

IMPLEMENTASI AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI PENILAIAN EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI KINERJA MANAJEMEN

Choirun Nisa'
alavdaaaa@gmail.com
Yuliasuti Rahayu

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

Accounting responsibility is one of the instruments to appraise the management performance to ensure the actual result, whether it is in line with the result that has been planned as the internal control of the company. This research is meant to analyze the implementation and the role of the accounting responsibility can run effective and efficient in appraising the management performance at CV Ihsan Malang. Descriptive qualitative method which is used in this research is to identify and to analyze based on the existing theory and the actual phenomena from the result of the research in the field. The result of this research shows that the implementation of accounting responsibility at CV Ihsan Malang has not been running well yet because the information that has been obtained is inadequate and less support in which the company has not carried out cost classification and account coding yet. A company can be stated efficient if the entire cost budget statement is larger than the real cost. Meanwhile, the management has not met the characteristics and the elements of accounting responsibility completely yet so the appraisal of the performance effectiveness and efficiency cannot be implemented maximally.

Keywords: *Accounting Responsibility, Account Coding, Management Performance.*

ABSTRAK

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu alat untuk menilai kinerja manajemen untuk memastikan hasil aktual apakah sejalan dengan hasil yang telah direncanakan sebagai pengendalian internal perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa implementasi dan peranan akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan secara efektif dan efisien dalam menilai kinerja manajemen pada CV Ihsan Malang. Metode kualitatif deskriptif yang digunakan pada penelitian ini, yaitu mengidentifikasi dan menganalisa masalah berdasarkan teori yang sudah ada dengan fenomena sebenarnya dari hasil penelitian di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada CV Ihsan Malang belum berjalan dengan baik karena informasi yang diperoleh kurang memadai dan mendukung, dimana perusahaan belum melakukan pengklasifikasian biaya dan pengkodean akun. Perusahaan dapat dikatakan efisien jika secara keseluruhan laporan anggaran biaya lebih besar dari biaya sesungguhnya. Sementara itu, manajemen belum memenuhi karakteristik dan unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban secara sepenuhnya sehingga penilaian efektifitas dan efisiensi kinerja belum dapat dilaksanakan secara maksimal.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Kode Akun, Kinerja Manajemen

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan tentu berharap untuk bertahan dan berkembang dinamis, sehingga perusahaan harus mencari alat pengendalian. Pengendalian tersebut tidak dapat dibebankan hanya pada satu orang, sehingga dibutuhkan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain yang sesuai kemampuan serta kredibilitas tinggi terhadap perusahaan. Efektifitas dan efisiensi dapat tercapai dan terlaksana dengan tepat dan baik jika kinerja manajemen dapat mengelola semua kegiatan sesuai fungsinya dengan baik. Pengendalian manajemen tersebut yaitu akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu alat akuntansi manajemen yang berfungsi untuk menilai kinerja serta hubungannya dengan pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan tugas dan wewenang dengan baik demi tercapainya tujuan perusahaan yang ditetapkan. Dengan pusat pertanggungjawaban diharapkan dapat mengukur prestasi kinerja dan sejauh mana tanggungjawab manajer. Hal ini akan membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan dan mengendalikan biaya-biaya dalam aktivitas perusahaan.

Dengan demikian akuntansi pertanggungjawaban sangat berpengaruh terhadap pengendalian intern perusahaan untuk menilai kinerja manajemen. CV Ihsan Malang sebagai salah satu perusahaan distributor kemasan kosmetik di Malang yang sedang berkembang di bidang industri farmasi dan kecantikan. Biaya-biaya yang dianggarkan harus dapat dialokasikan dengan baik. Untuk melakukan aktivitas operasional secara efektif dan efisien maka perusahaan dituntut untuk melakukan pengawasan dan pengendalian atas biaya-biaya yang dikeluarkan.

Rumusan masalah yang dapat diambil yaitu bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen, dengan tujuan yang dicapai yaitu untuk mengetahui dan menganalisis apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja manajemen pada CV Ihsan Malang dapat berjalan efektif dan efisien.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep akuntansi manajemen yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Pertanggungjawaban ini mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sejauh mana manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengatur segala aktivitas yang menjadi tanggung jawab langsung dibawah pengawasannya. Menurut (Hansen dan Mowen, 2009: 229) 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. Sedangkan menurut Sumarsan (2010: 81) akuntansi pertanggungjawaban sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Dari beberapa definisi yang oleh para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut: (1) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu konsep alat yang dirancang untuk suatu pengendalian manajemen pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan; (2) Suatu sistem akuntansi yang menetapkan adanya pusat-pusat pertanggungjawaban; (3) Terdapat suatu kelompok atau organisasi yang bertanggungjawab atas pengelompokan biaya dan penghasilan yang terjadi dan dapat dikendali sesuai dengan tingkatan manajemen; (4) Terdapat sistem pelaporan mengenai informasi biaya anggaran dan realisasinya yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja keuangan dan memberikan motivasi guna kepentingan bersama.

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban yaitu: (1) sebagai dasar untuk penyusunan anggaran; (2) sebagai penilaian atas prestasi manajer; (3) Sebagai alat untuk memotivasi manajemen.

Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu (Hansen dan Mowen, 2009: 62). Berdasarkan masukan dan keluaran, penggolongan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi digolongkan menjadi empat, yaitu: (1) Pusat Pendapatan (*Revenue Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban yang kinerja keuangan pusat

pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu hasil kali antara unit yang dijual dengan harga jualnya; (2) Pusat Biaya (*Expense Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana *input* atau biaya diukur dalam unit moneter namun *output*nya tidak diukur dalam unit moneter; (3) Pusat Laba (*Profit Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh; (4) Pusat Investasi (*Investment Center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Menurut Mulyadi (2004: 165) ada lima syarat untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban diantaranya yaitu: (1) Struktur Organisasi, (2) Sistem Anggaran, (3) Penggolongan biaya, (4) Klasifikasi kode akun akuntansi pertanggungjawaban, (5) Laporan pertanggungjawaban (*responsibility reporting*).

Struktur Organisasi

Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawab mencerminkan bahwa setiap pimpinan mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan jenjang yang berada di bawah pengendaliannya. Sehingga upaya dalam pencegahan penyimpangan dapat ditelusuri dan diselasaikan dengan tepat dimana penyimpangan tersebut terjadi. Untuk tujuan manajemen, maka dapat digolongkan menjadi tiga tipe struktur organisasi, yaitu: (1) Struktur Organisasi Fungsional yaitu pembagaan pusat pertanggungjawaban didasarkan atas fungsi yang ada dalam organisasi; (2) Struktur Organisasi Divisional merupakan manajer divisi bertanggungjawab terhadap bisnis atau lini produk tertentu. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, pada organisasi divisional dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha independen; (3) Struktur Organisasi Matriks merupakan perpaduan antara kedua struktur diatas yaitu struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional. Dalam struktur organisasi matriks tertata berdasarkan fungsi dan yang lainnya berdasarkan program.

Penggolongan Biaya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, agar laporan pertanggungjawaban yang disusun menunjukkan pertanggungjawaban di masing-masing tingkatan manajemen maka dilakukan penggolongan biaya untuk proses pengolahan data. Hal ini dilakukan untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data dan dapat dengan mudah mengidentifikasi akun-akun yang diberi kode sesuai tingkatan manajemen. Menurut Mulyadi (2001: 168) Akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan adanya klasifikasi terhadap biaya dengan tujuan pengendalian yang dapat digolongkan menjadi dua, yaitu: (1) biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi secara signifikan oleh keputusan-keputusan manajer dalam suatu periode waktu tertentu, (2) biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasar wewenang yang dimiliki atau tak dapat dipengaruhi oleh seseorang manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu. Menurut Mulyadi (2001:168) terdapat beberapa pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu: (1) Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut; (2) Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut; (3) Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Klasifikasi Kode Akun

Klasifikasi kode akun untuk akuntansi pertanggungjawaban harus disusun sedemikian rupa agar dapat mencerminkan pengumpulan dan pelaporan biaya pada masing-masing tingkatan manajemen yang menjadi pusat biaya untuk kepentingan tersebut. Menurut Mulyadi (2001: 201) Dalam penyusunan klasifikasi kode akun harus disesuaikan dengan akuntansi pertanggungjawaban yang ada. Karena sistem akuntansi pertanggungjawaban berpangkal pada struktur organisasi, maka akun pun harus memenuhi kebutuhan sistem ini lewat pertanggungjawaban organisasi. Menurut Hariadi (2002: 274) posisi angka dalam kode akun biaya akuntansi pertanggungjawaban terbagi dua yaitu kelompok pertama menjelaskan tempat terjadinya biaya dan kelompok kedua menunjukkan kode jenis biaya yang digolongkan sesuai dengan obyek pengeluaran.

Sistem Anggaran

Anggaran merupakan sarana yang digunakan untuk mengendalikan biaya. Suatu pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi maka pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang jelas, sehingga perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran. Anggaran dijadikan pembanding antara standar dengan realisasi pelaksanaannya. Menurut Nafarin (2007: 9) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. dengan menggunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan kegiatan operasional dengan baik sehingga akan membantu mengkoordinasikan dan seluruh kegiatan dapat dikendalikan. Menurut Nafarin (2007: 9) menyatakan ada enam manfaat anggaran, yaitu: (1) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai, (2) Dapat memotivasi pegawai, (3) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan, (4) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu, (5) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin, (6) Alat pendidikan bagi manajer. Penyusunan anggaran memiliki beberapa faktor pertimbangan yang relevan dalam ketepatan yang sesuai dengan manfaat anggaran. Faktor-faktor tersebut diantaranya sebagai berikut: (1) Pengetahuan mengenai tujuan dan kebijakan-kebijakan perusahaan; (2) Data-data masa lalu; (3) Perkembangan kondisi ekonomi perusahaan; (4) Pengetahuan tentang strategi-strategi dan gerak gerik pesaing bisnis; (5) Berbagai kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah; (6) Penelitian dan pengembangan untuk perusahaan. Dalam penyusunan anggaran, program-program yang direncanakan disesuaikan dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program kerja. Hal ini sangat dibutuhkan adanya kerjasama para manajer dan para bawahannya yang menjadi tanggung jawabnya.

Peranan Anggaran dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Apabila dikaitkan dengan akuntansi pertanggungjawaban, maka anggaran digunakan untuk mengevaluasi laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kegiatan sebagai alat perbandingan. Dalam penyusunan anggaran tiap tingkatan manajemen terlibat agar dapat berpartisipasi dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Dengan anggaran diharapkan semua manajer dapat termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Selain anggaran untuk penilaian kinerja, tetapi anggaran juga berfungsi untuk mengkoordinasikan dan mengendalikan segala kegiatan perusahaan.

Karakteristik Sistem Laporan Pertanggungjawaban

Sistem laporan pertanggungjawaban menyajikan laporan untuk pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban setiap periode yang ditentukan harus membuat

laporan pertanggungjawaban untuk atasannya dan bagian atasannya akan menggabungkan laporan-laporan yang dibawahnya dan setelah itu dilaporkan ke pejabat yang lebih tinggi yang sudah digabungkan. Berikut uraian format umum laporan pertanggungjawaban yaitu: (1) Nomor kode akun biaya; (2) Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban; (3) Realisasi biaya; (4) Anggaran biaya; (5) Penyimpangan-penyimpangan biaya; (6) Keterangan atau penjelasan.

Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban adalah laporan atas hasil-hasil yang dicapai oleh manajer dalam mempertanggungjawabkan tugas dan wewenang pada manajer pusat pertanggungjawaban selama periode tertentu. Apabila terjadi penyimpangan dan selisih antara pusat pertanggungjawaban dengan anggaran yang dibuat oleh suatu perusahaan. Hal tersebut menjadi tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu, laporan pertanggungjawaban sebagai bahan penilaian dan evaluasi terhadap seluruh aktivitas, yang selanjutnya bahan pertimbangan untuk perbaikan dan peningkatan kualitas di masa mendatang. Terdapat dua tipe pengendalian yaitu: (1) Laporan Pelaksanaan disusun untuk menunjukkan bagaimana sebaiknya pusat-pusat pertanggungjawaban berprestasi sebagai kesatuan ekonomi. Prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dapat ditelusur dari hasil kinerjanya dibandingkan dengan suatu tolak ukur. Laporan pelaksanaan tersebut memuat beberapa informasi, yaitu meliputi: (a) Data anggaran yang berisikan tentang biaya-biaya yang telah dianggarkan sebelumnya; (b) Data aktual yang merupakan data biaya-biaya yang sesungguhnya; (c) Analisis selisih antara anggaran dengan realisasi dalam laporan pelaksanaan, yang biasanya terdiri dari seluruh biaya pada pusat pertanggungjawaban termasuk biaya yang dialokasikan; (2) Laporan Pertanggungjawaban bertujuan untuk memotivasi manajer karena mengarah pada tanggung jawab manajer. Fokusnya bukan pada beberapa biaya yang dikeluarkan namun siapa yang bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan. Sehingga, penyimpangan yang terjadi menunjukkan bagaimana memenuhi komitmen yang telah disetujui. Pengakuan data dan pelaporan akuntansi mengikuti struktur organisasi dan tanggung jawab fungsional yang bersangkutan. Tingkatan manajemen digolongkan menjadi tiga tingkat yaitu: (a) Manajemen puncak; (b) Manajemen menengah; (c) Manajemen bawah. Isi laporan pertanggungjawaban biaya disesuaikan dengan tingkatan manajemen. Tingkatan manajemen rendah menyajikan biaya terkendali menurut obyek pengeluarannya, sedangkan tingkatan manajemen atas berisi total biaya pusat biaya itu sendiri. Laporan pertanggungjawaban semakin keatas semakin pokok dan ringkas. Isi laporan pertanggungjawaban diantaranya sebagai berikut: (1) Anggaran, realisasi dan selisih dari biaya terkendali; (2) Anggaran, realisasi dan selisih atas biaya yang dikeluarkan untuk mendukung aktivitas yang bersangkutan, meskipun manajer pusat biaya tidak bertanggungjawab atas biaya tersebut.

Pengertian Penilaian Kinerja

Mulyadi (2007: 414) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan untuk tetap berprestasi dan mnghilangkan penurunan kerja dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, agar membuahkan hasil memuaskan seperti yang diharapkan. Sedangkan manfaat penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk: (1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan yang dilakukan secara maksimum, (2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, (3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, (4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan

mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, (5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan, (6) Maka dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur atau menilai sejauh mana pencapaian pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan, sasaran, dan strategi yang ditetapkan perusahaan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Mengukur Efektifitas dan Efisiensi

Efektifitas adalah hubungan antara *output* pusat pertanggungjawaban dan tujuannya. Makin besar kontribusi output terhadap tujuan maka dikatakan makin efektif satu unit tersebut. Tujuan dan hasil sulit diukur secara kuantitas maka efektifitas sering diukur dengan pertimbangan lain. Efisiensi adalah rasio keluaran terhadap masukan. Dikatakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut dapat menggunakan sumber atau biaya, atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama dan menggunakan sumber, biaya atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah lebih besar. Efektifitas dan efisiensi merupakan kriteria yang digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi dan efektifitas biasanya bersifat relatif. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009: 175) efektifitas dan efisiensi berkaitan satu sama lain pada setiap pusat pertanggungjawaban yang dimana organisasi harus mencapai tujuannya dengan cara yang optimal. Suatu pusat pertanggungjawaban yang menjalankan tugasnya dengan konsumsi terendah, mungkin dikatakan efisien, namun jika *output* yang dihasilkan gagal dalam memberikan kontribusi yang memadai pada pencapaian tujuan organisasi, maka pusat pertanggungjawaban tersebut tidak efektif. Pengukuran efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan.

Penelitian Terdahulu

Prang (2013) dalam penelitiannya dengan judul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja pada PT PELNI Cabang Bitung. PT PELNI (Pelayaran Nasional Indonesia) merupakan sebuah perusahaan pelayaran yang bergerak di bidang transportasi laut. Masalah yang dialami PT PELNI yaitu pendapatannya dari penumpang mengalami penurunan dan kenaikan BBM yang mengakibatkan komponen biaya BBM menjadi meningkat dari total biaya perkapalan. Hasil penelitian menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

Anik (2013) dalam penelitiannya dengan judul "Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan tentang pelaksanaan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya, dan mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya produksi pada CV Anugerah Genteng Manado. Hasil penelitian diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan belum memadai karena belum ada penggolongan biaya dan pemberian kode akun.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Menurut Moleong (2010: 6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai

metode alamiah. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data berupa kalimat tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati dengan tujuan untuk memahami obyek yang diobservasi dan fenomena terkait lainnya yang telah ditangkap peneliti berupa data. Adapun metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*) yang merupakan penelitian berdasarkan fakta-fakta yang telah terjadi dalam perusahaan dan menyajikan data yang diperoleh, kemudian melakukan observasi terhadap fakta tersebut untuk mencairkan penjelasan dan suatu simpulan yang dapat menjawab masalah yang telah dirumuskan sebelumnya serta memberikan alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalahnya. Obyek penelitian ini adalah CV Ihsan Malang yang bergerak di bidang *supplier cosmetics and pharma packaging* yang bertempat di Jalan Sisingamangaraja No. 260 Malang, Jawa Timur untuk menilai kinerja manajemen dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban tanpa melakukan suatu pengujian metode statistik.

Teknik Pengumpulan Data

Ada dua jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu : (1) Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari CV Ihsan Malang yang menjadi perusahaan yang diteliti. Data ini diperoleh dari hasil wawancara terhadap pihak-pihak yang terkait seperti manajer dan bagian keuangan yang menjadi sasaran dalam penelitian ini; (2) Data Sekunder. Data sekunder juga digunakan penulis dalam penelitian yaitu berupa laporan anggaran dan realisasinya serta beberapa arsip perusahaan. Dengan melakukan pengamatan langsung (studi lapangan) ke obyek penelitian guna pengumpulan data secara nyata dan akurat. Adapun teknik-teknik yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian pada CV Ihsan Malang adalah Adapun teknik-teknik yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian pada CV Ihsan Malang yaitu: (1) Wawancara. Penulis akan melakukan wawancara kepada kepala bagian keuangan untuk mendapatkan informasi yang tepat. Wawancara dilakukan dengan wawancara semi-terstruktur, dimana pewawancara menggunakan daftar pertanyaan sebagai pedoman saat melakukan wawancara; (2) Dokumentasi. Teknik pengumpulan data ini dengan cara mengumpulkan data-data berupa laporan dan catatan, dokumen resmi dan arsip perusahaan yang berhubungan dengan pembahasan penelitian.

Satuan Kajian

Satuan kajian (*unit of analysis*) merupakan satuan kecil objek penelitian yang diingkankan sebagai klasifikasi dan pengumpulan data. Yang menjadi unit analisis dalam penelitian ini adalah aspek-aspek yang diukur dalam akuntansi pertanggungjawaban, yaitu : (1) Struktur Organisasi, (2) Pengklasifikasian Biaya dan Kode Akun, (3) Anggaran Biaya, (4) Laporan Pertanggungjawaban, (5) Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban; dan (6) Penilaian kinerja manajemen dan mengukur efektifitas dan efisiensi. Aspek-aspek tersebut adalah aspek yang dapat memberikan kontribusi besar di dalam penelitian implementasi akuntansi pertanggungjawaban ini sebagai penilaian efektifitas dan efisiensi kinerja manajemen pada CV Ihsan Malang.

Teknik Analisis Data

Tahapan analisis yang dilakukan yaitu : (1) *Collecting* yaitu mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian yang akan diteliti; (2) *Classification* yaitu mengklasifikasikan jenis data yang akan dianalisis, seperti sistem penggolongan biaya dan pengkodean akun; (3) *Analyzing* adalah kegiatan interpretasi dari data-data yang telah diklasifikasikan dengan cara mengidentifikasi anggaran serta biaya-biaya yang ditimbulkan akibat pelaksanaan aktivitas perusahaan dengan menggunakan laporan keuangan dan

laporan keuangan yang lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Analisis yang dilakukan adalah membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dibandingkan dengan pengetahuan serta teori-teori yang sesuai dengan literatur yang didapat dari studi kepustakaan (*library research*) sehingga dapat memudahkan penulis dalam melakukan analisis dan pembahasan; (4) *Summarizing* yaitu kegiatan penarikan simpulan dari data yang telah diinterpretasikan serta dapat memberikan saran-saran bagi pihak yang berkepentingan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil CV Ihsan Malang

CV Ihsan Malang berdiri pada tanggal 26 Juli 2007 dengan Nomor SIUP 180/0740/SIUP-K/421.302/2013 dan Nomor TDP 132537403603 yang bertempat di Jalan Sisingamangaraja No. 260 Mlang, Jawa Timur. Perusahaan ini yang bergerak dalam bidang kemasan kosmetik (*packaging cosmetics*) untuk memenuhi berbagai kebutuhan industri kosmetik, farmasi, salon kecantikan dan sejenisnya. Di samping bergerak dalam bidang melayani kebutuhan kemasan kosmetik, perusahaan juga melebarkan usaha dengan melayani produk yang sifatnya *customize* seperti stiker label dan percetakan pada produk kemasan kosmetik.

Visi

Menjadikan CV Ihsan Malang yang mampu bersaing secara konsisten, dan pusat pelayanan bisnis yang berkualitas terbaik dikelasnya.

Misi

Dapat memberikan pelayanan terbaik yang bisa konsisten karena pelanggan segalanya bagi kami.

Struktur Organisasi

Organisasi adalah kumpulan orang-orang yang bekerja sama demi tercapainya tujuan yang sama. Kumpulan orang-orang dalam perusahaan terdiri atas bagian-bagian yang terintegrasi antara satu dengan yang lainnya yang saling bekerja sama. Ketepatan dalam menetapkan struktur organisasi sesuai kondisi dalam perusahaan sangatlah penting untuk menjadikan semua aktivitas lebih terarah dalam pencapaian tujuan. Selain itu, struktur organisasi mampu menjelaskan tentang wewenang dan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Struktur organisasi garis pimpinan puncak yang bertanggung jawab terhadap bawahannya atas apa yang dilakukan dan pelimpahan tugas terhadap tanggung jawab dibawahnya. Ketepatan dalam menetapkan struktur organisasi sesuai kondisi dalam perusahaan sangatlah penting untuk menjadikan semua aktivitas lebih terarah dalam pencapaian tujuan. Selain itu, struktur organisasi mampu menjelaskan tentang wewenang dan tanggung jawabnya dalam menjalankan tugas yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen. Struktur organisasi merupakan suatu susunan orang-orang yang berhubungan antara satuan organisasi yang didalamnya mempunyai tugas dan wewenang masing-masing yang mempunyai peranan tertentu. CV Ihsan Malang mempunyai struktur organisasi yang disepakati oleh Direktur Utama yang didalamnya sudah memiliki tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing. CV Ihsan Malang mampu menjalankan tugasnya dengan baik dari pimpinan atas maupun ke pimpinan yang paling bawah. Struktur organisasi yang seperti ini dapat mendukung tugas, tanggung jawab dan wewenang menjadi lebih fokus sehingga dapat memberikan kemudahan dalam penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban.

Klasifikasi Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Manajer memiliki wewenang untuk mengendalikan sesuatu yang ada dibawah kewenangannya. Sebab itu, dengan ada atau tidaknya wewenang yang dilakukan sangat

berpengaruh terhadap biaya yang menjadi kendalinya. Biaya terkendali merupakan biaya yang dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam periode tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh pusat pertanggungjawaban dalam periode tertentu. Semua kegiatan yang dapat menimbulkan biaya harus mendapat otoritas dari orang-orang yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut. Pemisahan biaya ini menjadi sangat penting dan syarat untuk akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengetahui yang bertanggung jawab terhadap anggaran dan realisasi serta bentuk penyimpangan. Pengklasifikasian biaya sangat ditekankan pada akuntansi pertanggungjawaban karena pengendalian dan penggunaan biaya dapat dijadikan pedoman sebagai penilaian kinerja dan dapat diketahui tanggung jawab atas biaya-biaya.

Pengklasifikasian antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab terhadap realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran perusahaan. Pada dasarnya, CV Ihsan Malang telah melaksanakan proses biaya terkendali maupun tidak terkendali, namun belum melaksanakan klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dengan demikian, belum dapat memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena CV Ihsan Malang belum melakukan klasifikasi biaya secara rinci pada laporan pertanggungjawaban. Tanpa adanya proses pengklasifikasian biaya sebagai dasar pengendalian dan penilaian, mengakibatkan penggunaan biaya tidak dapat ditelusur secara efektif. Penelusuran biaya terhadap siapa yang bertanggung jawab menjadi sulit dan nantinya akan berakibat lemahnya suatu pengendalian karena tidak adanya kejelasan pertanggungjawaban. Dengan penggunaan sistem yang baik, namun harus tetap melakukan identifikasi terhadap semua biaya yang diklasifikasi pada biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Sebab pada dasarnya tidak semua biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban merupakan putusan dari manajer. Direktur harus memiliki wewenang di dalam merencanakan, mengolah, mengendalikan biaya yang bersangkutan dengan bertanggung jawab atas biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban dibawah kekuasaannya.

Kode Akun

Kode akun digunakan untuk menunjukkan secara jelas dan tepat pada pusat pertanggungjawaban yang mana biaya dan pendapatan tersebut digunakan. Kode akun berguna untuk mempermudah proses pencarian akun-akun yang diinginkan. Kode akun harus mencerminkan pusat pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi dimana biaya itu terjadi. Untuk memudahkan manajer dalam mengontrol setiap pertanggungjawaban, kode akun dibuat secara konsisten, lebih dapat meningkatkan efektif dan efisiensi di dalam pencatatan operasional sehingga menjadikan akuntansi dan keuangan menjadi sistematis. Pengumpulan informasi dalam akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan adanya kode akun yang terdiri dari kode akun dan kode perkiraan yang menunjukkan pertanggungjawaban atas pengendalian biaya dan untuk membantu dalam pengolahan data guna menyusun laporan akuntansi pertanggungjawaban dari masing-masing pusat biaya. Setiap divisi harus mempunyai kode akun, agar direktur dapat mengontrol manajer yang ada dibawah kekuasaannya mampu mengontrol dengan mudah pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. CV Ihsan Malang belum melakukan pengkodean akun yang untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai. Kode akun perusahaan belum dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban. Pengelompokkan kode akun disusun untuk memberi kemudahan divisi keuangan dan manajer sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, perusahaan belum memiliki kode akun yang dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban dan belum mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban yang dapat memberikan informasi yang jelas mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab. Penggunaan kode akun akan

menunjukkan jenis biaya dan tempat biaya sehingga mempercepat pemberian informasi penyajian keuangan kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Tiap tingkatan manajemen harus mempunyai kode akun untuk mempermudah pengawasan dan pengendalian biaya. penyajian usulan kode akun untuk menyempurnakan kode akun telah ada pada CV Ihsan Malang. Kode akun sesuai tingkatan manajemen agar biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban dapat dengan mudah diketahui. Dari usulan kode akun tersebut maka dapat dikemukakan kode-kode yang dimaksud yaitu yang terdiri dari kode akun biaya, kode pusat pertanggungjawaban, kode jenis biaya dan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. Arti posisi angka dalam kode akun biaya dimulai dari angka 1 yang menunjukkan kode jenis biaya yaitu kelompok aktiva. Sedangkan posisi angka dalam kode akun kelompok biaya akuntansi pertanggungjawaban dimulai dengan angka 5. Kode pusat pertanggungjawaban sesuai struktur organisasi perusahaan yaitu dimulai dengan angka 100 yang menunjukkan kode pusat pertanggungjawaban Direktur Utama sampai dengan kode 112 yang menunjukkan kode pusat pertanggungjawaban Divisi Operasional. Berikut usulan daftar kode akun tiap divisi yang ditujukan pada CV Ihsan Malang yaitu:

Tabel 1
Usulan Kode Akun tiap Divisi

Jenis Biaya	Direktur	Divisi	Divisi	Divisi
	Utama	Pemasaran	Keuangan	Operasional
	100	110	111	112
Biaya Gaji	5.100.01.1	5.110.01.1	5.111.01.1	5.112.01.1
Biaya Telepon	5.100.02.1	5.110.02.1	5.111.02.2	5.112.02.1
Biaya Internet	-	5.110.03.1	5.111.03.1	-
Biaya Listrik	-	5.110.04.1	5.111.04.2	5.112.04.2
Biaya Air	-	5.110.05.2	5.111.05.2	5.112.05.2
Biaya Tamu dan Rapat	5.100.06.1	5.110.06.2	5.111.06.1	-
Rekreasi	5.100.07.1	5.110.07.2	5.111.07.2	5.112.07.2
Entertainment	5.100.08.1	5.110.08.2	-	-
Biaya Kesehatan	5.100.09.1	5.110.09.1	5.111.09.1	5.112.09.1
Biaya Pelatihan	-	-	5.111.10.1	-
Biaya Iklan	-	5.110.11.1	-	-
Biaya Marketing	-	5.110.12.1	-	-
Biaya Alat Tulis Kantor	-	5.110.13.1	5.111.13.1	-
Biaya Peralatan Packing	-	-	-	5.112.14.1
Biaya Sewa Gedung	-	5.110.15.2	5.111.15.2	5.112.15.2
Biaya Pemeliharaan Inventaris	-	5.110.16.2	5.111.16.1	5.112.16.1
Biaya Pemeliharaan Kendaraan	5.100.17.1	-	-	-
Biaya Penyusutan Kendaraan	5.100.18.1	-	-	-
Biaya Angkut/Ongkir	-	-	-	5.112.19.1
Biaya Keamanan dan Kebersihan	-	-	-	5.112.20.2
Biaya PPh 21	-	5.110.21.1	5.111.21.1	5.112.21.1

Sumber: Data sekunder diolah, 2014

Sistem Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun untuk penilaian prestasi dan mengevaluasi laporan atas pelaksanaan tugas dengan anggaran sebagai perbandingan. Anggaran digunakan perusahaan sebagai alat untuk mengkomunikasikan sasaran perusahaan ke semua tingkatan manajemen, koordinasi dan partisipasi sangat dibutuhkan dalam penyusunan anggaran. Pada penyusunan anggaran dapat digunakan mengatur suatu cara atau sebuah metode dalam rangka memaksimalkan sumber daya yang ada dalam

perusahaan dan untuk menyatakan suatu yang diharapkan manajemen secara formal, yaitu dapat merealisasikan anggaran yang telah disusun, sehingga dapat ditelusur segala penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terhadap realisasi yang terjadi pada perusahaan. Pengendalian biaya yang efektif ditunjang dengan adanya anggaran yang disusun sesuai tingkat manajemen dalam perusahaan. Penyusunan anggaran sebagai bentuk dari partisipasi semua manajer divisional agar dapat memotivasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai target yang ditetapkan dan disepakati serta pertanggungjawaban atas anggaran yang disusun. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Setiap kepala divisi selalu melihat kondisi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam mengajukan usulan anggaran, karena dapat dimungkinkan mengalami kondisi dimana terjadi perubahan sewaktu-waktu di masa mendatang. Proses penyusunan anggaran juga telah melibatkan partisipasi manajer tiap divisi. Berdasarkan target operasional yang telah disusun para manajer dibantu oleh para bawahan dalam melaksanakan aktivitas operasinya yang disesuaikan dengan kondisi yang ada di lapangan diharapkan dapat meningkatkan pengendalian manajemen. Di dalam penyusunan anggaran membutuhkan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi. Tujuan penyusunan anggaran pada perusahaan ialah untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai semua kegiatan operasional dan alat bantu manajemen mencegah terjadinya penyimpangan. Proses penyusunan anggaran dianalisis oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban melalui persetujuan kepala divisi yang bertanggung jawab sesuai rencana kerja dan pedoman tahun sebelumnya dengan sedemikian rupa. Setelah itu dilakukan pembahasan untuk lebih lanjut dengan rapat atau pertemuan yang dihadiri oleh setiap divisi dan terutama direktur utama. Anggaran yang telah dianalisa dan mendapat persetujuan kemudian diberikan kembali kepada kepala divisi masing-masing untuk dibuatkan laporan pertanggungjawaban biaya.

Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengendalian dalam penilaian suatu kinerja pusat pertanggungjawaban, dimana laporan pertanggungjawaban tersebut menghasilkan informasi akuntansi dalam bentuk sistem pelaporan yang sesuai dengan struktur organisasi. Laporan pertanggungjawaban harus memuat segala pengeluaran yang terjadi pada saat periode kegiatan yang berlangsung yang dapat dikendalikan oleh para manajer pusat-pusat pertanggungjawaban yang kemudian dapat dibandingkan dengan yang telah dianggarkan. Laporan pertanggungjawaban berguna untuk menganalisis dan mengevaluasi kinerja masing-masing pusat-pusat pertanggungjawaban sebagai tolak ukur apakah perusahaan telah mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Dengan adanya laporan pertanggungjawaban dapat menilai prestasi kinerja manajer pada tiap pusat pertanggungjawaban dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pada dasarnya CV Ihsan Malang telah memenuhi prosedur dan tatanan kerja di dalam menyajikan laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban sudah disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban hanya saja perusahaan tidak melakukan klasifikasi pemisahan biaya. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan bertujuan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengendalian biaya. Adanya laporan pertanggungjawaban mencerminkan prestasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban karena pihak manajemen menilai suatu prestasi berdasarkan hasil laporan dalam mencapai efisiensi. Laporan kinerja didistribusikan kepada manajer tingkat atas ke manajer tingkat bawah. Masing-masing pusat pertanggungjawaban memiliki tanggungjawab masing-masing dalam laporan pertanggungjawaban yang menyangkut hal perbandingan antara anggaran, realisasi dan selisih yang tercantum. Laporan pertanggungjawaban lebih bermanfaat untuk

kepentingan manajemen karena dalam laporan pertanggungjawaban disusun untuk dapat menunjuk langsung siapa yang akan bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi. Dari hasil selisih itulah yang menjadi landasan suatu prestasi kinerja dan tanggungjawab sesuai tugas yang dibebankan dan yang menjadi tanggungjawabnya. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan rincian biaya secara lengkap dan terdapat pemisahan biaya didalamnya.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja manajemen perlu dilakukan untuk mengelola operasional sesuai dengan struktur organisasi yang di dalamnya terdapat tugas dan tanggung jawab masing-masing pusat pertanggungjawaban. Berdasarkan elemen-elemen yang diterapkan yang terdiri dari struktur organisasi, sistem anggaran, pengkodean akun, pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dan laporan pertanggungjawaban dapat berjalan efektif dan efisien, sehingga penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu dasar penilaian kinerja manajemen. Penilaian kinerja berhubungan dengan penetapan garis batas tanggungjawab yang jelas bagi manajer agar dapat dinilai kinerjanya. Oleh karena itu, divisi keuangan melakukan penilaian dengan cara membandingkan anggaran dan dengan hasil aktual biaya-biaya yang terjadi pada tiap-tiap divisi manajemen perusahaan.

Penilaian kinerja manajemen dilakukan dengan dasar laporan pertanggungjawaban. Penerapan laporan pertanggungjawaban pada CV Ihsan Malang dasarnya sudah sesuai dengan struktur yang ada di akuntansi pertanggungjawaban baik sesuai struktur maupun secara fungsional. Namun dalam hal pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali belum dilakukan. Selain itu, pengkodean akun berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban belum diterapkan secara maksimal. Sehingga hal ini dapat mempersulit dalam memperoleh informasi terutama kepada pihak manajer yang bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban pada CV Ihsan Malang belum dapat digunakan dasar untuk menilai kinerja yang memadai.

Efektifitas dan Efisiensi

Setiap perusahaan memiliki tujuan jangka pendek maupun jangka panjang yang ingin dicapai dan direalisasikan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada. Pemanfaatan sumber daya haruslah dilakukan dengan benar dan tepat agar pencapaiannya pun optimal. Efektifitas pada dasarnya berkaitan dengan pencapaian tujuan atau target (hasil guna). Kegiatan operasional dikatakan efektif jika proses aktivitas mencapai tujuan dan sasaranakhir kebijakan. Dengan demikian, bahwa efektifitas adalah keberhasilan atau kegagalan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai. Penilaian kinerja manajemen pada CV Ihsan Malang belum dapat dilakukan karena terdapat elemen atau aspek yang tidak memadai. Dengan elemen yang kurang memadai ini membuat kesulitan untuk memperoleh informasi secara rinci dan jelas. Laporan akuntansi pertanggungjawaban pada CV Ihsan Malang hanya berdasarkan fungsi kinerja yang diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil yang telah dianggarkan dan penilaian hanya terbatas pada biaya-biaya yang terkendali. Tujuan dan hasil sulit diukur secara kuantitas maka efektifitas sering diukur dengan pertimbangan lain. Pengendalian biaya dapat dikatakan efisien, apabila anggaran lebih besar dari realisasi biaya yang digunakan selama kegiatan operasional berlangsung. Hal tersebut berlaku sebaliknya, apabila realisasi lebih besar dari anggaran maka penggunaan biaya tersebut tidak dapat dikatakan efisien. Akuntansi pertanggungjawaban dapat lebih efektif jika elemen-elemen untuk akuntansi pertanggungjawaban dapat terpenuhi seluruhnya sehingga akan menghasilkan informasi yang relevan. Sehingga penilaian efektifitas dapat dilakukan dengan adanya informasi yang didapatkan secara terperinci dan jelas yang dapat memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Suatu perusahaan, aktivitas atau program dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input yang serendah-rendahnya atau dengan input tertentu yang mampu menghasilkan output yang sebesar-besarnya. Sehingga efisien adalah hubungan antara output yang dihasilkan dari sebuah aktivitas atau program dengan sumber daya yang digunakan tidak membuang waktu, tenaga dan biaya dengan percuma. Dengan demikian penilaian kinerja dikatakan efisien dan kinerja manajemen semakin stabil, apabila pada perkiraan nilai biaya aktual semakin kecil dibandingkan dengan nilai biaya yang dianggarkan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban hanya berdasarkan fungsi kinerja diukur dengan membandingkan hasil sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan.

1. Direktur Utama

Penilaian kinerja pada Direktur Utama terhadap biaya terkendali dapat dikatakan sudah efisien, karena anggaran lebih besar dibandingkan hasil realisasi. Nilai anggaran yaitu Rp228.007.624 dan realisasi sebesar Rp223.635.717 dengan selisih Rp4.371.907. Dengan presentase perbandingan antara realisasi dan anggaran sebesar 98,08%. Hal ini dapat dijelaskan karena tidak ada penambahan biaya pada bagian ini sehingga kinerjanya telah stabil.

2. Divisi Pemasaran

Penilaian kinerja pada Divisi Pemasaran terhadap biaya terkendali belum efisien, karena biaya realisasi yang ditimbulkan lebih besar dari biaya yang dianggarkan. Nilai realisasi sebesar Rp282.896.958 dan anggaran sebesar Rp280.138.622 dengan selisih Rp2.758.336. Dengan presentase perbandingan antara realisasi dan anggaran sebesar 100,98%. Pada bagian ini kinerjanya belum stabil karena terjadi penambahan biaya telepon dan biaya promosi sehingga dapat menyebabkan presentase pencapaian meningkat.

3. Divisi Keuangan

Penilaian kinerja pada Divisi Keuangan terhadap biaya terkendali dapat dikatakan cukup efisien, karena anggaran lebih besar dibandingkan hasil realisasi. Nilai anggaran yaitu Rp204.854.247 dan realisasi sebesar Rp204.708.988 dengan selisih Rp145.259. Dengan presentase perbandingan antara realisasi dan anggaran sebesar 99,92%. Pada bagian ini kinerjanya masih stabil karena tidak ada penambahan biaya yang dapat menyebabkan presentase meningkat atau biaya realisasi bertambah.

4. Divisi Operasional

Penilaian kinerja pada Divisi Operasional terhadap biaya terkendali dapat dikatakan cukup efisien, karena anggaran lebih besar dibandingkan hasil realisasi. Nilai anggaran yaitu Rp229.958.503 dan realisasi sebesar Rp227.644.513 dengan selisih Rp2.313.990. Dengan presentase perbandingan antara realisasi dan anggaran sebesar 98,94%. Hal ini dapat dijelaskan pada divisi ini tidak ada penambahan biaya pada bagian ini sehingga kinerjanya telah dikatakan stabil.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan dari analisis data yang telah terkumpul dan dikemukakan pada analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan mengenai permasalahan dan pembahasan tentang implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada CV Ihsan Malang. Berikut hasil kesimpulannya yaitu: (1) Struktur Organisasi yang diterapkan pada CV Ihsan Malang sudah cukup baik Struktur organisasi yang digunakan merupakan struktur organisasi yang fungsional dalam melakukan pembagian tugas, tanggung jawab dan wewenang. Hal ini terbukti dengan adanya pendelegasian tugas, tanggung jawab dan wewenang sesuai masing-masing fungsi pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Dengan demikian, dapat mendukung untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban yang lebih fokus dan terstruktur; (2) Pengklasifikasian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada CV Ihsan Malang belum dilakukan dengan baik dalam hal penyajian anggaran biaya

maupun laporan pertanggungjawaban. Hal ini akan mengakibatkan kesulitan untuk menelusuri secara langsung dengan cepat biaya-biaya yang terjadi. Sehingga timbulnya biaya tidak dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab. Kode akun yang digunakan hanya sebatas untuk mempermudah bagian keuangan dalam menyusun laporan keuangan, tidak ada pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali; (3) Sistem anggaran biaya yang diterapkan pada CV Ihsan Malang sudah dilakukan dengan menganalisa dari manajer tingkat bawah ke manajer tingkat atas terkait penyusunan anggaran dengan persetujuan masing-masing kepala divisi yang menjadi tanggung jawabnya. Dalam penyusunan anggaran dibutuhkan kerja sama para manajer karena anggaran merupakan alat penilaian kinerja manajer serta sebagai bahan evaluasi demi perkembangan masa depan perusahaan; (4) Laporan Pertanggungjawaban yang disusun oleh CV Ihsan Malang sudah memenuhi kriteria yaitu dengan adanya anggaran, realisasi dan selisih dari anggaran dengan realisasi. Laporan pertanggungjawaban dapat berjalan lebih efektif jika terdapat pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali namun, hal tersebut belum dilakukan oleh CV Ihsan Malang. Dengan demikian, pertanggungjawaban terhadap biaya yang ditimbulkan tidak dapat ditelusur secara tepat; (5) Penilaian Kinerja dapat dilakukan secara maksimal apabila kriteria sistem akuntansi pertanggungjawaban terpenuhi secara sempurna. Hal ini belum ditemukan pada CV Ihsan Malang karena laporan pertanggungjawaban yang disajikan hanya mengenai anggaran biaya, realisasi biaya dan selisih biaya. Pemisahan biaya dan kode akun belum dilakukan sehingga menjadi kendala dalam penilaian kinerja manajemen dan pengambilan keputusan secara tepat demi perkembangan perusahaan di masa mendatang; (6) Efektifitas dan Efisiensi. Penilaian kinerja pada CV Ihsan Malang belum dapat dilakukan secara maksimal karena beberapa faktor kekurangan dan kelemahan sehingga kinerja manajemen belum dapat dikatakan efektif. Perbandingan laporan anggaran biaya dengan realisasi biaya secara keseluruhan sudah dikatakan efisien karena biaya sesungguhnya tidak lebih besar dari yang dianggarkan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, penulis memberikan saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan dalam mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban secara optimal. Saran penulis diantaranya: (1) Pengklasifikasian biaya perlu dilakukan demi mendapatkan informasi yang relevan sesuai wewenang dan pertanggungjawaban masing-masing divisi; (2) Kode akun disempurnakan berdasarkan sistem pengkodean yang menunjukkan biaya menurut terkendalinya dan tempat biaya yang ditimbulkan; (3) Dalam penilaian kinerja sebaiknya menggunakan indikator *rewards* dan *punishment*. *Rewards* dan *punishment* ini untuk memotivasi agar kinerja manajemen lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Anik, A. 2013. Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal EMBA* 1(4): 1667-1678.
- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Management Control Systems*. McGraw Hill Education. Boston. Terjemahan K. Tjakrawala. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen, D. R. dan M. M. Mowen. 2009. *Managerial Accounting*. Thomson Higher Education. USA. Terjemahan D. Fitriyani dan D. A. Kwary. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, B. 2002. *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan ke 3. Salemba Empat. Jakarta.

- _____. 2004. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi 2. Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Yogyakarta.
- _____. 2007. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosda Karya. Jakarta.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Prang, O. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja pada PT Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. *Jurnal EMBA* 1(4): 1016-1024.
- Sumarsan. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen*. PT Indeks. Jakarta.