

PERANAN *RESPONSIBILITY ACCOUNTING* DALAM *COST CENTRE* PADA PT. MARK DYNAMICS INDONESIA

Mulatua Silalahi ¹⁾, Dimita Purba ²⁾

Fakultas Ekonomi Universitas Methodist Indonesia

Email : dimitahppurba@gmail.com

ABSTRACT

Operating costs are an element of profit and loss calculation and hence the size of the operating costs will directly affect the income statement. The higher the profits obtained by using the amount of operating costs according to the budget shows that the use of business costs is more efficient, which means the performance of business costs is higher. PT. Mark Dynamics Indonesia is a company engaged in the field of passion fruit syrup. Based on the results of the study it can be concluded that the performance of business costs at PT. Mark Dynamics Indonesia in 2014 has decreased by a significant amount compared to 2013. The company has used a cost that is too large from the budget to obtain sales in the current period. From the analysis it is known that thus the company has not been able to streamline costs due to sales realization is smaller than the sales budget.

Keywords: *cost and budget*

PENDAHULUAN

Secara umum, tujuan perusahaan adalah untuk mengoptimalkan laba dengan memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan. Kelangsungan hidup perusahaan akan terancam jika produk atau jasa yang dihasilkan kurang diminati oleh masyarakat. Dalam mengelola perusahaan, manajemen sangat membutuhkan informasi baik berupa informasi keuangan maupun non keuangan. Perencanaan merupakan suatu upaya yang dilakukan demi mencapai tujuan yang diinginkan, dimana tujuan utamanya yaitu memberikan umpan maju (*feed forward*) agar memberikan petunjuk bagi setiap pimpinan bagian. PT. Mark Dynamics Indonesia juga harus menyusun perencanaan tersebut secara jelas, agar semua pimpinan bagian mengetahui apa yang harus dilakukan dan dikerjakan. Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari perusahaan mengeluarkan berbagai jenis biaya operasi, besar kecilnya biaya akan mempengaruhi output (hasil) yang dicapai.

Demi meningkatkan kinerja dan kemampuan menghasilkan produktivitas yang optimal harus membuat perencanaan kerja dan diikuti dengan pengawasan setiap aktivitas, yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan dan untuk menilai seberapa jauh efisiensi yang telah tercapai. Pengawasan berarti melakukan penilaian atas pelaksanaan pekerjaan, dengan membandingkan antara realisasi dan rencana (anggaran), dan yang paling utama dalam membuat perencanaan adalah anggaran biaya.

Di dalam melakukan pengawasan biaya, laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan setiap pusat pertanggungjawaban akan dibandingkan dengan anggaran perusahaan. Bila terjadi perbedaan antara aktual dan anggaran, maka harus dianalisa penyebabnya sehingga dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan. Berdasarkan uraian tersebut,

penulis tertarik untuk mengetahui pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, dan akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu alat pengawasan biaya.

Begitu pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan, maka dirasa perlu untuk melakukan suatu penelitian mengenai implementasi akuntansi pertanggungjawaban. PT. Mark Dynamics Indonesia sebagai objek penelitian. Besarnya tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen pada perusahaan adalah tidak sama, sehingga diperlukan adanya pengawasan antara satu bagian dengan bagian yang lain, agar tidak terjadi pendelegasian wewenang yang tumpang tindih dan pertanggungjawaban kegiatan semakin jelas.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan terhadap PT. Mark Dynamics Indonesia, masalah yang dihadapi sehubungan dengan pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: "Bagaimana peranan *Responsibility Accounting* (akuntansi pertanggungjawaban) dalam menilai kinerja *Cost Center* (pusat biaya) pada PT. Mark Dynamics Indonesia ?" Adapun tujuan penelitian ini adalah memberikan saran dan masukan bagi perusahaan mengenai pengawasan akuntansi biaya, melalui peranan akuntansi pusat pertanggungjawaban dalam menilai kinerja pusat biaya di dalam PT. Mark Dynamics Indonesia.

LANDASAN TEORI

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban, menurut Sugiri (2005:199) adalah Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi, dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau

anggota-anggota kelompok tersebut. Beberapa jenis akuntansi pertanggungjawaban biasanya menyertai pendelegasian pengambilan keputusan ini. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan. Ia disebut juga akuntansi keuntungan (*profitability accounting*) dan akuntansi kegiatan (*activity accounting*).

Konsep-konsep dasar dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Matz *et. al* (2005:420) dapat dijelaskan, sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi, dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Konsep ini menekankan perlunya klasifikasi biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya secara langsung dapat dibebankan kepada departemen, kecuali biaya tetap merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban, terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu, dan dengan pertimbangan dan kerjasama antara kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personal yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus atau yang disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali, berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan dapat memberikan manfaat dari desentralisasi, dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya.

Pusat Pertanggungjawaban

Dasar dari akuntansi pertanggungjawaban adalah penunjukan setiap sub unit dalam organisasi atau perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban tertentu yang khusus. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan satu sub unit dalam perusahaan yang dipimpinnya serta bertanggungjawab atas kejadian atau hasil keuangan dari aktivitas sub unit tersebut.

Menurut Supriyono (2004:78) pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. **Pusat Biaya (*Cost Centre*)**
Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pengeluaran atau biaya-biaya yang terjadi, pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban ini mengelola masukan dan menghasilkan keluaran.
2. **Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)**
Menurut Supriyono (2004:79) bahwa "Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh selama satu periode".
3. **Pusat Laba (*Profit Centre*)**
Menurut Supriyono (2004:81) bahwa „Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih penghasilan dengan biaya yang terjadi, tetapi tidak bertanggungjawab terhadap investasi pada pusat laba tersebut". Kinerja pusat laba dapat diukur dengan cara apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat dicapai atau tidak.
4. **Pusat Investasi (*Investmen Centre*)**
Menurut Supriyono (2004:82) bahwa "Pusat investasi merupakan unit perusahaan yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya dan penggunaan aktiva perusahaan dalam kegiatan investasinya".

Penilaian prestasi manajer pusat investasi dapat diukur dengan menggunakan *Return On Investment (ROI)*. Adapun nilai *ROI* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Total Asset}}$$

Proses Pengendalian Manajemen pada Pusat Biaya

Proses pengendalian manajemen adalah proses memotivasi dan memberi semangat kepada anggota organisasi dan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Proses pengendalian manajemen mencakup sistem pengawasan manajemen yang berarti terdiri dari struktur organisasi dan proses. Proses sistem pengendalian manajemen, terdiri dari :

1. **Penyusunan Program (pemrograman)**
Pemrograman merupakan proses pemilihan program spesifik untuk kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi dalam melaksanakan strateginya. Program adalah kegiatan pokok yang telah diputuskan oleh organisasi untuk dilaksanakan dalam jangka panjang sebagai pelaksana strateginya.
2. **Penyusunan Anggaran**
Anggaran merupakan suatu ramalan yaitu suatu pernyataan perencanaan dan kebijaksanaan manajemen untuk masa yang akan datang, sebagai pedoman bagi kegiatan periode yang

- telah ditentukan. Pada prinsipnya anggaran hanyalah sebagai alat bantu pengawasan
3. Realisasi dan Pelaporan
Laporan realisasi atau laporan prestasi merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan dan dapat dianggap sangat berguna dalam menentukan hasil kerja setiap bagian dan departemen.
 4. Pelaporan dan Analisis
Analisis penyimpangan biaya dapat diartikan membuat pemeriksaan yang teliti terhadap biaya, sehingga dari hasil pemeriksaan dapat diketahui mengapa terjadi penyimpangan tersebut, berapa besarnya, dimana terjadinya dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. Hasil analisis penyimpangan akan bermanfaat bagi pimpinan dalam menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan masa depan perusahaan.

Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai 2 (dua) tujuan, yaitu :

1. Memberikan sejumlah informasi kepada manajer dan pengawasannya, mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Mendorong para manajer dan pengawasan untuk mengambil tindakan langsung yang dipergunakan untuk pelaksanaan kerja.

Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Matz *et.al* (2005:465) "Laporan pertanggungjawaban adalah salah satu laporan intern yang dirancang untuk mengukur prestasi seseorang maupun kelompok dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Implementasi akuntansi pertanggungjawaban berupa laporan pertanggungjawaban digunakan untuk memenuhi kebutuhan manajemen, sebagai sarana untuk melihat sejauh mana keberhasilan tiap unit pertanggungjawaban memenuhi anggarannya. Dalam laporan ini dimuat penyimpangan-penyimpangan biaya antara angaran dan realisasinya, sehingga bisa diketahui terjadinya ketidak efisienan dan masalahnya bagi perusahaan. Laporan ini tidak hanya berguna bagi pimpinan dalam menilai prestasi bawahan atas tugas yang diberikan, tetapi juga bagi pihak pusat pertanggungjawaban untuk mengetahui kelemahan atau kekeliruan yang dilakukan, sehingga memotivasi mereka untuk memperbaikinya.

Menurut Matz *et.al* (2005:466) laporan pelaksanaan tanggung jawab merupakan laporan tanggung gugat (*accountability*) dengan 2 (dua) tujuan, yaitu:

1. Memberi informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan atau prestasi kerja dalam bidang-bidang yang dipertanggungjawabkan.

2. Mendorong para manajer dan atasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki prestasi kerja

Kinerja Pusat Biaya

Menurut Suprianto (2006:12), Kinerja adalah suatu kondisi yang diperoleh seorang karyawan pada suatu periode tertentu. Bagi karyawan prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensi untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan prestasi kerja tersebut. Sedangkan bagi organisasi prestasi kerja pegawai sangat penting dalam pengambilan keputusan seperti identifikasi program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan dan promosi.

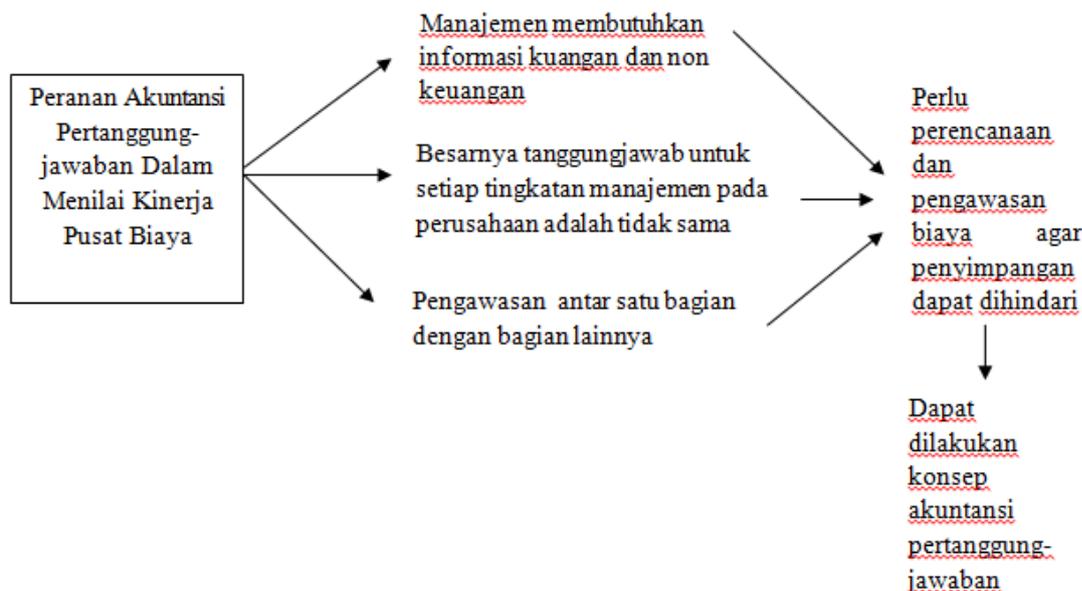
Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan, pemecahan masalah pada suatu periode yang dapat menimbulkan perasaan. Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja keuangan adalah keuntungan (*profitabilitas*) yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu, yang merupakan hasil akhir bersih dari berbagai kebijakan dan keputusan manajemen.

Metode analisis yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja biaya usaha dari segi efektifitas adalah anggaran fleksibel. Dalam melakukan analisis anggaran fleksibel, maka harus dipisahkan antara biaya tetap dengan biaya variabel. Selain itu harus diketahui hasil penjualan sebagai produktivitas penggunaan biaya usaha.

Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang dan kajian pustaka, maka hipotesis yang diajukan adalah: Perusahaan belum dapat memprediksi semua pos biaya yang dibutuhkan sehingga peranan akuntansi pertanggungjawaban berupa laporan pertanggungjawaban mengandung pos biaya yang tidak dianggarkan dan laporan pertanggungjawaban biaya kurang akurat untuk digunakan sebagai alat pengawasan.

Kerangka Berpikir



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODOLOGI PENELITIAN

Sumber Data

1. Data sekunder, terdiri dari sejarah dan struktur organisasi, laporan akuntansi pertanggungjawaban biaya diperoleh dari kantor perusahaan.
2. Data primer, terdiri dari proses penyusunan laporan pertanggungjawaban dan pengawasan biaya diperoleh langsung dari sumbernya dengan melakukan wawancara dengan pihak yang berwenang memberikan keterangan pada perusahaan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah laporan pertanggungjawaban biaya operasional sejak berdirinya perusahaan hingga tahun 2014. Sedangkan sampel adalah laporan pertanggungjawaban biaya operasional untuk tahun 2013 dan 2014.

Definisi Operasional

Definisi operasional penelitian ini sebagai berikut:

1. Akurasi laporan pertanggungjawaban, yaitu tingkat ketepatan data realisasi dan penyimpangan biaya yang dilaporkan

sehubungan dengan kemungkinan adanya kesalahan yang material. Setiap kesalahan yang material akan mengurangi tingkat akurasi biaya yang dilaporkan atau dipertanggungjawabkan.

2. Laporan kinerja, yaitu suatu laporan kinerja menunjukkan jumlah-jumlah anggaran dan realisasi hasil *financial* sesuai dengan tipe/jenis pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Metode Analisa Data

1. Metode Deskriptif
Metode yang memaparkan masalah yang terjadi kemudian mengumpulkan data, menyusun dan menginterpretasikan sehingga dapat memberikan informasi yang lengkap.
2. Metode Deduktif
Suatu proses pemikian berdasarkan premis yang telah dapat diterima umum sebagai fakta benar dan kemudian menarik kesimpulan berdasarkan faktor tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah biaya usaha yang dianggarkan dan terealisasi pada PT. Mark Dynamics Indonesia pada tahun 2013 dan 2014 disajikan pada Tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
PT. Mark Dynamics Indonesia
Laporan Laba Rugi
Untuk Periode Berakhir 31 Desember 2013 dan 2014

Jenis Biaya	Tahun 2013 (Rp)		Tahun 2014 (Rp)	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Penjualan	6.366.000.000	5.889.241.000	6.912.000.000	5.928.964.000
Harga pokok penjualan	(3.565.000.000)	(3.437.078.000)	(4.009.000.000)	(3.495.248.000)
Laba kotor	2.801.000.000	2.452.163.000	2.903.000.000	2.433.716.000
Biaya usaha:				
Gaji bagian penjualan	114.410.000	119.273.000	105.062.000	121.538.000
Biaya angkut penjualan	97.020.000	100.212.000	97.020.000	102.122.000
Total biaya penjualan	211.430.000	219.485.000	202.082.000	223.660.000
Biaya administrasi/umum:				
Administrasi kantor	31.802.000	31.392.000	31.802.000	33.119.000
Telepon	55.679.000	59.365.000	59.365.000	60.730.000
Gaji pegawai kantor	61.061.000	64.010.000	61.061.000	63.882.000
Gaji pimpinan	293.016.000	317.185.000	317.185.000	349.728.000
Penyusutan kantor	47.430.000	47.586.000	47.586.000	47.586.000
Perjalanan dinas	85.591.000	106.008.000	106.008.000	131.344.000
Tunjangan hari raya	194.380.000	226.628.000	226.628.000	258.946.000
Bahan bacaan	4.241.000	4.103.000	4.241.000	4.555.000
Satuan pengaman	65.137.000	70.259.000	70.259.000	76.667.000
Tunj. kesehatan pegawai	6.360.000	6.602.000	6.360.000	6.630.000
Listrik	13.145.000	13.577.000	13.145.000	14.624.000
Air	4.386.000	4.195.000	4.386.000	4.600.000
Lain-lain	3.256.000	5.214.000	4.562.000	3.952.000
Total biaya administrasi/umum	865.484.000	956.124.000	952.588.000	1.056.363.000
Total biaya usaha	1.076.914.000	1.175.609.000	1.154.670.000	1.280.023.000
Laba usaha	1.724.086.000	1.276.554.000	1.748.330.000	1.153.693.000
Pajak penghasilan	(655.152.680)	(485.090.520)	(664.365.400)	(438.403.340)
Laba bersih	1.068.933.320	791.463.480	1.083.964.600	715.289.660

Sumber: PT. Mark Dynamics Indonesia

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa anggaran penjualan perusahaan selama tahun 2013 dan 2014 tidak tercapai. Anggaran penjualan pada tahun 2013 adalah Rp. 6.366.000.000, sedangkan realisasinya adalah 5.889.241.000. Pada tahun 2014, anggaran penjualan adalah Rp. 6.912.000.000, sedangkan realisasinya adalah Rp. 5.928.964.000. Akibatnya perolehan laba bersih perusahaan menjadi lebih rendah dari anggaran. Pada tahun 2013 perusahaan menganggarkan laba bersih sebesar Rp. 1.068.933.320, tetapi realisasinya hanya sebesar Rp. 791.463.480. Pada tahun 2014 anggaran laba bersih adalah Rp. 1.083.964.600, tetapi realisasinya adalah Rp. 715.289.660.

Ukuran utama kinerja perusahaan adalah jumlah laba yang diperoleh pada setiap periode waktu, karena perolehan laba pada suatu perusahaan merupakan faktor penting untuk kelangsungan hidup. Semua aktiva atau sumber daya yang dimiliki harus diarahkan untuk mencapai laba yang lebih tinggi sebagaimana telah ditargetkan dalam anggaran. Jika terjadi penurunan laba merupakan indikator manajemen kurang tepat dalam mengelola aktiva perusahaan.

Kinerja perusahaan pada pusat biaya yang dicapai pada PT. Mark Dynamics Indonesia dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
PT. Mark Dynamics Indonesia
Kinerja Perusahaan Pada Pusat Biaya
Untuk Periode Berakhir 31 Desember 2013 dan 2014

Uraian	Tahun 2013	Tahun 2014	Perubahan	
			Rupiah	Persen
Penjualan	5.889.241.000	5.928.964.000	39.723.000	0,67
Total biaya usaha	1.175.609.000	1.280.023.000	104.414.000	8,88
Laba bersih	791.463.480	715.289.660	(76.173.820)	(9,62)

Sumber: PT. Mark Dynamics Indonesia

Berdasarkan Tabel 2 dapat dievaluasi bahwa laba bersih sebagai ukuran kinerja perusahaan pada tahun 2014 telah mengalami penurunan dengan jumlah yang cukup besar dibanding tahun 2013, dengan jumlah penurunan sebesar Rp. 76.173.820 atau menurun dengan persentase sebesar 9,62 %. Penurunan tersebut disebabkan peningkatan biaya usaha yang cukup besar, yaitu Rp.104.414.000 atau 8,88 %, sementara peningkatan penjualan hanya sebesar Rp. 39.723.000 atau 0,67 %. Dapat disimpulkan bahwa biaya usaha pada perusahaan tidak sepenuhnya digunakan untuk memperoleh penjualan, karena ternyata peningkatan biaya usaha jauh lebih besar dibanding peningkatan penjualan, sehingga laba bersih mengalami penurunan.

Selain itu kinerja biaya usaha juga dapat dievaluasi penyimpangan masing-masing unsur biaya menurut anggaran dan realisasi seperti:

1. Gaji bagian penjualan mengalami penyimpangan sebesar 6,23%.
2. Gaji pegawai kantor mengalami penyimpangan sebesar 4,62%.
3. Gaji pimpinan kantor mengalami penyimpangan sebesar 10,26%.
4. Biaya angkut penjualan mengalami penyimpangan sebesar 13,32%.
5. Administrasi kantor mengalami penyimpangan sebesar 21,43%.
6. Telepon mengalami penyimpangan sebesar 19,10%.
7. Perjalanan dinas mengalami penyimpangan sebesar 44,79%.
8. Tunjangan hari raya mengalami penyimpangan sebesar 33,15%.
9. Bahan bacaan mengalami penyimpangan sebesar 28,04%.
10. Satuan pengaman mengalami penyimpangan sebesar 26,77%.
11. Tunjangan kesehatan pegawai mengalami penyimpangans sebesar 24,25%.
12. Listrik mengalami penyimpangan sebesar 29,82%.
13. Air mengalami penyimpangan sebesar 29,31%.
14. Lain-lain mengalami penyimpangans ebesar 4,78%.

Dari keempatbelas unsur yang mengalami penyimpangan tersebut terdapat delapan unsur yang mengalami penyimpangan di atas 20%, yaitu penyimpangan pada administrasi kantor yang disebabkan bertambahnya biaya kegiatan untuk keperluan kantor. Penyimpangan pada perjalanan dinas disebabkan banyak unit-unit organisasi yang melakukan perjalanan dinas dengan frekuensi yang lebih sering. Penyimpangan pada tunjangan hari raya disebabkan terjadinya kenaikan gaji karyawan sehingga THR yang diterima juga semakin meningkat karena kemungkinan jumlah THR yang diberikan sebesar 1 atau 2 bulan gaji. Penyimpangan pada bahan bacaan disebabkan jenis bahan bacaan seperti koran dan majalah semakin banyak sehingga menimbulkan biaya yang meningkat. Penyimpangan pada satuan pengaman disebabkan bertambahnya jumlah personil satpam. Penyimpangan tunjangan kesehatan pegawai disebabkan semakin ditingkatkannya kesehatan pegawai untuk kesejahteraan pegawai tersebut. Penyimpangan pada biaya listrik dan air disebabkan kegiatan kantor yang semakin banyak.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa terdapat beberapa hal yang menyebabkan laporan pertanggungjawaban perusahaan kurang memadai untuk digunakan sebagai alat pengawasan biaya, yaitu laporan pertanggungjawaban yang **kurang akurat**, dan **penggolongan biaya yang kurang memadai**.

Akurasi informasi yang disajikan pada laporan pertanggungjawaban biaya sangat menentukan baik tidaknya proses pengawasan yang dilakukan. Dari hasil penelitian diketahui bahwa informasi realisasi biaya yang tertera pada laporan pertanggungjawaban tidak akurat, karena catatan akuntansi perusahaan tidak dapat menyediakan informasi penggunaan biaya yang sesungguhnya telah terjadi. Terdapat banyak transaksi biaya yang sesungguhnya telah terjadi tetapi belum dibukukan (belum dicatat pada catatan akuntansi). Contohnya biaya administrasi kantor (pulpen, kertas, tinta printer) dan perjalanan dinas keluar kota. Keadaan tersebut disebabkan laporan penggunaan biaya dan bukti pendukung transaksi penggunaan dana kas kecil sering

terlambat diserahkan ke bagian administrasi, padahal sebagian besar pos-pos yang terdapat pada biaya operasional dibayar dengan menggunakan uang tunai dari dana kas kecil.

Menurut peraturan yang telah ditetapkan pada perusahaan bahwa laporan penggunaan dana kas kecil serta bukti pendukungnya harus diserahkan paling lambat dua minggu setelah dana kas kecil diterima dari kasir. Pada kenyataannya, sering terjadi bahwa suatu pengeluaran dana kas kecil telah cukup lama terjadi, tetapi baru dilaporkan oleh unit-unit organisasi yang menggunakannya setelah satu atau dua bulan kemudian. Akibatnya pencatatan atas pengeluaran tersebut pada catatan akuntansi menjadi terlambat, sehingga laporan pertanggungjawaban biaya disusun berdasarkan data yang tertera pada catatan akuntansi menjadi tidak akurat.

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa implementasi akuntansi pertanggungjawaban berupa laporan pertanggungjawaban mengandung pos biaya yang tidak dianggarkan, sehingga laporan pertanggungjawaban biaya kurang akurat untuk digunakan sebagai alat pengawasan, dapat diterima.

KESIMPULAN

Berikut ini merupakan kesimpulan dari penelitian ini:

1. Perusahaan belum dapat memprediksi semua pos biaya yang dibutuhkan sehingga laporan pertanggungjawaban mengandung pos biaya yang tidak dianggarkan.
2. Menurut konsep anggaran fleksibel, realisasi biaya tetap dan biaya variabel semua mengalami penyimpangan bersifat merugikan jika dibanding dengan standar kinerja. Hal ini disebabkan produktivitas kerja karyawan belum maksimal.
3. Perusahaan belum dapat memprediksi semua pos biaya yang dibutuhkan sehingga laporan pertanggungjawaban mengandung pos biaya yang tidak dianggarkan dan laporan pertanggungjawaban biaya kurang akurat untuk digunakan sebagai alat pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan, 2006, *Management Control System, 5th Edition*, Sistem Pengendalian Manajemen, Alih bahasa: Agus Maulana, Edisi Kelima, Cetakan Keduabelas, Jakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul, 2003, **Dasar-dasar Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat, Cetakan Ketujuh, Yogyakarta: BPFE.

Hall, James A., 2004, *Accounting Information System, 3rd Edition*, Sistem Informasi Akuntansi, Buku Satu, Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat.

Harahap, Sofyan Syafri, 2007, **Teori Akuntansi**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Hasibuan, Malayu S.P., 2006, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi, Cetakan Kelima, Jakarta: Bumi Aksara.

Horngren, Charles, T., 2005. *Introduction To Management Accounting, 6th Edition*, Pengantar Akuntansi Manajemen, Alih Bahasa: Mohammad Badjuri dan Kusnedi, Jilid Satu, Edisi Ketujuh, Cetakan Keenam, Jakarta: Erlangga.

Matz, Adolph, et.al, 2005, *Cost Accounting Planning and Control, 9th Edition*, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, Alih Bahasa : Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Jilid Satu, Edisi Kesembilan, Jakarta: Erlangga.

Munandar, M., 2004, **Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta: BPFE.

P., Darsono Dan Ari Purwanti, 2008. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Pertama, Jakarta: Mitra Wacans Media.

Simamora, Henry, 2004, **Akuntansi Manajemen**, Cetakan Kelima, Jakarta: Salemba Empat.

Sugiri, Slamet, 2005, **Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: UPPAMP YKPN.

Suprianto, J., 2006, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Keenam, Jakarta: Erlangga.

Supriyono, R.A., 2004, **Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Buku Satu, Edisi Kedua, Cetakan Keduabelas, Yogyakarta: BPFE.