adalah pernyataan secara menyeluruh tentang sampai seberapa jauh suatu organisasi atau divisi telah mencapai tujuannya. Dengan kata lain efektivitas lebih dititikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi (sampai sejauh mana organisasi dapat dikatakan berhasil) dalam usaha mencapai sasaran yang telah dipilih. Jadi, suatu perusahaan dapat dikatakan beroperasi secara efektif apabila dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah kesesuaian antara hasil kerja dengan rencana kerja yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain hasil yang dicapai yang menunjukkan besarnya tingkat kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan apakah tepat pada sasaran ataukah jauh dari yang diharapkan.

2.3.2 Cara Mengukur Efektivitas

Efektivitas dalam kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan semakin efektif kegiatan pertanggungjawaban tersebut.

2.4 Pengendalian

2.4.1 Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan kebijaksanaan, prosedur dan praktek yang diterapkan oleh manajemen untuk mengelola perusahaan demi mengupayakan pelaksanaan secara efektif dan mencapai hasil yang diharapkan dan juga mencakup tindakan koreksi atas kekurangan, kelemahan dan penyimpangan yang ada serta penyesuaian operasi agar selaras dengan tujuan dan rencana yang telah ditetapkan.

Pengendalian menurut **Harold Koontz** (2005:242) mengemukakan bahwa: “Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat diselenggarakan”.

Menurut **Mulyadi** (2007) pengendalian adalah “usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan”. Sedangkan menurut **Randy R Wrihatnolo, Riant Nugroho Dwijowijoto** (2006) adalah: “Pengendalian adalah suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif)”.

Pengendalian dilakukan bukanlah semata-mata untuk mencari kesalahan, tetapi juga disusun untuk bisa menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terjadi kesalahan. Jadi, pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

2.4.2 Proses Pengendalian

Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah sebagai berikut:

Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian

1. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
2. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada.
3. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana (Trisnawati, 2006).

2.4.3 Jenis-Jenis Pengendalian

Mardiasmo (2003:46) mengemukakan beberapa jenis pengendalian, yaitu

1. *Preventive Control* adalah pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan suatu kegiatan.

2. *Repressive Control* adalah pengendalian yang dilakukan setelah terjadinya kesalahan dalam pelaksanaan suatu kegiatan dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan segera diperbaiki.
4. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala misalnya perbulan
5. Pengendalian mendadak, adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui peraturan-peraturan yang ada telah dilaksanakan dengan baik.

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontiniu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (**Trisnawati**, 2006)

Jadi, pengendalian biaya merupakan suatu tindakan dalam membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya, dan apabila terjadi penyimpangan harus dilakukan analisis untuk mengetahui apa penyebabnya dan kemudian dilakukan tindakan koreksi seperlunya.

2.5 Biaya

2.5.1 Pengertian Biaya

Biaya adalah sebagai berikut adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (**Mulyadi**, 2003:8).

Berbagai rumusan mengenai biaya menurut pendapat para pakar disajikan dibawah ini:

Menurut **Hansen, Mowen** (2004:40) dikemukakan bahwa Biaya adalah kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi. Sedangkan menurut **Henry Simamora**(2002:36) biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan member manfaat pada saat ini atau di masa mendatang bagi organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan yang memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- a. Merupakan pengorbanan sumber ekonomi
- b. Diukur dalam kas atau setara kas
- c. Yang terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
- d. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu
- e. Berkurangnya aktiva

Jadi, pengorbanan yang mencakup syarat tersebut dapat dianggap sebagai biaya, sedangkan pengorbanan yang tidak menghasilkan manfaat dianggap sebagai pemborosan (kerugian pada perusahaan).

2.5.2 Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar kegiatan yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Alat yang digunakan dalam pengendalian biaya yaitu:

- a. Pengendalian dengan menggunakan biaya standar
- b. Pengendalian dengan menggunakan anggaran

Kedua metode pengendalian biaya ini dilakukan pada awal sebelum suatu kegiatan dilaksanakan. Biaya standar digunakan sebagai alat untuk mengukur dan menilai prestasi, penelitian gerak dan waktu penentuan standar dapat ditentukan dengan teliti dan terpercaya.

Sedangkan anggaran merupakan metode pengendalian yang lebih luas karena tidak hanya difokuskan atas pengendalian biaya saja. Metode inilah yang melahirkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat pengendalian. Anggaran dibandingkan dengan hasil kegiatan untuk menentukan dan menganalisis selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan perbaikan yang diperlukan atas kegiatan kedepannya.

Tidak seluruh biaya yang dapat dikendalikan. Menurut LM. Samryn yang dikutip oleh **Trisnawati**(2006), biaya dapat digolongkan atas dasar pengaruh manajer terhadap biaya, penggolongannya adalah sebagai berikut:

1. Biaya Terkendali adalah biaya yang akan secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.
2. Biaya Tak Terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.

Untuk dapat memudahkan dalam memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang menjadi tanggungjawab manajer yang bersangkutan maka dapat dipakai pedoman sebagai berikut:

- a. Apabila seorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab orang yang bersangkutan.
- b. Apabila seorang dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut.
- c. Apabila seorang yang ditunjuk oleh manajer untuk membantu pejabat yang sesungguhnya yang bertanggungjawab atas semua elemen biaya tertentu, maka orang tersebut (meskipun secara langsung dapat

mempengaruhi biaya melalui tindakannya sendiri) ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu bersama dengan pejabat yang dibantu tersebut dan yang bukan terjadi di perusahaan.

Jadi, bisa atau tidaknya biaya dikendalikan tergantung dari 2 (dua) hal yaitu:

- a. Tingginya tingkat manajemen dari manajer yang bersangkutan
- b. Jangka waktu

Dari penjelasan diatas maka dapat dipahami bahwa seorang manajer yang wewenangnya cukup luas dan dalam jangka waktu yang panjang, maka semua biaya dapat dikendalikan, dan biaya yang dapat dikendali pada tingkat manajemen yang lebih tinggi, seringkali tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen bawah demikian juga sebaliknya (Putri Nusantara Nasution, 2010)

2.6 Efektivitas Pengendalian Biaya

Kemajuan usaha suatu entitas bisnis salah satunya ditentukan oleh aspek pengendalian biaya. Sehingga seluruh biaya yang dikeluarkan merupakan salah satu hal yang harus dicermati. Pengendalian biaya yang dilakukan haruslah berjalan dengan efektif, sehingga operasional perusahaan bisa berjalan dengan lancar dan tujuan yang telah ditetapkan bisa tercapai sebagai mana yang diharapkan. Seringkali efektivitas pengendalian biaya sulit diukur secara kuantitatif. Sehingga pengukuran dilakukan secara kualitatif.

2.7 Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep pertanggungjawaban adalah bagian dari akuntansi manajemen. Dimana menyajikan informasi akuntansi yang menekankan pada pertanggungjawaban pelaksanaan kegiatan-kegiatan perusahaan. Makin besar perusahaan, maka akan semakin kompleks operasional yang dilakukan, sehingga tidak memungkinkan seorang manajer bisa mengawasi secara langsung semua operasional perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pada saat ini mulai banyak perusahaan yang menggunakan konsep akuntansi pertanggungjawaban, dimana dilakukan upaya pendelegasian wewenang sebagai fungsi perencanaan dan pengendalian. Ini berarti sebagian tugas dan wewenang manajer didelegasikan kepada bawahannya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang secara sistematis untuk menciptakan keadaan agar rencana-rencana yang telah disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap perilaku organisasi untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab.

Ada 3 (tiga) alasan mengapa manajer mendelegasikan wewenangnya, yaitu:

1. Banyaknya pekerjaan seorang manajer, sehingga tidak memungkinkan untuk dikerjakan oleh manajer tersebut.
2. Mengikutsertakan bawahan serta memberikan kesempatan dalam menunjukkan prestasinya diperusahaan.
3. Perlunya mempersiapkan orang-orang untuk menggantikannya apabila manajer tidak lagi dalam perusahaan tersebut.

Walaupun konsep akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dan pendelegasian wewenang telah dilakukan terhadap bawahan, namun otoritas pimpinan harus tetap dipertahankan. Sehingga penerima wewenang harus memberikan laporan kepada atasannya.

Dari uraian diatas, maka bisa dilihat bahwa pelimpahan wewenang merupakan penyebab dari munculnya tanggungjawab, dimana orang yang menerima wewenang mempunyai suatu kewajiban untuk melaksanakan tindakan - tindakan, sesuai dengan batas wewenang yang diberikan, wewenang ini kemudian harus dipertanggungjawabkan kepada pimpinan yang memberikan wewenang tersebut.

2.7.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Berbagai rumusan mengenai akuntansi pertanggungjawaban menurut pendapat para pakar akuntansi akan disajikan dibawah ini:

Hansen dan Mowen (2009) mendefinisikan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut **Bambang Hariadi** (2002) "Sistem Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan

keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban”.

Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban menurut **LM Samryn** (2001) adalah: “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan 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”.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa, akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.7.2 Syarat-syarat penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem, dimana dengan adanya sistem ini diharapkan operasional perusahaan bisa berjalan dengan lancar. Agar suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dalam suatu perusahaan, maka harus memenuhi syarat-syarat yang merupakan dasar terbentuknya sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut **Mulyadi** (dikutip oleh **Diana Putri**, 2005), untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- d. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

Dari persyaratan di atas terlihat bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban ini didasarkan pada klasifikasi pertanggungjawaban manajerial. Anggaran biaya berfungsi sebagai tolak ukur pelaksanaan pengendalian, biaya diklasifikasikan berdasarkan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh seorang pemimpin departemen. Selain itu, diperlukan juga struktur organisasi yang jelas serta bisa menggambarkan wewenang masing-masing bagian sehingga mudah menghubungkan antara biaya-biaya tertentu dengan dengan tanggungjawab.

1. Struktur organisasi yang memadai sebagai pola pembagian tanggung jawab

Dalam pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban, maka akan selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing manajer dalam perusahaan, sehingga setiap manajer tersebut harus bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berada didalam wilayah pengendaliannya. Pendek kata, setiap manajer yang diberi wewenang oleh pimpinan, haruslah bisa mempertanggung

jawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Suatu perusahaan haruslah membuat suatu struktur organisasi yang disusun sebaik-baiknya, sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi jelas.

Struktur organisasi adalah susunan dari garis-garis pertanggungjawaban diantara para manajer di dalam suatu organisasi. Sehingga dengan mengamati struktur organisasi, seseorang dapat memahami hubungan-hubungan formal yang terjadi di antara para manajer dalam organisasi tersebut. Hubungan formal biasanya dinyatakan melalui unsur-unsur tanggungjawab (*responsibility*), wewenang (*authority*), dan pelaporan atau akuntabilitas (*accountability*).

Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang manajer untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan serta mempertanggung jawabkan hasil kerjanya tersebut kepada atasan. Wewenang adalah hak untuk memutuskan apa yang sebenarnya dikerjakan, hak-hak untuk mengerjakan suatu wewenang didelegasikan dari manajemen puncak ke manajemen bawah. Sedangkan pelaporan adalah suatu syarat bagi seorang manajer untuk menjelaskan hasil-hasil yang telah dicapai.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa apabila suatu perusahaan telah memiliki organisasi yang baik maka artinya perusahaan tersebut telah melaksanakan prinsip-prinsip pembagian tanggung jawab dan wewenang yang benar, maka dalam perusahaan tersebut akan dapat diselenggarakan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang efektif.

2. Anggaran

Anggaran merupakan salah satu syarat untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, karena tanpa adanya anggaran maka perencanaan dan pengendalian akan sulit dilakukan. Dalam mengelola perusahaan, manajemen akan membuat tujuan atau sasaran yang akan dicapai dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Rencana itu berlanjut dengan pembuatan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, dan pada akhir periode akan dibandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran itu sendiri pada tahun berjalan. Dari perbandingan ini maka akan diperoleh varians antara anggaran dan realisasinya. Dari varians yang terjadi maka manajemen akan mengetahui perusahaan berada pada posisi *favourable* atau *unfavourable*. Jika terdapat penyimpangan maka manajemen bisa mengambil tindakan koreksi untuk penyimpangan tersebut.

Anggaran merupakan ramalan yang disusun oleh manajemen sebagai pedoman bagi kegiatan perusahaan pada periode yang telah ditentukan. Anggaran merupakan bagian penting dalam proses pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Munandar (2001:1) mendefinisikan anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang. Sedangkan anggaran menurut **M. Nafarin** (2007:11) Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk

jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/ jasa.

Dalam penyusunan anggaran, sebaiknya para manajer pusat pertanggungjawaban di ikutsertakan. Karena dengan keterlibatan tersebut diharapkan akan timbul rasa tanggung jawab pada diri masing-masing manajer.

Menurut **Nafarin** (2007:19-20) anggaran memberikan beberapa manfaat yaitu:

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- c. Dapat memotivasi karyawan
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- f. Sumber daya dapat digunakan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan bagi manajer

Berdasarkan uraian diatas, hubungan antara anggaran dalam suatu perusahaan dengan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban
- b. Para manajer dari setiap pusat-pusat akuntansi pertanggungjawaban harus diikuti sertakan dalam penyusunan anggaran, karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

3. Penggolongan biaya

Tidak semua biaya yang berada dibawah pusat pertanggungjawaban bisa dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggung jawabkan oleh manajer setiap bagian. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat dipengaruhi langsung oleh manajer dalam jangka waktu tertentu
- b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak bisa dipengaruhi oleh manajer secara langsung.

4. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.

Biaya yang terjadi dalam perusahaan akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer. Sehingga biaya harus digolongkan dan diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang disajikan dalam perhitungan keuangan perusahaan. Biaya-biaya tersebut dikelompokkan biaya dalam sistem akuntansi menjadi biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan.

Bambang Hariadi (2002:272) menjelaskan bahwa pengumpulan dan pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban harus menggunakan klasifikasi dan kode rekening yang sesuai dengan konsep pertanggungjawaban dalam organisasi. Dengan kata lain bahwa klasifikasi dan kode rekening harus disusun sedemikian rupa sehingga selain mampu menunjukkan jenis biaya terkendali dan

tidak terkendali dan tidak terkendali pada masing-masing pusat pertanggungjawaban atau kontribusi penghasilan masing-masing produk dan dapat mengidentifikasi pula kode tingkat pimpinan manajemen yang bertanggung jawab.

Pemberian kode rekening dapat memudahkan proses pengidentifikasian perkiraan yang dibutuhkan, pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan akuntansi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka sistem pengkodean harus dilakukan secara konsisten. Ada beberapa cara yang digunakan untuk proses pengkodean. Antara lain dengan menggunakan angka, huruf, atau dengan kombinasi keduanya.

5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari pelaksanaan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang telah dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dalam periode tertentu. Didalam pengumpulan atau pelaporan biaya, tiap bidang pertanggungjawaban harus memisahkan antara biaya yang terkendali dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkungan pertanggungjawaban seorang manajer, serta memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

2.7.3 Pusat – Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang tertentu untuk mencapai tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Pengertian pusat pertanggungjawaban yang dijelaskan oleh beberapa ahli antara lain :

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut **Hansen dan Mowen** (2009:560) adalah: “Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan tertentu”.

Menurut **Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan** (2009:171) Pusat 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 seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

Sedangkan menurut **Bambang Hariadi** (2002:262) “Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban”.

Dengan demikian dari berbagai pendapat diatas penulis mengambil suatu kesimpulan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggungjawab atas aktivitas unit yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat berupa unit organisasi seperti seksi, segmen, departemen, divisi atas sebuah perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan yang berupa sejumlah bahan baku, tenaga kerja, ataupun jasa-jasa yang akan di proses dalam pusat pertanggungjawaban.

Secara umum pusat-pusat pertanggungjawaban dibagi menjadi empat yaitu :

1. Pusat biaya (*cost center*)

Pusat biaya adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana manajemennya bertanggung jawab atas seluruh biaya yang terjadi dalam bagian tersebut.

Menurut **Mulyadi** (2005:390) Ada 2 jenis pusat biaya, yaitu :

- a) Pusat biaya terukur (*engineered expense center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan sebab akibat dengan outputnya seperti departemen produksi.
- b) Pusat biaya tak terukur (*discretionary expense center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan tak langsung dengan outputnya seperti departemen penelitian dan pengembangan.

Prestasi manajer pusat biaya diukur berdasarkan kemampuannya dalam mengendalikan biaya sesuai rencana. Jika biaya sesungguhnya lebih kecil

dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan (*favourable*) yang berarti bahwa pusat biaya bekerja efisien. Namun, jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standar atau anggarannya, maka penyimpangan ini bersifat merugikan (*unfavourable*) yang berarti bahwa pusat biaya tersebut tidak bekerja efisien.

Pusat biaya adalah unit organisasi yang memiliki tanggung jawab terhadap biaya-biaya yang terjadi pada satu unit organisasi pada satu periode tertentu. Semua biaya yang terjadi pada tahun berjalan akan dilaporkan dengan membandingkannya dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya. Seorang manajer yang ditunjuk sebagai manajer pusat biaya haruslah orang yang benar-benar mampu dan berpengalaman dalam mengendalikan biaya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang berwenang menentukan berbagai kebijaksanaan yang sangat mempengaruhi besarnya penghasilan/ pendapatan. Sebagai contoh adalah departemen pemasaran yang bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai tingkat penjualan tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang dikeluarkan tidak menunjang secara langsung dengan prestasi pendapatan yang dicapai. Prestasi pusat pendapatan dinilai dengan

membandingkan realisasi pendapatan terhadap pendapatan yang dianggarkan sebelumnya.

3. Pusat Laba (*Profit center*)

Pusat laba adalah suatu bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam bagiannya. Prestasi manajer pusat laba dinilai dari besar kecilnya laba yang dihasilkan. Manajer pusat laba mempunyai hak untuk mengendalikan biaya dan pendapatan sekaligus. Suatu pusat laba beroperasi seperti layaknya unit usaha yang harus menunjukkan besarnya laba yang dihasilkan dalam suatu periode. Pusat laba memberikan banyak manfaat bagi perusahaan yang menggunakan sistem desentralisasi. Dari sisi pengendalian, akan lebih mudah untuk mengamati kegiatan operasional perusahaan jika perusahaan dibagi menjadi beberapa pusat laba. Pembentukan beberapa pusat pertanggungjawaban biasanya didasarkan pada besarnya perusahaan serta banyaknya produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

4. Pusat Investasi (*Investment center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab atas penghasilan, biaya dan investasi. Prestasi pusat investasi diukur dari seberapa besar laba yang dihasilkan dibandingkan dengan investasi dan aktiva yang telah ditanamkan oleh perusahaan.

2.8 Laporan Pertanggungjawaban

Setiap perusahaan memiliki rencana yang disusun didalam *budget* atau anggaran. Anggaran inilah yang kemudian akan dibandingkan dengan realisasi, sehingga akan ditemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan penyimpangan ini haruslah dilaporkan. Laporan tersebut haruslah disusun secara sistematis sehingga manajemen dapat mengetahui persoalan yang terjadi dan dapat diambil tindakan koreksinya. Laporan yang disusun haruslah memperhatikan efisiensi waktu penyusunan laporan dan kesempatan yang diberikan untuk mempelajari laporan tersebut karena mengingat waktu yang dimiliki manajemen sangatlah terbatas. Konsep laporan yang seperti ini disebut dengan *management by exception*.

Konsep *management by exception* dimaksudkan sebagai suatu cara pengendalian melalui penyimpangan atas rencana yang telah ditetapkan. Dasar yang dipakai adalah apabila terjadi penyimpangan yang tidak berarti maka perusahaan dianggap berjalan baik-baik saja. Ini berarti manajemen hanya harus memperhatikan penyimpangan-penyimpangan yang berarti. Penghematan waktu ini bisa digunakan oleh manajemen untuk menangani pekerjaan lain yang lebih bersifat strategis bagi perusahaan (**Bambang hariadi, 2002**)

Menurut **Bambang Hariadi** (2002:282) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menyusun laporan pertanggungjawaban yaitu:

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan, artinya bahwa setiap laporan biaya, pendapatan dan investasi untuk seorang pejabat harus betul-betul merupakan

tanggung jawab pejabat yang bersangkutan atau manajer pusat pertanggungjawaban.

2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan, artinya untuk menghemat waktu, tenaga dan biaya maka setiap laporan harus diarahkan untuk menyoroti hal-hal yang menyimpang dari rencana saja sehingga dengan demikian hanya memusatkan perhatian pada hal-hal yang penting saja.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan, yaitu perbandingan dilakukan antara pelaksanaan sesungguhnya dengan *budget* atau ukuran lain yang logis untuk memudahkan melihat terjadinya penyimpangan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar. Untuk pelaksanaan yang luas maka laporan perlu dikembangkan dalam bentuk ikhtisar untuk setiap tingkat pimpinan yang lebih tinggi. Laporan yang ringkas dengan jangkauan yang lebih luas dan berjenjang dan meliputi keadaan seluruh perusahaan.
5. Harus disertai keterangan yang jelas. Setiap laporan harus diikuti dengan berbagai komentar dari penyusun maupun pihak yang menerima laporan untuk menunjukkan pada hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian.

2.9 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Pengendalian biaya

Pada umumnya setiap perusahaan berorientasikan laba (*profit orientied*).Pengendalian yang memadai juga menentukan maksimalnya pencapaian laba. Dalam hal ini, keberadaan akuntansi pertanggungjawaban menjadi salah satu alat untuk dapat mengendalikan biaya tersebut, karena dalam akuntansi

pertanggungjawaban, biaya-biaya yang dikeluarkan akan dilaporkan menurut pusat pertanggungjawaban tertentu.

Dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, informasi akuntansi pertanggungjawaban sangatlah penting dan dibutuhkan. Karena informasi ini memberikan gambaran mengenai hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Salah satu tindakan yang dilakukan dalam proses pengendalian adalah memberikan kesempatan kepada manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Setiap manajer harus memberikan laporan yang berisi perbandingan antara anggaran dan realisasi. Laporan ini merupakan salah satu alat bantu pengendalian.

Salah satu alat yang digunakan untuk mengendalikan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban. Karena dalam dalam akuntansi pertanggungjawaban disajikan struktur organisasi perusahaan secara jelas dan terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk bisa mendelegasikan wewenang kepada manajer dibawahnya, yang apabila terjadi penyimpangan dalam pemakaian biaya tersebut, pimpinan bisa dengan mudah mengetahui siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi.

Selain untuk memudahkan pendelegasian wewenang, dalam akuntansi pertanggungjawaban ini juga terdapat penyusunan anggaran biaya yang dilakukan oleh masing-masing departemen sehingga pihak departemen dapat mengendalikan biaya tersebut sesuai dengan anggaran yang telah dibuat sebelumnya.

2.10 Kerangka Konseptual

Dalam perusahaan yang semakin besar operasinya maka masalah yang muncul di dalamnya akan semakin kompleks, pimpinan yang semula dapat mengadakan pengawasan secara langsung di setiap tahapan kegiatan operasi perusahaan, sekarang hal ini tidak dapat dilakukan, oleh karena itu manajemen memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas perusahaan diperlukan manajer yang bertanggungjawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggungjawabnya menurut struktur organisasi yang ada pada perusahaan tersebut.

Pada perusahaan yang relatif besar perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban karena perusahaan semacam ini pada umumnya menetapkan pembagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang dipakai untuk mengendalikan biaya, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya diakumulasikan dan dilaporkan dalam suatu pusat pertanggungjawaban tertentu.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut **Hansen, mowen** (2005:116) adalah sebagai berikut:“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”.

Adapun syarat-syarat untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban:

1. 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 harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

2. Anggaran

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

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 kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

- a. Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

b. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Sistem kode rekening

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-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tingkatan manajemen di atasnya disajikan total biaya, tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri .

Syarat-syarat utama dalam membentuk dan mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban menurut **Matz Usry** (2001;420), adalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas penggolongan tanggung jawab manajemen (departemen-departemen) pada semua tingkatan dalam setiap organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban, harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasar pertanggungjawaban biaya-biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerjasama biaya tersebut diajukan dalam anggaran.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh orang yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau pertanggungjawaban dalam kerangka kerja yang mencakup dalam wewenang.

Dari uraian di atas dapat diambil gambaran mengenai garis besar prinsip akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan cara sebagai berikut:

1. Menentukan garis wewenang dan tanggungjawab secara jelas bagi setiap tingkatan manajemen.

2. Menyusun sistem administrasi yang sesuai dengan garis wewenang dan tanggungjawab yang telah ditentukan.
3. Mencatat dan menilai pegawai sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas, tanggung jawab, dan wewenang tertentu untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang dipimpin oleh seorang manajer.

Hansen, Mowen (2005:116) mengartikan pusat pertanggungjawaban sebagai suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Pusat pertanggungjawaban secara umum dibagi menjadi :

1. Pusat biaya
 - a. Pusat biaya terukur
 - b. Pusat biaya tidak terukur
2. Pusat pendapatan
3. Pusat laba
4. Pusat investasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban ini menghubungkan informasi akuntansi yang diperlukan oleh seorang manajer dengan wewenang yang dimiliki manajer tersebut. Wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer tersebut didelegasikan dari manajer tingkat atas ke manajer yang ada dibawahnya dan

pendelegasian wewenang menuntut manajer yang ada untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya.

Pada akuntansi pertanggungjawaban pengendalian biaya dilakukan dengan cara menghubungkan biaya dengan unit yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya tersebut.

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontiniu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Trisnawati, 2006).

Dimana pengendalian biaya adalah untuk membandingkan biaya yang seharusnya dengan biaya-biaya yang sesungguhnya terjadi dan bila terjadi selisih maka selisihnya perlu dianalisis lebih jauh, sehingga diketahui faktor penyebab penyimpangan yang terjadi sampai pada dilakukannya tindakan koreksi.

Setiap bidang pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilannya masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang telah disusun digunakan sebagai alat pengukur pelaksanaan kegiatan dan masing-masing bagian sistem akuntansi disusun agar dapat mengumpulkan dan melaporkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan untuk dilaporkan kepada bagian yang ditetapkan bertanggung jawab.

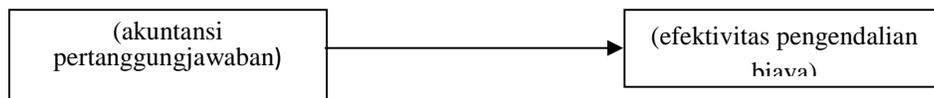
Pertanggungjawaban untuk penghasilan yang diperoleh pelaksanaannya tidak begitu sulit, karena penghasilan lebih mudah diidentifikasi dibandingkan dengan biaya yang terjadi. Didalam pusat pertanggungjawaban tidak selalu timbul dari keputusan yang diambil kepala bagian yang bersangkutan, karenanya tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh kepala bagian yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan, hanya biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh kepala bagian yang bersangkutan yang harus diminta pertanggungjawaban. Untuk itulah akuntansi pertanggungjawaban biasanya menitikberatkan pada pertanggungjawaban yang merupakan suatu alat pengendalian, pengendalian yang dimaksud adalah pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya, karena sumber daya yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya, maka akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya.

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap manajer. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing.

2.11 Model Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang model penelitian. Model penelitian ini menunjukkan hubungan variable independen terhadap variable dependen. Variable independen dalam hal ini adalah akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan variable dependennya adalah efektivitas pengendalian biaya.



Gambar 2.1

2.12 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada pokok pikiran yang telah diuraikan di atas dan teori-teori yang ada, maka penulis mengemukakan sebuah hipotesis yaitu apakah terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya, dengan rumus :

H_1 : Terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

2.13 Telaah Penelitian Terdahulu

Telaah penelitian terdahulu secara ringkas dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 2.1

No	Jenis Penelitian	Nama Peneliti	Judul/ tahun	Variabel		Hasil (tingkat Korelasi)
				Independen	Dependen	
1	Skripsi	Diana Aprianti	Hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya / tahun 2000	Akuntansi pertanggungjawaban	Efektivitas pengendalian biaya	65 %
2	Skripsi	Susi trisnawati	Hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya (survey pada 5 hotel di Tasikmalaya)/ tahun 2006	Akuntansi pertanggungjawaban	Efektivitas pengendalian biaya	60%
3	Jurnal	Goodman	Hubungan antara	Akuntansi	Efektivitas	62%

Hadist Rasulullah SAW yang artinya:

Kamu semua adalah pemimpin, dan kamu semua adalah bertanggung jawab dengan pimpinannya. Maka seorang imam (pemimpin) adalah sebagai pengembala yang akan ditanya tentang pimpinannya. Dan seorang laki-laki adalah sebagai pemimpin dalam keluarganya. Dan ia akan ditanyakan tentang pimpinannya. Seorang pembantu adalah menjadi pemimpin dalam mengawasi harta benda tuannya, dan ia bertanggung jawab dari hasil pimpinannya. Dan seorang anak adalah pengawas harta benda ayahnya yang akan ditanyakan tentang hal pengawasannya .maka kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan ditanyakan tentang perhatiannya (H.R. Bukhari-Muslim).

Melalui firman Allah SWT dan hadist diatas maka bisa kita ambil intisari bahwasanya sebagai seorang pimpinan yang memiliki tugas dan tanggung jawab hendaklah seorang pimpinan itu bisa melaksanakan dengan baik tugas-tugas yang di embannya. Karena seluruh wewenang dan tanggung jawab itu akan dipertanggungjawabkan pelaksanaannya.

Jika dikaitkan dengan operasional akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan dalam perusahaan.Maka seorang manajer yang dilimpahi wewenang dan tanggungjawab haruslah mempertanggungjawabkan tugasnya tersebut kepada

atasan yang telah memberikan wewenang. Pertanggung jawaban inilah yang dituangkan dalam Laporan Pertanggungjawaban.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Definisi dan Operasional Variabel Penelitian

3.1.1 Definisi Variabel Penelitian

Variabel menurut **Sugiyono** (2006:2) adalah “ Variabel merupakan gejala yang menjadi fokus peneliti untuk diteliti. Sesuai dengan judul yaitu hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya, maka terdapat 2 (dua) variabel yang menjadi dimensi pengukuran dari penelitian ini, yaitu:

1. Variabel Independen (X)

Yaitu variabel yang berdiri sendiri dan tidak tergantung pada variabel lain dimana yang berfungsi sebagai variabel X yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban Menurut **Hansen, Mowen** (2009:229) adalah sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut **Mulyadi** (dikutip oleh **Susi trisnawati,** 2006) untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- d. Terdapatnya susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

Dari semua indikator variabel x yang digunakan, ukuran yang dipakai adalah skor, kemudian skor yang diberikan pada jawaban dijumlahkan oleh karena itu disebut skala Likert.

Dari hasil jawaban tersebut, kemudian skor penerapan akuntansi pertanggungjawaban dijumlahkan sehingga diperoleh nilai x sebagai variabel independen.

2. Variabel Dependen (Y)

Yaitu variabel yang tergantung oleh variabel lain yang mana yang berfungsi sebagai variabel Y adalah efektivitas pengendalian biaya.

Menurut **Mulyadi** (2007) pengendalian adalah “usaha untuk mencapai tujuan tertentu melalui perilaku yang diharapkan”. Sedangkan menurut **Randy R Wrihatnolo, Riant Nugroho Dwijowijoto** (2006) adalah: “Pengendalian adalah suatu tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif).

Menurut **Hansen, Mowen** (2004:40) dikemukakan bahwa: “Biaya adalah kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberikan manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi”.

Sedangkan menurut **Henry Simamora** (2002:36) adalah: “Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan member manfaat pada saat ini atau di masa mendatang bagi organisasi”

Sedangkan biaya menurut **Mulyadi** (2001:8) adalah sebagai berikut : “biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu”.

Pengendalian biaya merupakan salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar kegiatan yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana dengan baik sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut **Robert, Vijay** (2005:174) efektivitas ditentukan oleh hubungan antara output yang dihasilkan oleh suatu pusat tanggung jawab dengan tujuannya.

Untuk variabel Y selanjutnya dihitung efektivitas pengendalian biaya yang diukur dengan menggunakan skor seperti pada variabel x yaitu dengan menggunakan skor. Kemudian skor tersebut dijumlahkan dan disebut skala Likert.

3.1.2 Operasional Variabel

Tabel 3.1

Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Variabel Independen “Akuntansi Pertanggungjawaban”	Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban	<p>a) Struktur Organisasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pemisahan fungsi unit kerja 2. Adanya job descriptions yang jelas pada setiap posisi 3. Terjalinnya informasi dan komunikasi yang baik antar atas dan bawahan. <p>b) Anggaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses penyusunan anggaran 2. Adanya peran serta manajer dalam penyusunan anggaran 3. Adanya penyusunan anggaran yang tersusun secara sistematis 	ordinal

		<p>c) Penggolongan Biaya</p> <p>1. Adanya pemisahan biaya yang jelas</p> <p>d) Sistem Kode rekening</p> <p>1. Terdapatnya rekening jenis biaya</p> <p>e) Laporan pertanggungjawaban</p> <p>1. Adanya laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat pertanggungjawaban</p>	
Efektivitas pengendalian biaya	<p>1. Proses pengendalian</p> <p>2. Tercapainya tujuan pengendalian</p>	<p>a. Membandingkan anggaran dan realisasi yang terjadi</p> <p>b. Melakukan analisis dan meneliti faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan</p> <p>c. Melakukan tindakan koreksi untuk penyimpangan yang terjadi.</p> <p>Efektivitas pengendalian biaya</p>	ordinal

3.2 Populasi dan Sampel

Agar penelitian ini benar-benar terarah pada sasaran yang perlu di terapkan terlebih dahulu populasi dan sampel penelitian secara tepat.

Menurut **Iqbal Hasan** (2009:12), populasi adalah: “populasi adalah keseluruhan individu yang mungkin, hasil pengukuran ataupun perhitungan, kualitatif ataupun kuantitatif mengenai karakteristik tertentu semua anggota kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifatnya”

Sampel menurut **Sugiyono** (2006:56) adalah “sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”.

Adapun Populasi dari penelitian ini adalah seluruh BPR Sarimadu, yang terdiri dari :

1. Kantor Pusat BPR Sarimadu Bangkinang
2. Kantor Cabang Lipat Kain
3. Kantor Cabang Flamboyan
4. Kantor Cabang Pekanbaru
5. Kantor cabang Ujung Batu

Sedangkan teknik sampling yang diambil dalam penelitian ini adalah teknik sensus. Hal ini mengingat jumlah subjek yang kurang dari 100 sehingga dimungkinkan untuk melakukan penelitian secara sensus. Hal ini sejalan dengan pendapat **Suharsimi Arikunto** (2002:120): “apabila subjeknya kurang dari 100 orang, maka lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan penelitian

populasi, selanjutnya jika jumlah subjeknya besar dapat diambil 10-115 atau 20-255 atau lebih tergantung kemauan”.

Sedangkan untuk responden dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Kantor pusat Bangkinang
 - a) Kepala bagian perencanaan dan pembukuan
 - a. Kepala seksi Perencanaan
 - b. Kepala seksi Teknologi Sistem Informasi
 - b) Kepala Bagian Umum
 - a. Kepala seksi personalia
 - b. Kepala seksi Rumah Tangga
 - c) Kepala Bagian Kredit
 - a. Kepala Seksi Administrasi Kredit
 - b. Kepala seksi Kredit wilayah barat
 - c. Kepala seksi Kredit wilayah tengah
 - d) Kepala seksi kredit wilayah timur
 - e) Kepala Bagian Dana
 - a. Kepala seksi Kas
 - b. Kepala seksi Customer Service
 - f) Kepala Bagian Pembukuan dan Pelaporan
 - a. Kepala Seksi Pelaporan
 - b. Kepala seksi akuntansi
 - g) Kepala Bagian SPI

h) Kepala Kantor Kas Tambang

i) Kepala kantor Kas Kuok

2. Cabang Lipat Kain

a) Kepala Cabang Lipat Kain

b) Kepala seksi operasional

c) Kepala Seksi Dana

d) Kepala Seksi wilayah Lipat Kain

e) Kepala Seksi Kredit Wilayah Per. Raja

3. Cabang Flamboyan

a) Kepala cabang Flamboyan

b) Kepala seksi operasional

c) Kepala seksi Dana

d) Kepala seksi wilayah Suram

e) Kepala seksi wilayah Flamboyan

4. Cabang Pekanbaru

f) Kepala cabang Pekanbaru

g) Kepala seksi operasional

h) Kepala seksi Dana

i) Kepala seksi kredit

5. Cabang Ujung Batu

a) Kepala Cabang Ujung Batu

b) Kepala seksi Operasional

- c) Kepala seksi Dan
- d) Kepala seksi kredit wilayah pasir pengaraian
- e) Kepala seksi kredit wilayah Kabun
- f) Kepala seksi kredit wilayah dalu-dalu
- g) Kepala seksi kredit kota lama
- h) Kepala seksi kredit Ujung batu

Untuk lebih jelasnya bisa dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1

No	Bank	Jumlah responden
1	BPR Sarimadu pusat Bangkinang	18
	BPR Sarimadu cabang Lipat Kain	5
3	BPR Sarimadu cabang Flamboyan	5
4	BPR Sarimadu cabang Ujung batu	8
5	BPR Sarimadu cabang Pekanbaru	4
Jumlah		40

3.3 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Sumber Data

Sumber data dilakukan dengan mendatangi langsung responden yang tertuju, kuesioner akan diisi oleh manajer dan karyawan perusahaan yang bersangkutan dan dilakukan wawancara untuk melengkapi data yang diinginkan oleh peneliti dalam menyusun hasil penelitian, sehingga apa yang tidak dimuat dalam kuesioner diharapkan dapat terungkap pada wawancara tersebut

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data

Untuk pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini akan digunakan 2 (dua) macam cara :

1. Teknik Angket (Kuesioner)

Teknik angket (kuesioner) merupakan suatu pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan responden memberikan respon terhadap daftar pertanyaan tersebut. Pengumpulan data melalui teknik angket yang dikirim kepada responden. Daftar pertanyaan dalam penelitian ini berupa pertanyaan tertutup karena alternatif-alternatif jawaban telah disediakan, dengan skala Likert berdimensi 5, sebagai berikut :

Sangat tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Tanpa Pendapat	3
Setuju	4

2. StudiPustakaStudipustakainidilakukanuntukmemperoleh data sekunder yang digunakansebagailandasanteoritispadamasalah yang di teliti.

3.4 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang dipakaidalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan keadaan respondendengan cara meramalkan data umum hasil penelitian kedalam bentuk angka / persentase dalam table.

2. Analisis Kuantitatif

Untuk analisis Korelasi digunakan alat uji Rank spearman yaitu suatu alat statistik yang digunakan untuk mengukur derajat keeratn hubungan antara suatu variabel terhadap variabel lainnya.

3.5 Teknik Pengujian Data

Mengingat pengumpulan data yang penulis lakukan adalah kuesioner, maka kesungguhan respondendalam menjawab pertanyaan yang tersedia sangat penting dalam penelitian ini untuk mengukur keabsahan suatu penelitian, sangat dibutuhkan data ukur yang valid.

3.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu alat (Arikunto 2002:144). Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan mengukur apa yang perlu diukur dengan cara menghitung korelasi dan masing-masing pertanyaan dengan skor total dengan rumus Spearman product moment, dengan menggunakan alat uji SPSS.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah alat pengumpulan data yang digunakan secara konsisten akan mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Alat yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Untuk menguji reliabilitas alat ukur dalam penelitian ini digunakan alat uji split half dari Spearman Brown dengan menggunakan alat SPSS.

3.5.3 Uji Korelasi

Untuk mengetahui dan membuktikan seberapa berpengaruh maka harus dilihat dulu bagaimana hubungan antara kedua variabel tersebut, dalam hal ini penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya, maka data yang didapat dari hasil pengolahan kuesioner, selanjutnya diolah dengan

menggunakan salah satu uji statistik non parametrik, yaitu koefisien korelasi Rank Spearman dengan menggunakan alat SPSS.

Setelah angka koefisien korelasi rank spearman diperoleh maka untuk mengetahui hubungan antara variabel tersebut harus dibandingkan dengan batas-batas korelasi sebagai berikut :

PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN INTERPRETASI KOEFISIEN KORELASI

Tabel 3.2

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

3.6 Rancangan Pengujian Hipotesis

Rancangan pengujian hipotesis dimulai dengan penetapan hipotesis nol. Pemilihan tes statistik dan perhitungan nilai tes statistik serta penetapan tingkat signifikansi.

Dalam menguji hipotesis akan dipakai teknik statistik non parametrik karena teknik ini sangat sesuai dengan data-data ilmu sosial dan dapat dipergunakan untuk skor yang bukan eksak dalam pengertian keangkaan.

Untuk menguji penetapan hipotesis di atas, digunakan Uji signifikansi koefisien Korelasi (uji t student), yaitu :

$$T = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

t = distribusi student

r = korelasi rank spearman

n = banyaknya data

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut: jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau dengan membaca output SPSS hipotesis H_1 diterima. Artinya variabel independen (akuntansi pertanggungjawaban) mempunyai hubungan dengan efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu di Provinsi Riau. Begitu pula sebaliknya. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ H_1 ditolak.

3.6.1 Penetapan Tingkat Signifikansi

Signifikansi artinya meyakinkan atau berarti, dalam penelitian mengandung arti bahwa hipotesis yang telah terbukti pada sampel dapat diberlakukan pada populasi. Jika tidak signifikan berarti kesimpulan pada sampel tidak berlaku pada populasi. Tingkat signifikansi () yang dipilih sebesar (5%) karena dinilai cukup ketat untuk mewakili hubungan antara kedua

variabel dalam penelitian ilmu–ilmu sosial artinya tingkat keyakinan akan kebenaran dari hipotesis yang dikemukakan penulis adalah 0,95.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah singkat BPR Sarimadu

Bank PD. BPR Sarimadu pada awalnya merupakan salah satu Badan Kredit Kecamatan (BKK) dari 6 (enam) BKK yang didirikan dengan Surat Keputusan Gubernur No.609/IX/1986, Instruksi untuk mendirikan Badan Kredit Kecamatan (BKK) pada setiap Kabupaten di Propinsi Riau dan Surat Keputusan Bupati Kampar Nomor:41/V/Perek/1987, tentang Badan Kredit Kecamatan (BKK) di Kabupaten Kampar yang ditempatkan di Ujungbatu. Modal Awal BKK Ujungbatu berasal dari pinjaman kepada BPD Riau (Bank Riau) sebesar Rp.10.000.000,- (sepuluh juta rupiah) yang dijamin oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar.

Pada mulanya BKK Ujungbatu dikelola oleh 3 orang yang berkantor di Kantor Camat Tandun dan diresmikan oleh Bupati Kampar (H.Saleh Djasit,SH) pada tanggal 27 Juni 1987. Melalui deregulasi perbankan tanggal 28 Oktober 1988 (Pakto '88) dengan SK Presiden No.38 Tahun 1988 dan SK Menteri Keuangan RI No.1064/MK.00/1988 dan No.279/KMK.01/1988, BKK Ujungbatu dipersiapkan untuk menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Gubernur Propinsi Riau dengan Surat Keputusannya Nomor 539/PSD/86.18 tanggal 18 Desember 1988 menginstruksikan kepada Bupati untuk mempersiapkan pendirian Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dalam wilayah masing-masing Kabupaten. Selanjutnya dengan persetujuan DPRD Kabupaten Kampar, Pemda Kabupaten Kampar membentuk BPR ini menjadi Perusahaan Daerah (PD) melalui Peraturan Daerah (Perda) Kabupaten Kampar No. 03 Tahun 1989. Atas persetujuan Bank Indonesia, Menteri Keuangan memberikan izin operasional melalui SK No. Kep.067/KM.13/92 tanggal 16 Maret 1992 tentang Pemberian izin usaha PD. Bank Perkreditan Rakyat Ujungbatu. Dengan demikian, BKK Ujungbatu resmi beralih status menjadi Bank PD. BPR Ujungbatu. Kemudian dengan Perda Kabupaten Kampar No :9 Tahun 2003, Nama Bank PD. BPR Ujungbatu berubah nama menjadi Bank PD. BPR Sarimadu.

Tahun 2003

1. Pada tahun 2003, dilakukan perubahan atas Perda No.04 Tahun 1997 (perubahan kedua) dengan Perda No.09 Tahun 2003 Perubahan tersebut antara lain: Perubahan nama Bank PD. BPR Ujungbatu diubah menjadi Bank PD. BPR Sarimadu dengan izin Bank Inonesia Nomor:6/1/KEP.PBI/PBR/2004 tanggal 3 Februari 2004 tentang perubahan nama Bank PD. BPR Ujungbatu menjadi Bank PD. BPR Sarimadu.

2. Perubahan Alamat kantor Pusat, semula di Ujungbatu, selanjutnya di Bangkinang Ibu kota Kabupaten Kampar. Perubahan Modal Dasar dari Rp.2.000.000.000,- (dua milyar rupiah) menjadi Rp.10.000.000.000,- (sepuluh milyar rupiah) dengan Kepemilikan 100% oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kampar.

Tahun 2010

Modal dasar bank sebesar Rp.10.000.000.000,- (Sepuluh milyar) sebagaimana tertuang dalam Perda No. 09 tahun 2003, tentang Bank Perkreditan Rakyat Sarimadu telah terpenuhi pada tahun 2007. Untuk selanjutnya dilakukan perubahan Peraturan Daerah dengan ditetapkannya Peraturan Daerah Kabupaten Kampar nomor 06 Tahun 2010 tentang Perubahan Atas Peraturan Daerah Kabupaten Kampar Nomor 09 Tahun 2003 Tentang Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat Sarimadu.

Dalam PERDA Nomor 06 Tahun 2010, tentang Bank Perkreditan Rakyat Sarimadu, telah dilakukan perubahan Modal Dasar Bank PD. BPR Sarimadu dari Rp.10.000.000.000,- (Sepuluh Milyar Rupiah) menjadi Rp.100.000.000.000,- (Seratus Milyar Rupiah).

4.1.2 Visi Misi BPR Sarimadu

Dalam menjalankan operasional perusahaan, BPR Sarimadu menjalankan visi misi sebagai berikut:

Visi :

“Bank PD. BPR Sarimadu Merupakan Wahana Pengembangan Ekonomi Daerah yang Berbasis Kerakyatan Melalui Optimalisasi Pelayanan Perbankan”

Misi :

Misi yang dilakukan Bank PD. BPR Sarimadu untuk mendukung dan merealisasikan visi di atas adalah:

1. Peningkatan mutu sumber daya manusia secara profesional, memiliki kemauan, kemampuan dan kejujuran serta berakhlak baik dan memiliki loyalitas yang tinggi;
2. Sistem manajemen dan operasional bank menuju kepada peningkatan pelayanan yang berkualitas dengan berpedoman kepada manajemen risiko;
3. Penyediaan kredit untuk menumbuhkembangkan usaha ekonomi kerakyatan yang berbasis kerakyatan secara sehat dan wajar;
4. Memberikan rasa aman, nyaman dan menguntungkan kepada masyarakat sebagai pemegang amanah dan kepercayaan penyimpan dana;

5. Pemupukan permodalan yang diiringi dengan peningkatan kontribusi bagian laba sebagai Pendapatan Asli Daerah (PAD) Kabupaten Kampar baik secara langsung maupun tidak langsung sebagai implementasi dari pembinaan yang berkelanjutan;
6. Perluasan wilayah kerja pada lokasi potensial, strategis dan dekat dengan nasabah.

Motto :

Dalam merealisasikan visi dan misi perusahaan, Bank PD. BPR Sarimadu menetapkan motto:

“Membangun Ekonomi Kerakyatan”

4.2 Data Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dari jumlah 40 responden dapat diketahui bahwa terdapat 25 orang responden laki-laki dan 15 orang responden perempuan. Untuk lebih jelasnya bias dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 4.1

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki-laki	25	62,5%
2	Perempuan	15	37,5%
Total		40	100%

4.2.2 Umur

Umur yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah umur dari masing-masing responden, yaitu para kepala bagian dan Kasi pada Bank BPR Sarimadu. Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang disebar kepada responden dapat diketahui bahwa seluruh responden berumur >30 tahun atau berjumlah 100% dari seluruh jumlah responden.

4.2.3 Jenjang Pendidikan

Yang dimaksudkan dengan jenjang pendidikan dalam penelitian ini adalah jenjang pendidikan formal terakhir dari para Kepala bagian, Kepala cabang, dan Kasi pada BPR Sarimadu. Dari data responden yang dikumpulkan dapat diketahui bahwa seluruh responden mempunyai pendidikan terakhir S1/ S2.

4.3 Analisis Hasil Statistik deskriptif

Penelitian ini dilakukan pada 40 orang responden yang terdiri dari Kepala bagian, Kepala cabang dan Kepala seksi pada BPR Sarimadu di Propinsi Riau yang terdiri dari:

1. Kantor pusat Bangkinang
2. Kantor Cabang Lipat Kain
3. Kantor Cabang Flamboyan
4. Kantor Cabang Pekanbaru
5. Kantor Cabang Ujung Batu

Dalam Kuesioner Penelitian yang disebarakan kepada responden, dikumpulkan pendapat responden terhadap 29 pertanyaan/ pernyataan dengan 5 indikator untuk variable X dan 10 pertanyaan/ pernyataan dengan 1 indikator untuk variable Y yang berhubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya. Setiap responden diberikan pilihan jawaban “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “tanpa pendapat”, “setuju”, “sangat setuju”.

Berikut ini dijelaskan kecenderungan rata-rata jawaban responden untuk masing-masing variable.

1. Akuntansi pertanggungjawaban

Tabel 4.2

NO	INDIKATOR	STS	TS	TP	S	SS	Jumlah
1	Struktur Organisasi	-	2,5%	7,5%	80%	10%	100%
2	Anggaran	-	2,5%	10%	77,5%	10%	100%

3	Pemisahan Biaya	-	-	12,5%	77,5%	10%	100%
4	Sistem Kode Rekening	-	-	10%	80%	10%	100%
5	Laporan Pertanggungjawaban		2.5%	10%	77,5%	10%	100%

a. Struktur Organisasi

Salah satu cara yang paling sering digunakan untuk melaksanakan pengendalian pada suatu perusahaan atau organisasi adalah dengan menstrukturisasi kegiatan operasional organisasi tersebut, karena melalui struktur organisasi ini adalah suatu perusahaan bisa melakukan pendelegasian wewenang sehingga bisa mempermudah tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan wewenangnya dengan baik sesuai dengan tanggungjawabnya.

Dari tabel 4.2 diatas dapat digambarkan bahwa sebanyak 4 orang responden atau senilai 10% menilai bahwa struktur organisasi perusahaan sangat baik, 32 orang responden atau senilai 80 % mengatakan baik, 3 orang responden atau senilai 7,5% menyatakan tanpa pendapat, sedangkan 1 orang responden atau senilai 2,5% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa para manajer pada BPR Sarimadu telah mengetahui dengan jelas pembagian dan hierarki wewenang serta tanggungjawabnya dan pusat pertanggungjawaban yang ada telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu proses informasi dan komunikasi atasan dengan bawahan sudah terlihat sangat baik.

b. Anggaran

Berdasarkan tabel 4.2 diatas menunjukkan 4 orang responden atau senilai 10% menyatakan sangat setuju, 31 orang responden atau senilai 77,5% atau menyatakan setuju, 4 orang atau senilai 10% menyatakan tanpa pendapat, sedangkan 1 orang responden atau senilai 2,5% menyatakan tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pada BPR Sarimadu, para manajer selalu membuat perencanaan dan anggaran yang menjadi wewenang dan tanggungjawabnya. Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian biaya.

c. Pemisahan Biaya

Dari tabel 4.4 bisa dilihat bahwa 4 orang responden atau senilai 10% menyatakan sangat setuju, 31 orang responden atau senilai 77,5% menyatakan setuju, dan 5 orang responden atau senilai 5% menyatakan tanpa pendapat.

Hal ini menunjukkan bahwa dalam pemisahan biaya BPR Sarimadu telah melaksanakan dengan cukup baik meskipun belum secara maksimal. Ini terlihat dari tingkat tanpa pendapat yang cukup tinggi.

d. Sistem Kode Rekening

Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa 4 orang responden atau senilai 10% menyatakan sangat setuju, 32 orang responden atau senilai 80% menyatakan setuju, dan 4 orang atau senilai 10% menyatakan tanpa pendapat.

Hal ini menunjukkan bahwa BPR Sarimadu telah melaksanakan system kode rekening dengan baik sehingga mempermudah perusahaan dalam melaksanakan operasional perusahaan.

e. Laporan Pertanggungjawaban

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, 4 orang responden atau senilai 10% menyatakan sangat setuju, 31 responden atau senilai 77,5% menyatakan setuju, 4 orang responden atau senilai 10% menyatakan tanpa pendapat dan 1 orang responden atau senilai 2,5% menyatakan tidak setuju.

Pencatatan dan pelaporan merupakan hal penting dalam melaksanakan pengendalian biaya didalam suatu perusahaan. Pada BPR Sarimadu telah menetapkan prosedur akuntansi yang baik dalam hal laporan pertanggungjawaban.

Sedangkan mean yang didapat dari variable X adalah 112,98 dan standar deviasi 6.229 ini menunjukkan bahwa variable x berperan terhadap variable y.

2. Efektivitas pengendalian biaya

Tabel 4.3

Kriteria	Jumlah	Persentase
STS	-	-
TS	1	2,5%
TP	1	2,5
S	28	70%
SS	10	25%

JUMLAH	40	100%
--------	----	------

Dari tabel 4.3 diketahui bahwa 10 orang atau senilai 25% menyatakan sangat setuju, 28 orang atau senilai 70% menyatakan setuju, 1 orang atau 2,5% menyatakan tanpa pendapat dan 1 orang atau 2,5% menyatakan tidak setuju. Mean dari variable y yaitu 44,68 dengan standar deviasi 2.212.

4.4 Pengolahan data

Tujuan analisis data adalah untuk meningkatkan kepercayaan bahwa penelitian ini bisa mendekati hal yang sebenarnya/ signifikan. Sebagaimana telah diuraikan pada bab III bahwa untuk menguji keabsahan data yang terkumpul perlu terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reabilitas instrument penelitian yang digunakan. Pengujian ini dilakukan pada instrument berbentuk kuesioner yaitu akuntansi pertanggungjawaban (X) dan efektivitas pengendalian biaya (Y).

4.4.1 uji validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan memiliki validitas atau tidak. Untuk hasil pengujian validitas dapat dilihat pada lampiran. Jika korelasi antara skor total dengan skor masing-masing pertanyaan signifikan, maka dapat dikatakan bahwa alat ukur yang digunakan valid. Menurut **Azwar** (2008) semua item yang mencapai koefisien

korelasi minimal 0,30 daya pembedanya dianggap memuaskan. Untuk uji validitas pada penelitian ini dilakukan uji signifikansi koefisien korelasi dengan kriteria menggunakan r kritis pada taraf signifikansi 0,05 (signifikansi 5%). Untuk $n=40$ maka nilai r kritis adalah 0,312.

Tabel 4.4

Variabel	Validitas	
	Korelasi	Keputusan
Akuntansi Pertanggungjawaban		
X1.1	0,854	Valid
X1.2	0,801	Valid
X1.3	0,660	Valid
X1.4	0,763	Valid
X1.5	0,759	Valid
X1.6	0,721	Valid
X1.7	0,684	Valid

X1.8	0,711	Valid
X1.9	0,712	Valid
X1.10	0,667	Valid
X1.11	0,774	Valid
X1.12	0,728	Valid
X1.13	0,826	Valid
X1.14	0,712	Valid
X1.15	0,794	Valid
X1.16	0,548	Valid
X1.17	0,866	Valid
X1.18	0,648	Valid
X1.19	0,586	Valid
X1.20	0,733	Valid
X1.21	0,673	Valid

X1.22	0,824	Valid
X1.23	0,553	Valid
X1.24	0,786	Valid
X1.25	0,812	Valid
X1.26	0,757	Valid
X1.27	0,486	Valid
X1.28	0,854	Valid
X1.29	0,832	Valid
Efektivitas Pengendalian Biaya		
Y1.1	0,315	Valid
X1.2	0,477	Valid
Y1.3	0,520	Valid
Y1.4	0,358	Valid

Y1.5	0,562	Valid
Y1.6	0,537	Valid
Y1.7	0,358	Valid
Y1.8	0,501	Valid
Y1.9	0,550	Valid
Y1.10	0,433	Valid

4.4.2 Uji reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana jawaban responden atas pertanyaan yang diberikan dapat dipercaya dan diandalkan. Dengan kata lain bahwa pengukuran konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap objek yang sama dengan alat ukur yang sama. Untuk uji reliabilitas digunakan alat uji “split half” dari spearman brown. Untuk hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada lampiran.

Dari uji yang dilakukan diketahui bahwa untuk variable X tingkat r nya sebesar 0,752 dan untuk tingkat r Y sebesar 0,776. Sedangkan nilai r kritis (uji 2 sisi) pada tingkat signifikansi 0,05 dengan jumlah data $(n) = 40$, didapat sebesar 0,312. Karena nilai r nya lebih dari 0,312, maka dapat disimpulkan bahwa butir-butir instrument penelitian tersebut reliable.

Tabel 4.5

Variabel	Reliabilitas	
	Guttman Split-Half Coefficient	Keputusan
Akuntansi Pertanggungjawaban	0,752	Baik, Reliabel
Efektivitas Pengendalian Biaya	0,776	Baik, Reliabel

4.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ini pada dasarnya bertujuan untuk mengetahui sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban berhubungan dengan efektivitas pengendalian biaya.

4.5.1 Uji Korelasi

Dalam pengujian hipotesis yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya penulis akan menggunakan pengujian secara kuantitatif. Pengujian kuantitatif dilakukan dengan menggunakan analisa rank spearman yang diperoleh dari pengisian kuesioner. Analisa ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan fungsional antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu. Untuk analisa Rank spearman digunakan alat SPSS dengan hasil terdapat korelasi yang positif antara Akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya sebesar 0,506.

Correlations

			totalx	totaly
Spearman's rho	totalx	Correlation Coefficient	1.000	.506**
		Sig. (2-tailed)	.	.001
		N	40	40
	totaly	Correlation Coefficient	.506**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.001	.
		N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Selanjutnya nilai korelasi ini dibandingkan dengan tabel koefisien korelasi sebagai berikut:

PEDOMAN UNTUK MEMBERIKAN INTERPRETASI KOEFISIEN KORELASI

Tabel 4.6

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat Kuat

Berdasarkan tabel diatas maka nilai korelasi sebesar 0,506, maka hubungan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu dikategorikan sedang. Sebab terletak pada interval 0,40 – 0,599.

Selanjutnya untuk mengetahui derajat determinasi yang menunjukkan besarnya persentase variable yang satu ditentukan oleh variable yang lain, maka dihasilkan melalui perhitungan:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = (0,506)^2 \times 100\%$$

$$= 0,3 \times 100\%$$

$$= 30\%$$

Daya determinasi sebesar 30% menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh sebesar 30% terhadap efektivitas pengendalian biaya pada Bank Sarimadu di Propinsi Riau. Sedangkan 70% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

4.5.2 Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini, maka harus dihitung taraf signifikansi antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dengan efektivitas pengendalian biaya dengan efektivitas pengendalian biaya.

Pengujian ini dilakukan melalui Uji t sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{r \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$= \frac{0,506\sqrt{40-2}}{\sqrt{1-0,506^2}}$$

$$= 3,1/0,8$$

$$= \mathbf{3,9}$$

Tabel distribusi t dicari pada $\alpha = 5\%:2 = 2,5\%$ Dari hasil perhitungan di atas diperoleh $t_{hitung} = 3,9$ dengan derajat kebebasan (df) $n-2$ atau $40-2$ pengujian 2 sisi (signifikansi = 0,025) T tabel sebesar 2,024. Dengan demikian, dari hasil uji korelasi dan uji signifikan dapat disimpulkan bahwa: H_1 diterima dan H_0 ditolak, artinya terdapat hubungan positif dan signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

Melalui survey yang dilakukan penulis melalui penyebaran kuesioner maka dapat diketahui bahwa struktur organisasi yang ada dalam BPR Sarimadu telah dapat menggambarkan pembagian unit-unit kerja. Tiap unit kerja telah melakukan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan uraian tugas yang tercantum dalam struktur organisasi. Sehingga kegiatan masing-masing bagian terarah kepada tugas yang telah ditetapkan. Disamping itu, dalam melaksanakan tugasnya, tiap unit kerja saling menjalin komunikasi satu sama lain guna tercapainya tujuan perusahaan.

Di sisi lain, anggaran biaya yang telah disusun oleh perusahaan digunakan sebagai alat pengendalian untuk menilai tiap bagian dimana dalam penyusunan anggaran tersebut melibatkan tiap-tiap bagian tersebut. Apabila terjadi penyimpangan

yang signifikan terhadap anggaran maka penyimpangan itu akan dianalisis dan dicari solusi pemecahannya. Dalam pencatatan biaya, perusahaan telah menggunakan system kode rekening yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing biaya.

Sementara itu efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu adalah dengan:

1. Anggaran biaya digunakan sebagai alat untuk mengendalikan biaya. Dengan adanya anggaran tersebut biaya-biaya yang dikeluarkan bisa dikendalikan sesuai dengan anggaran yang telah disusun. Pengendalian ini dilakukan secara berkala. Pengendalian ini bertujuan agar tujuan dan program kerja yang telah ditetapkan dalam anggaran dapat terlaksana dengan baik.
2. Anggaran biaya juga dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk menilai realisasi yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya.
3. Dari hasil perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, apakah menguntungkan atau merugikan.

Pelaporan realisasi biaya dibuat perusahaan agar setiap tingkatan dalam organisasi perusahaan bisa memantau pelaksanaan kegiatan masing-masing sehingga dapat diambil langkah-langkah korektif yang diperlukan jika terjadi penyimpangan.

Dari uraian diatas penulis telah mengambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada BPR Sarimadu berhubungan positif terhadap efektivitas pengendalian biaya.

Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh **Bambang Hariadi** (2002) yang menyatakan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban. Sedangkan menurut **Hansen, Mowen** (2009) akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Penelitian ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh **Susi Trisnawati** (2006) pada 5 hotel di Tasikmalaya dengan hasil terdapat hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya dengan tingkat korelasi 62%. Sedangkan pada BPR Sarimadu terdapat Hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya dengan tingkat korelasi 50,6%.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian pada bab-bab terdahulu, maka dalam bab ini akan diambil kesimpulan dan analisis bahasan dan memberikan saran-saran yang sekiranya bermanfaat serta menjelaskan keterbasan dalam penelitian.

1.1 Kesimpulan

Setelah meneliti, mempelajari dan membahas apa yang menjadi masalah dalam skripsi ini,

makapenulismenarik kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada BPR Sarimadu dengan tingkat korelasi 50,6%.

Hasil ini diperoleh dari penelitian dilakukan dengan menggunakan alat korelasi Rank Spearman. Korelasi 50,6%

ini menunjukkan bahwa hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya berada pada kategori sedang.

Artinya setiap perubahan pada Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban menyebabkan perubahan terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya. Hal

ini didukung oleh koefisien determinasi sebesar 30%, dimana efektivitas pengendalian biaya 30%

ditentukan oleh variabel penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan sisanya 70% dipengaruhi oleh faktor lain.

1.2 Saran

Jika nantinya akan menjadi inspirasi dari peneliti lain yang ingin melakukan studi dengan memperluas penelitian ini.

Untuk melengkapi hasil penelitian ini penulis mencoba memberikan saran bagi BPR Sarimaduyaitu:

1. Struktur organisasi yang ada sudah cukup baik yang ditandai dengan kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab. Namun tidak hanya cukup bagi paramanager, tetapi harus diterapkan bagi seluruh karyawan. Karenaitu harus ada sistem kontrol terhadap karyawan yang tidak menjalankan tugasnya dengan baik.
2. Dalam prosedur pengarah anggaran, komite anggaran harus melakukan evaluasi yang lebih baik terhadap usulan anggaran yang tidak terealisasi. Dan paramanager pusat biaya hendaknya lebih tanggap dalam mengestimasi apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang.
3. Berdasarkan pembahasan di atas ternyata efektivitas pengendalian biaya memang dipengaruhi oleh akuntans

ipertanggungjawabannamunternyata terdapat faktor-faktor lain yang
jugaturut mempengaruhi.

4. Untuk penelitian selanjutnya langkah baiknya diteliti juga faktor-faktor lain.

DAFTAR PUSTAKA

Al-qur'anulKarim

Abdul Jabbar, Musa, 2012, *Pengertian Efektivitas*, diakses pada <http://musa-abdul-jabbar.blogspot.com> pada 2 Oktober 2012

Adharawati, Athena, 2010, *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. Pelni Kantor Cabang Makasar)*, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang

Ahmad, Kamaruddin, 2005, *Akuntansi Manajemen (Dasar-dasar Biayadan Pengambilan keputusan. Cetakan Revisi, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta*

Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Jakarta: Salemba Empat.

Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Rineka Cipta, Jakarta

Garrison. Ray H, 2003, *Akuntansi Manajemen Buku 1*, ITB, Bandung,

Hansen, Mowen, 2005, *Management Accounting*,.Buku 2, Edisi ke-7 Salemba Empat, Jakarta

Hasan, M.Iqbal, 2009, *Pokok-pokok materi statistik 1*, Bumi Aksara, Jakarta

Hariadi, Bambang, 2002, *Akuntansi Manajemen*, BPFE- Yogyakarta, Yogyakarta

Hutabarat, goodman, 2009, *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektivitas Pengendalian Biaya*, Jurnal Ilmiah Universitas Satya Negara, Jakarta

Blocher, Stout.Cokins, 2011, *Manajemen Biaya (penekanan strategis)*, Salemba Empat, Jakarta

- Irianto, Agus, 2008. *Statistik (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- Mulyadi, 2005, *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta
- Nafarin, M, 2007, *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta
- Nur Indriantoro, Bambang, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE YOGYAKARTA, Yogyakarta
- Priyanto, Duwi, 2008, *Mandiri Belajar Spss*, Media Kom, Yogyakarta
- Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, 2005, *SPM Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta
- Skripsi, 2006, *Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektivitas Pengendalian Biaya Pemasaran pada PT INTI PERSERO Bandung*, UPI, Bandung
- Suci Siskawati, Gerhana, 2012, *akuntansi pertanggungjawaban*, diakses pada <http://Gerhanasuci.wordpress.com> pada 2 Oktober 2012
- Sugiono, 2002, *Metode Penelitian Bisnis*, CV. Alfa Beta, Bandung
- Trisnawati, Susi, 2006, *Hubungan Antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Efektivitas Pengendalian Biaya (Survey Pada 5 Hotel di Tasikmalaya)*, Skripsi UII Yogyakarta, Yogyakarta
- Trhendradi, C, 2009, *7 Langkah Mudah Melakukan Analisis Statistik Menggunakan SPSS 17*, CV Andi Offset, Yogyakarta
- Umar, Husein, 2002, *Metode Riset Bisnis*, PT. Gramedia, Jakarta