

## PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA DAN PENGUKURAN KINERJA PUSAT BIAYA

**Bahia**  
Bahia0809@gmail.com  
**Endang Dwi Retnani**

**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya**

### ABSTRACT

*This research is meant to find out and to analyze the implementation of responsibility accounting effective and efficient and in accordance with its function as cost control and research performance instrument. The research object is PT KASA HUSADA WIRA JATIM is a company which engages in the field of medical equipment factory. The research method is qualitative. Descriptive analysis technique has been applied by the researcher in order to describe what the research object exactly is. It has been found from the result of the research that company organization structure has shown responsibility centers. The budget preparation process has been carried out by using bottom up budgeting, but the responsibility center code has been shown yet and the separation between controllable and uncontrollable cost has not been performed yet. The responsibility report has been carried out by comparing the budget to the realization. It has been found from the result of performance evaluation which has been done by comparing the cost budget and the realization that the efficient manager is the production manager whereas the inefficient manager is the general affair and administration manager and sales manager. It can be concluded from the result of the analysis that by implementing the responsibility accounting system, top managers can conduct performance evaluation and cost control. In order to make the responsibility accounting system is said to be good when the use and the realization of the budget is in accordance with the prevailing standards.*

*Keywords: Responsibility accounting, performance assessment, controllable and uncontrollable cost.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif dan efisien sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai alat pengendalian biaya dan penelitian kinerja. Obyek yang diteliti adalah PT KASA HUSADA WIRA JATIM merupakan suatu perusahaan yang bergerak di bidang pabrik alat kesehatan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Penulis menggunakan teknik analisis deskriptif karena menggambarkan secara apa adanya obyek yang diteliti. Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran dilakukan dengan *bottom up budgeting*, namun belum ditunjukkan kode pusat pertanggungjawaban dan belum terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Laporan pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi. Dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan dengan membandingkan anggaran biaya dan realisasi diketahui bahwa Manajer yang efisien yaitu Bag. Manajer Produksi sedangkan yang tidak efisien yaitu bagian Bag. Manajer ADM dan Umum, dan Bag. Manajer Penjualan. Dari hasil analisis diatas dapat disimpulkan bahwa dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajer puncak dapat melakukan evaluasi kinerja dan pengendalian biaya. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dikatakan baik jika menggunakan dan merealisasikan anggaran sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Kata Kunci: Akuntansi pertanggungjawaban, Penilaian kinerja, Biaya terkendali dan Tak terkendali.

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya, disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk di dalam mencapai tujuannya. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian. Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, haruslah disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan untuk mempermudah penilaian kinerja manajerial.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan istilah yang digunakan untuk menjelaskan akuntansi perencanaan dalam penyusunan anggaran serta mengukur dan mengevaluasi kinerja perusahaan sepanjang garis pertanggungjawaban (Mulyadi, 2010). Akuntansi pertanggungjawaban diduga memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja manajerial, pengaruh langsung tersebut adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan membantu manajemen perusahaan untuk menilai kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban dalam rangka mengambil keputusan dan mencapai visi-misi perusahaan secara menyeluruh dan maksimal. Sedangkan pengaruh tidak langsung tersebut adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik dapat membantu mempermudah pekerjaan manajer yang sulit dalam mengambil keputusan yang harus diambilnya, sehingga pekerjaannya dapat diselesaikan dengan baik. Pekerjaan yang sulit yang dapat diselesaikan dengan baik dapat membuat manajer merasa puas dalam bekerja, sehingga timbul motivasi dari manajer tersebut untuk terus berusaha bekerja dengan baik. Ketika motivasi untuk bekerja tinggi maka kinerja pun akan menjadi baik.

Berdasarkan uraian diatas akuntansi pertanggungjawaban akan membantu landasan untuk terciptanya suatu sistem penilaian kinerja manajer yang berarti proses pengendalian dan penilaian prestasi yang melekat pada setiap langkah perusahaan dari bagian terkecil sampai keseluruhan perusahaan. Berdasarkan latarbelakang yang dijelaskan diatas penulis tertarik untuk membuat judul " Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya pada PT KASA HUSADA WIRA JATIM". Tujuan penelitian yang akan penulis lakukan adalah untuk mengetahui bagaimana dan menganalisis penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja pusat biaya pada PT KASA HUSADA WIRA JATIM.

## **TINJAUAN TEORETIS**

### **Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban**

Nafarin (2006:14) mendefinisikan sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah suatu sistem akuntansi yang di pola lebih dahulu sesuai dengan tanggung jawab dari setiap bagian dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggung jawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan pusat pengambilan keputusan struktur organisasi untuk

memudahkan pengendalian biaya yang merupakan tanggung jawab pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan. Dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban pengumpulan dan pelaporan biaya di lakukan untuk tiap tingkatan manajemen kemudian tiap pusat pertanggung jawaban tersebut bertanggung jawab atas biaya yang berada dibawah pengendaliannya biaya tersebut di pusat biayanya. Setelah semua biaya dan jenis biaya dikumpulkan sesuai dengan dengan pusat-pusat biaya kemudian di buat rekapitulasi sebagai dasar pembuatan laporan kepada pejabat yang bersangkutan. Laporan ini juga sebagai alat untuk menilai prestasi pusat pertanggung jawaban. Jadi sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang akan menghasilkan informasi bagi manajer puncak mengenai hasil pelaksanaan wewenang dari manajer yang lebih rendah, sehingga sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi bagi manajer puncak mengenai hasil pelaksanaan wewenang dari manajer pada tingkat yang lebih rendah, sehingga akuntansi pertanggung jawaban dapat lebih efektif bila diterapkan untuk menganalisis, mengevaluasi dan mengendalikan beberapa unit-unit kegiatan pada perusahaan.

### **Akuntansi pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat memanager pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban. Menurut Samryn (2012:76) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk mengoperasikan pertanggungjawaban sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sedangkan Menurut Hansen dan Mowen (2009:229), Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu alat fundamental untuk pengendalian manajemen yang ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Dan seperti yang diungkapkan Tumbuan (2013:321) perusahaan yang semakin besar, membutuhkan penguasaan keahlian dibidang masing-masing, maka dibutuhkan suatu sistem yang memungkinkan pembagian tugas kepada seluruh unit yang ada dalam perusahaan. Hal tersebut dapat dipecahkan dengan sarana pembuatan sebuah sistem akuntansi pertanggungjawab pada perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dikenal adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada setiap karyawan pada perusahaan.

### **Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengatur pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya langsung dibawah pengawasannya. Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban lebih menunjukkan pada syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Konsep dasar menurut Rudianto (2007:454) adalah sebagai berikut:(1) Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi, dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai

pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya menurut yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya biaya-biaya yang 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 serta kerjasama antar penyelia, kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan. (3) Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali atau yang dipertanggungjawabkan berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

### **Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban maka setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi baik berupa anggaran maupun laporan manajemen. Adapun manfaat informasi pertanggungjawaban adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer (Mulyadi, 2006: 174).

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Soekarno (2006:35) adalah: (1) Mutu berbagai keputusan lebih baik, sebab dibuat oleh pimpinan yang berada di tempat terjadinya isu-isu yang relevan (2) Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih memfokuskan pada konsep pengendalian manajemen yang lebih strategis (3) Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan inovasi dan kreativitasnya.

### **Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam suatu organisasi di bagi menjadi bagian tertentu yang di sebut pusat pertanggung jawaban. Pusat pertanggung jawaban adalah satu unit organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer pertanggung jawaban. Pada umumnya sebuah perusahaan terbagi dalam beberapa pusat pertanggung jawaban yang masing- masing di tunjukan dalam satu kotak dalam bagan struktur organisasi. Pusat pertanggung jawaban ini membentuk satu hierarki. Tingkatan terendah aalah pusat pertanggung jawaban untuk unit. Seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya. Sedangkan tingkat yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha, atau divisi.

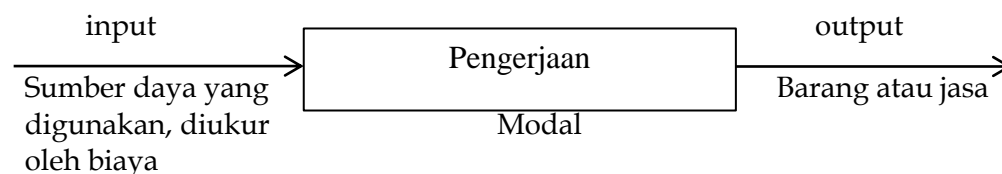
Pertanggungjawaban dapat di pandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggung jawaban yang di ukur dalam satuan uang di sebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pertanggung jawaban yang di nyatakan dalam satuan uang di sebut dengan pendapatan. Pusat Pertanggung jawaban di bagi menjadi empat tipe pusat pertanggungjawaban, yaitu: (1) Pusat Biaya, menurut Mulyadi (2006:426), pusat biaya adalah pusat pertanggung jawaban yang manajernya di ukur prestasi atas dasar biayanya (nilai masukan). (2) Pusat Pendapatan, menurut Halim (2007:74), pusat pendapatan (*revenue center*) merupakan pusat pertanggung jawaban dimana outputnya di ukur dalam unit moneter, tetapi tidak di hubungkan dengan inputnya. (3)Pusat Laba, Menurut Mulyadi (2006:427), pusat laba adalah pusat pertanggung jawaban yang manajernya di beri wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggung jawaban. (4) Pusat Investasi, menurut Halim (2007:126), pusat investasi adalah

pusat pertanggung jawaban yang di ukur prestasinya atas dasar laba yang di peroleh di bandingkan dengan investasi yang di gunakan.

### Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban menurut Sriwidodo (2010:42) ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang dilakukan atau unit organisasi yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Input dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, atau berbagai jenis jasa lain. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.

Dalam pemrosesan biasanya diperlukan tambahan masukan lain berupa modal kerja, peralatan, atau harta lainnya. Sebagai hasil proses tersebut akan di dapat suatu keluaran berupa produk atau jasa yang akan ditransfer ke pusat pertanggungjawaban yang lain atau langsung dijual ke konsumen. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang di ukur dalam satuan uang disebut biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang berupa produk atau jasa dan dalam satuan uang yang di sebut pendapatan.



**Gambar 1**  
**Pusat Pertanggungjawaban**

Sumber : Anthony dan Govindarajan, 2007

### Struktur Organisasi

Setiap organisasi memiliki struktur organisasi yang berbeda dengan organisasi yang lainnya karena bentuk struktur organisasi dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, serta menggambarkan delegasi tanggungjawab dan kewenangan pengambilan keputusan. Para manajer menetapkan sebuah struktur organisasi untuk mengelola segala aspek yang ada dalam perusahaan. Mulyadi (2006:183) memberikan definisi mengenai struktur organisasi sebagai berikut :“Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hierarki wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi manajemen melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih awal agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat”. Evaluasi akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya struktur organisasi yang dengan jelas menetapkan wewenang (*outhortity*) dan tanggung jawab (*responsibility*) dari masing-masing manajer pada semua tingkat organisasi. Struktur organisasi yang jelas akan memberikan bantuan yang amat besar dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, karena struktur organisasi memberikan gambaran yang jelas garis-garis wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Dari struktur organisasi dapat dilihat dari kadar wewenang yang dilimpahkan jika dilihat adanya kecenderungan untuk melimpahkan wewenang yang semakin besar kepada tingkat manajerial menengah dan bawah, maka struktur organisasi ini disebut desentralisasi, sedangkan keadaan sebaliknya disebut sentralisasi.

### Anggaran

Menurut Simamora (2005:201) anggaran (*budget*) yaitu sebuah kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi. Anggaran mengidentifikasi daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi periode dianggarkan. Anggran

memperlihatkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periodewaktu tertentu. Dapat juga dikatakan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (*programming*).

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja untuk jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif lain. Penyusunan anggaran (*budgeting*) seringkali diartikan sama dengan perencanaan laba (*profit planning*). Dalam perencanaan laba, manajemen menyusun rencana operasional yang implikasi keuangannya dinyatakan dalam laporan laba-rugi jangka pendek dan jangka panjang, neraca, kas dan modal kerja yang diproyeksikan di masa yang akan datang.

Karakteristik anggaran menurut Mulyadi (2007: 490) adalah sebagai berikut: (1) Dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan (2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun (3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran (4) Usulan anggaran di *review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran (5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu (6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis juga dijelaskan.

Penyusunan anggaran dalam laporan akuntansi pertanggungjawaban harus dibuat disetiap pusat pertanggungjawaban yang ada, oleh karena itu pada proses penyusunan anggaran, masing-masing bagian akan terlibat secara aktif untuk menyusun anggaran di bagian mereka. Dalam penyusunan anggaran ditentukan siapa saja yang akan melaksanakan sebagian kegiatan dan sumber daya ekonomi yang disediakan dalam usaha pencapaian tujuan tersebut.

### **Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening Penggolongan Biaya**

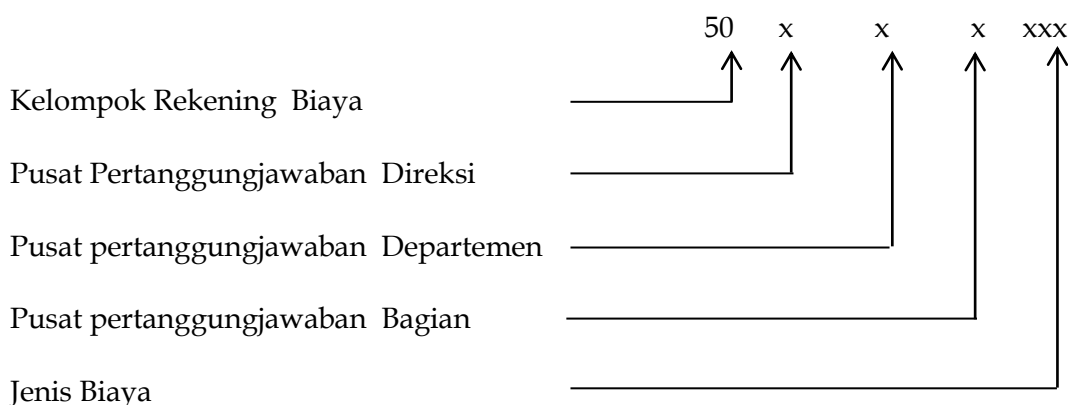
Informasi biaya akan disajikan dalam laporan pertanggungjawaban harus sesuai dengan tingkatan manajemen, sehingga perlu adanya penggolongan biaya sesuai dengan tanggung jawab dari masing-masing manajer. Menurut Mulyadi (2001:168) biaya dapat dibedakan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali (a) Biaya Terkendali, adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi secara signifikan oleh keputusan-keputusan manajer dalam suatu periode waktu tertentu. Biaya berkaitan dengan periode tertentu, luasnya wewenang berkaitan dengan periode tertentu. Luasnya tingkat manajemen ini disebabkan oleh dalam jangka waktu tertentu setiap biaya akan dapat dikendalikan oleh seseorang dalam organisasi (b) 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.

### **Kode Rekening**

Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pengumpulan dan pelaporan biaya yang berada dibawah kendali tiap-tiap tingkatan manajemen. Biaya yang terjadi harus diklasifikasikan dan diberi kode rekening sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pengolahan data akuntansi sangat tergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan, dan mengambil data keuangan. Kode adalah suatu rerangka (*framework*) yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat. Pemberian

kode dapat memudahkan proses pencarian perkiraan yang dibutuhkan, pencatatan, pengklasifikasian, dan pelaporan data akuntansi. Dengan adanya kode akan memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada dalam suatu klasifikasi. Untuk dapat segera mengetahui dan membedakan perkiraan-perkiraan dalam proses pencarian, maka kode yang digunakan harus disusun secara konsisten.

Ada beberapa cara yang digunakan dalam proses pengkodean antara lain dengan menggunakan angka, huruf atau kombinasi keduanya oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Dua cara yang dapat dilaksanakan dalam pemberian kode: (a) Metode kelompok (*group code method*). Sifat-sifat khusus dalam metode ini adalah sebagai berikut: (1) Posisi masing-masing angka mempunyai arti, dimana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening. (2) Setiap kode dalam perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing-masing angka mewakili jenis rekening. Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok. Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuan angka sehingga cara pemberian kodenya dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2**  
**Arti Posisi Angka Dalam Kode Rekening**

Sumber: Mulyadi (2006:198).

b. Kode Blok (*Block Code*), kode yang diberikan kepada setiap klasifikasi tidak menggunakan urutan-urutan digit tetapi dengan memberikan satu blok nomer untuk setiap kelompok. Jadi disini, kode diberikan pada setiap kelompok yang dimulai dengan angka-angka tertentu juga merupakan satu blok nomer kode. Contoh:

**Tabel 1**  
**Nomor Rekening Kode Blok**

Golongan Perkiraan	Nomor Rekening
a. Aktiva	100-109
b. Utang	200-209
c. Modal	300-309
d. Pendapatan	400-409
e. Biaya	500-509

Sumber : Mulyadi (2006:201)

### **Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem pelaporan diperlukan dalam penilaian prestasi karena dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Biasa disebut juga sebagai laporan kinerja atas perannya dalam penilaian kinerja manajer. Informasi akuntansi sangat berguna, baik untuk pihak intern organisasi perusahaan maupun untuk pihak ekstern perusahaan. Bagi pihak intern, Informasi akuntansi sangat diperlukan untuk mengetahui hasil kerja dari para manajer. Untuk itu sangat penting menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang perlu dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak luar maupun untuk kepentingan pihak dalam. Pada sejumlah perusahaan di Indonesia, sistem pelaporan ini banyak menimbulkan persoalan. Kurangnya komitmen atasan terhadap pentingnya laporan tertulis merupakan salah satu kendala yang seringkali menghambat berjalannya sistem pelaporan tanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban merupakan produk akhir yang dihasilkan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban. Pengertian laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2007:182): Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat yang menurut informasi pendapatan dan atau biaya ke manajer yang memiliki posisi terbaik untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan dan mampu merencanakan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban berisi perbandingan antara rencana kerja yang tertuang dalam anggaran dengan pelaksanaan sesungguhnya. Dengan laporan pertanggungjawaban, atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan kepada bawahan dengan membandingkannya dengan anggaran. Laporan pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban disusun secara periodik dan lebih terarah pada kemampuan para manajer dalam mengendalikan biaya sesuai dengan wewenang dan tingkatan manajemen dalam rangka penilaian kinerja. Untuk meningkatkan efisisensi, sistem akuntansi pertanggungjawaban haruslah didasarkan pada apa yang disebut dengan "pelaporan piramid". Hal ini berarti masing-masing manajer pertanggungjawaban berkewajiban menyiapkan laporan pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan laporan pertanggungjawaban manajemen yang berada pada level bawahnya. Selanjutnya hanya jumlah total dari laporan-laporan itu sajalah yang akan disajikan kepada tingkatan pelaporan yang lebih tinggi berikutnya. Dapat diambil kesimpulan bahwa semakin tinggi tingkatan tanggung jawabnya, maka semakin terkonsentrasi pula laporan yang disajikan kepadanya.



## Penilaian Kinerja Manajemen

Menurut Siegel *et al.* yang dikutip oleh Mulyadi (2007:315), Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagan organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard an criteria yang telah di tetapkan sebelumnya. Kesimpulan dari kedua pengertian tersebut diatas bahwa penilain kinerja manajemen adalah menilai atau mengevaluasi perilaku manusia atas pelaksanaan wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Apabila informasi akuntansi yang digunakan sebagai landasan evaluasi kinerja maka informasi akuntansii yang memenuhi kebutuhan tersebut adalah informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan individu yang mempunyai tanggung jawab tertentu dalam organisasi. Metode dan eknik yang digunakan dalam mengukur tindakan dan perilaku yang dihubungkan dengan suatu evaluasi kinerja juga akan mempengaruhi motivasi dari anggota organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas dan sebaliknya lingkungan kerja yang bururk akan menghasilkan semangat kerja yang rendah serta menurunkan motivasi dalam memenuhi rencana yang telah di tetapkan.

## Tujuan dan Manfaat Penilain Kinerja

Tujuan penilain kinerja menurut Mulyadi (2007:376) adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah di tetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yangdi inginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang di tuangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja di lakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang perilaku dan menegakkan perilaku yang semestinya diingini melalu umpan balik hasil kinerja. Manfaat yang akan diperoleh evaluasi kinerja bagi manajemen, Mulyadi (2007:416) adalah untuk: (1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karayawan secara maksimal. (2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian. (3) Menidentifikasi kebutuhna pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. (4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. (5) Menyediakn suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

## Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2007:420) penilain kinerja manajemen dapat dilaksanakan dalam dua tahapan utama, sebagai berikut: (1) Tahapan persiapan, terdiri dari tiga tahap: (a) Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab. (b) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja. (c) Pengukuran kinerja yang sesungguhnya. (2) Tahap penilaian, terdiri dari tiga tahap: (a) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan suatu sasaran yang telah di tetapkan sebelumnya. (b) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja yang sesungguhnya dari yang di tetapkan dalam standar. (c) Penegakan perilaku yang di inginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak di inginkan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat di katakana bahwa hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan ketrampilan yang dituntut dalam pekerjaan sehinggakan memotivasi karyawan dalam berusaha secara maksimal untuk mencapai sasaran yang telah di tetapkan dalam organisasi.

## METODA PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran Populasi Objek Penelitian

Penelitian adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan terhadap suatu ide, fenomena, atau masalah. Sehingga, dapat disimpulkan sebagai bentuk akhir penelitian. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Karena penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban menurut pemahaman, pemikiran, dan persepsi penulis tanpa melakukan suatu pengujian metoda statistik.

### Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data Primer, penulis menggunakan data primer yang diperoleh melalui responden yang menjadi sasaran penelitian. Yang dimaksud responden disini adalah seseorang yang berasal dari perusahaan tempat dimana peneliti melakukan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau hasil wawancara. Data Sekunder, penulis juga menggunakan data sekunder yang berupa laporan anggaran, beberapa arsip perusahaan dan dokumen-dokumen lain yang terkait dalam penelitian. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan: (1) *Survey* pendahuluan. (2) Dokumentasi. (3) Wawancara.

### Satuan kajian

Penelitian yang akan dianalisa antara lain: (1) Struktur Organisasi, struktur organisasi adalah merupakan mekanisme pengendalian yang penting terhadap struktur Kegiatan perusahaan yang mencerminkan pembagian hirarki pembagian serta pelimpahan wewenang dalam perusahaan. (2) Klasifikasi Kode Rekening, kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban harus disusun sedemikian rupa sehingga menunjukkan pengumpulan dan pelaporan biaya terkendali pada masing-masing tingkatan manajemen yang menjadi pusat biaya. (3) Sistem Anggaran, anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter (*financial*). (4) Laporan Pertanggungjawaban, suatu laporan yang wajib dilaporkan bawahan ke bagian atau pejabat yang lebih tinggi setelah dikombinasikan dengan laporan dari bagiannya sendiri. (5) Penilaian Kinerja Manajemen, penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

### Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh disusun secara sistematis sesuai dengan kebutuhan guna kepentingan analisis. Berbagai data yang terkumpul pada saat *survey*, diolah dan dianalisa kemudian dibandingkan dengan landasan teori yang diperoleh dari hasil study kepustakaan. Selanjutnya dari hasil analisa perbandingan tersebut, ditarik kesimpulan dan sebagai langkah perbaikan diberikan beberapa saran yang sekiranya dapat dilakukan dan bermanfaat bagi perusahaan. Langkah-langkah yang akan dilakukan penulis sebagai berikut: (1) Menganalisis struktur organisasi dan uraian tugas dalam hal pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab. (2) Menganalisis klasifikasi kode rekening dan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. (3) Menganalisis bagaimana proses penyusunan anggaran dan pemanfaatannya. (4) Menganalisis bentuk laporan pertanggungjawaban yang sudah dimiliki perusahaan. (5) Menganalisis Penilaian kinerja. (6) Membuat kesimpulan dan saran.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Proses Penyusunan Anggaran dan Laporan Pertanggung Jawaban

Anggaran digunakan sebagai pedoman kerja dengan tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian, yang pada akhirnya akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada perusahaan ini keputusan dalam penyusunan anggaran di pegang oleh direktur utama.

Dalam penyusunan anggaran yang tertera pada rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) di susun 1 tahun sekali yang buat oleh direktur utama dan dibantu manager keuangan yang bertujuan sebagai pedoman perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya untuk tahun selanjutnya.

Penyusunan RKAP ini didasarkan atas realisasi kegiatan tahun sebelumnya, dengan membandingkan terhadap realisasi kegiatan tahun-tahun sebelumnya dan juga mempertimbangkan situasi dan kondisi perekonomian baik nasional maupun global yang mempengaruhi kondisi pasar. Beberapa asumsi digunakan untuk memprediksikan perkembangan biaya tenaga kerja langsung, harga bahan baku dan bahan pembantu yang akan sangat berpengaruh pada biaya produksi.

Laporan pertanggungjawaban disusun oleh bagian keuangan yang didapat dengan cara mengumpulkan masing-masing laporan dari tiap bagian yang nantinya akan dibuat secara keseluruhan untuk kemudian diserahkan kepada direktur utama. Dengan laporan pertanggungjawaban yang telah ada selama ini sudah cukup membantu sehingga memudahkan dalam penilaian kinerja dan sebagai alat pengendalian biaya.

Dengan adanya laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh tiap departemen cukup membantu dalam merekap seluruh biaya yang berkaitan dengan perusahaan baik didalam maupun diluar perusahaan. Karena itu dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban maka laporan-laporan dari setiap bagian mutlak harus dibuat karena melalui laporan-laporan tersebut kemampuan para pemimpin dapat dinilai. Laporan-laporan tersebut dapat dibuat bulanan, kuartalan ataupun semester tergantung dari ketetapan yang disetujui bersama. Karena itu dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban maka laporan-laporan dari setiap bagian mutlak harus dibuat karena melalui laporan-laporan tersebut kemampuan para pemimpin dapat di nilai. Laporan-laporan tersebut dapat dibuat bulanan, kuartalan ataupun semester tergantung dari ketetapan yang disetujui bersama.

### Penilaian Kinerja

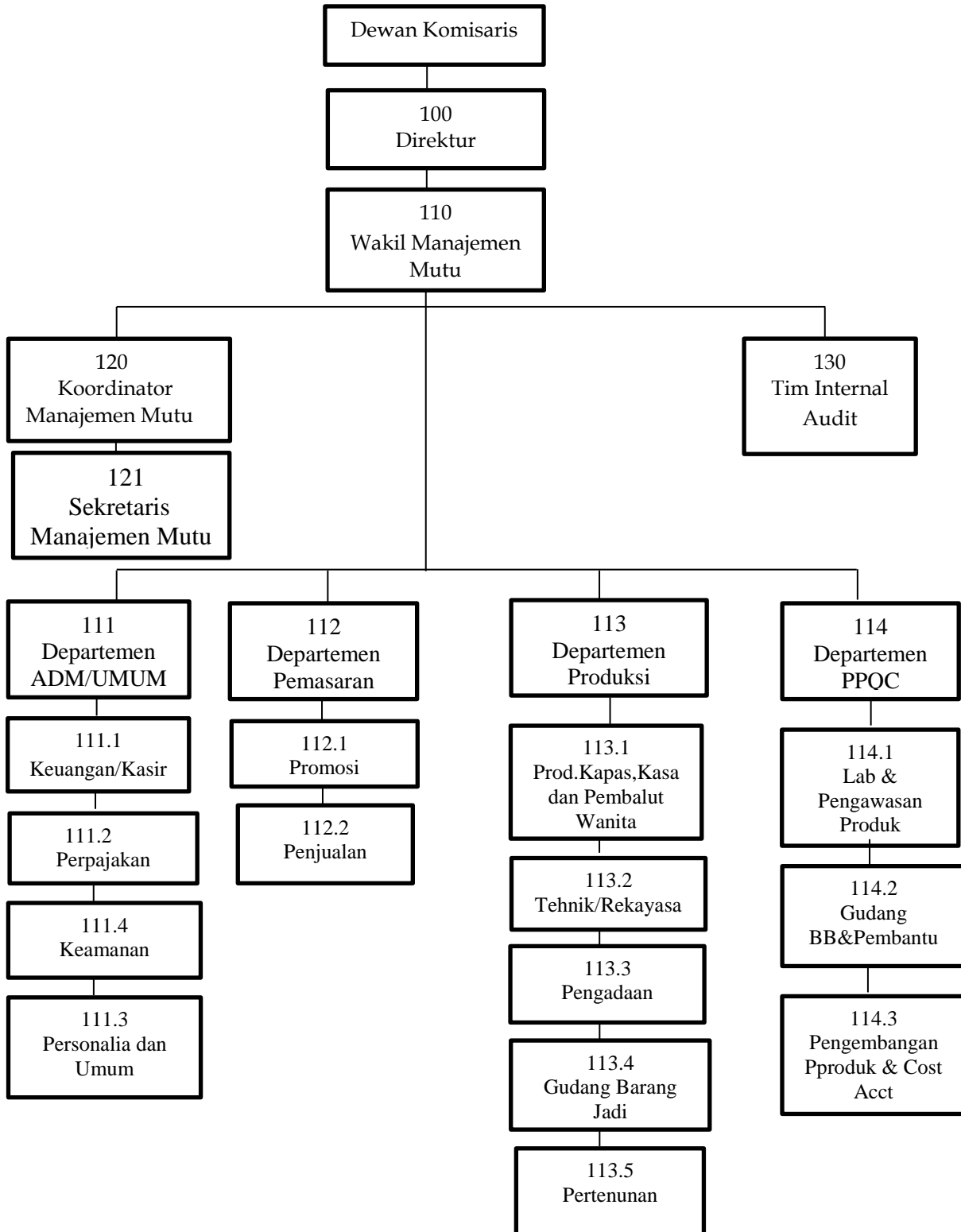
Berdasarkan fungsinya, penilaian kinerja dalam akuntansi pertanggungjawaban diukur dengan membandingkan realisasinya dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Sistem penilaian kinerja sebaiknya dilakukan oleh manajemen dalam mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan serta digunakan sebagai dasar manajemen seandainya terjadi penyimpangan. Pihak manajemen dalam melakukan penilaian kinerja, menetapkan batas wewenang, tanggung jawab serta kriteria atau tolak ukur yang digunakan dalam menilai kriteria tercermin dalam bentuk laporan pertanggung jawaban. Pada perusahaan yang lebih berwenang dalam menilai prestasi kerja tiap bagian yaitu direktur utama yang di bantu manajer personalia. Para manajer yang mampu menggunakan anggaran biaya secara efektif dan efisien serta mampu mengendalikan biaya-biaya yang menjadi tanggung jawabnya, akan mendapat penghargaan dan *reward* dalam bentuk apapun atas prestasinya tersebut. Sehingga mereka termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan rasa ikut mempertahankan tanggung jawabnya dalam pengendalian dan penggunaan biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

## **Pembahasan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah di uraikan di atas, maka diketahui gambaran keadaan sesungguhnya pada perusahaan terkait dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Untuk mendapatkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang lebih baik lagi pada perusahaan ini, maka perlu penyempurnaan dalam pemenuhan sebagai berikut: (1) Terdapat struktur organisasi yang menetapkan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. (2) Penggolongan biaya. (3) Kodefikasi rekening. (4) Adanya anggaran yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.

## **Analisis Struktur Organisasi**

Terdapatnya struktur organisasi yang baik akan membantu tiap-tiap pusat pertanggungjawaban mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Struktur organisasi yang baik dapat dikatakan sebagai struktur organisasi yang menggambarkan dengan jelas baik tugas, wewenang maupun tanggung jawab setiap bagian atau unit-unit organisasi yang ada dalam perusahaan. Diharapkan dengan adanya batasan batasan tersebut maka tidak terjadi adanya tanggung jawab ganda dalam pengerjaan tugas sehingga semua bagian dapat lebih fokus dalam mengendalikan pekerjaannya. Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat menjamin efektifitas dan efisiensi pelaksanaan kegiatan maka sistem tersebut hendaknya didasarkan pada pengetahuan tentang struktur organisasi yang disusun berdasarkan penentuan kekuasaan atas pembagian kerja, tanggung jawab, spesialisasi dan pelimpahan wewenang. Struktur organisasi yang ditetapkan pada perusahaan sudah cukup baik karena telah menunjukkan aliran pertanggungjawaban dari pimpinan paling atas ke pimpinan paling bawah serta terdapat pembagian tugas maupun pemisahan fungsi secara tegas dan jelas. Dengan adanya pemisahan ini dapat membantu dalam pembuatan laporan pertanggungjawaban bagi tiap-tiap bagian, akan tetapi pembuatan laporan pertanggungjawaban menjadi tanggung jawab penuh bagian keuangan tentunya dibantu oleh bagian-bagian lain yang terkait. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang semakin besar pada tingkatan manajemen yang lebih rendah melalui jenjang organisasi menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem desentralisasi. Baik tugas, wewenang dan pelaporan menjelaskan hubungan vertikal yang ada dalam perusahaan, selain itu terdapat pula hubungan horizontal yang mana ditunjukkan dengan adanya koordinasi dari bagian satu dengan lainnya. Akan tetapi dalam membentuk struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban diperlukan adanya struktur organisasi yang menunjukkan kodefikasi pusat pertanggungjawaban secara rinci. Berikut ini usulan kode pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi.



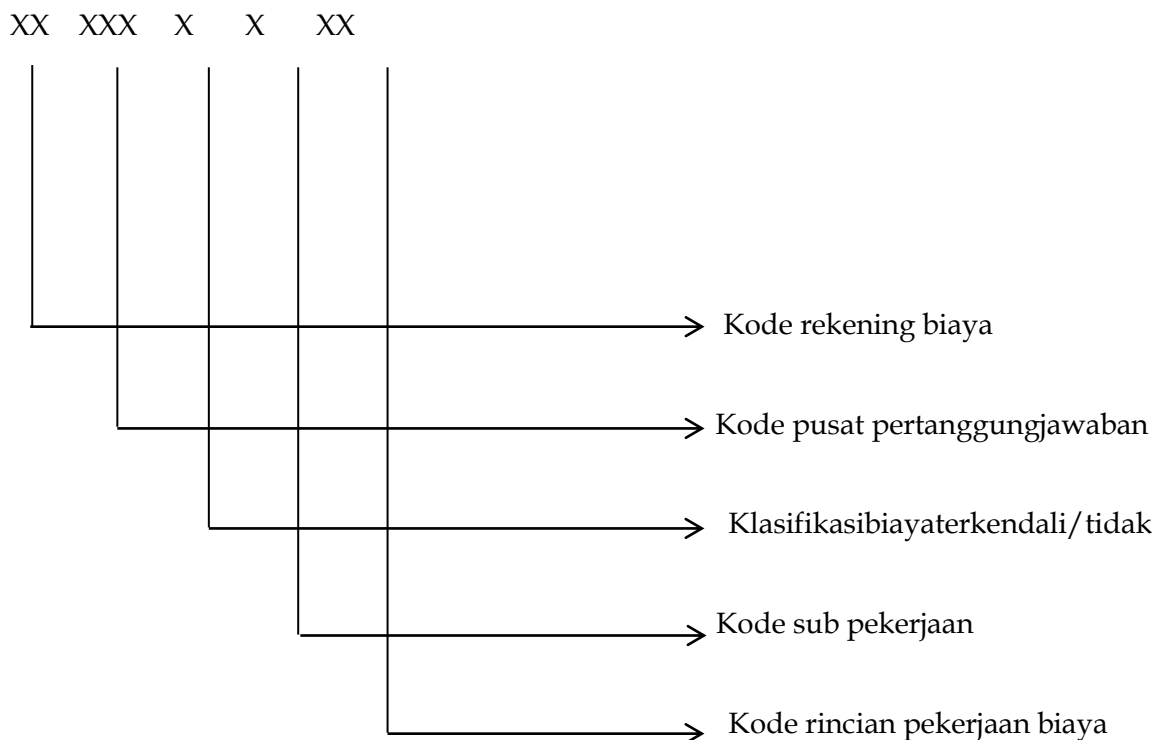
Gambar 3

Struktur Organisasi PT KASA HUSADA WIRA JATIM

Sumber : Data Intern diolah

### Analisis Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening Biaya

Pengklasifikasian biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali sangat ditekankan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban karena pengendalian dan penggunaan tanggung jawab yang baik terhadap biaya-biaya yang dapat dikendalikan dapat dijadikan pedoman dalam menilai kinerja suatu pusat pertanggungjawaban. Pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali juga sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan yang mungkin terjadi terhadap suatu anggaran. Klasifikasi biaya pada perusahaan belum dapat memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena belum terdapat klasifikasi atas kode rekening biaya secara rinci pada laporan pertanggungjawaban biaya. Berkaitan dengan penjelasan sebelumnya, hal ini akan mempersulit manajemen menelusuri siapa yang bertanggung jawab bila terjadi penyimpangan anggaran dan juga berakibat lemahnya pengendalian karena pertanggungjawaban yang tidak jelas. Dalam akuntansi pertanggungjawaban juga dibutuhkan adanya Pengkodean yang jelas terhadap rekening biaya. Karena pemberian kode rekening juga mendukung klasifikasi biaya yang berfungsi memudahkan dalam penelusuran terhadap manajemen yang seharusnya bertanggung jawab apabila terjadi penyimpangan biaya. Penggunaan kode rekening akan menunjukkan jenis biaya dan tempat biaya sehingga mempercepat pemberian informasi penyajian data keuangan. Setiap tingkatan manajemen hendaknya memiliki kode rekening agar mempermudah dalam pengawasan dan pengendalian biaya. Berikut ini disajikan usulan pemakaian kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen agar setiap biaya yang terjadi dalam pusat-pusat pertanggungjawaban lebih mudah diketahui siapa yang harus bertanggung jawab. Untuk lebih menyempurnakan sistematika kode rekening yang ada, maka dibuatlah usulan mengenai kode rekening yang sesuai sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk manajemennya:



**Gambar 4**

**Usulan Kode Rekening PT KASA HUSADA WIRA JATIM**

Sumber: Data Intern diolah

### **Analisis Sistem Anggaran**

Salah satu tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai alat pengendalian dan evaluasi kinerja sama halnya dengan anggaran, anggaran digunakan sebagai pedoman kerja yang mempunyai tujuan untuk membantu dalam kegiatan pengendalian yang pada akhirnya juga akan memudahkan perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri. penyusunan anggaran biaya dilakukan dengan menggunakan *Bottom up budgetting*. Usulan anggaran yang dibuat pada perusahaan terutama untuk pengerjaan jasa di luar perusahaan dilakukan sesuai target produksi yang ingin di jalankan. Dengan melihat spesifikasi, kapasitas dan lamanya waktu pengerjaan produksi tersebut. Tujuan disusunnya anggaran ini adalah untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan tiap bagian dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan mencegah adanya penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan. Anggaran merupakan alat bagi perusahaan untuk mengkomunikasikan sasaran perusahaan ke seluruh tingkatan manajemen, untuk itu koordinasi dan partisipasi dari seluruh tingkatan manajemen sangat dibutuhkan dalam penyusunan anggaran. Dalam hal ini, fungsi manajer beberapa bagian yang ada pada perusahaan sebagai pusat pertanggungjawaban bagi manajemennya belum terlaksana sepenuhnya oleh semua manajer karena proses penyusunan anggaran sebagai bentuk dari partisipasi semua manajer sesuai bagiannya masih belum dijalankan dan lebih mempercayakan tugas penyusunan anggaran tersebut pada manajer bagian keuangan. Dalam menetapkan anggarannya perusahaan masih belum sepenuhnya melibatkan manajer pusat pertanggungjawaban, dari tiap bagian hendaknya seluruh pusat pertanggungjawaban ikut dilibatkan dalam penetapan anggaran untuk bagian yang terkait karena dengan adanya partisipasi tiap manajer bagian dalam penetapan anggaran akan lebih memotivasi para manajer pusat pertanggungjawaban mencapai tingkat anggaran yang telah disepakati dan mereka lebih bertanggungjawab atas apa yang telah ditetapkannya tersebut.

### **Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dikehendaki adanya sistem pelaporan biaya oleh pusat pertanggungjawaban oleh karena itu adanya laporan pertanggungjawaban sangat diperlukan. Laporan ini nantinya akan dijadikan dasar bagi manajemen tingkat yang lebih tinggi untuk menilai kinerja masing-masing manajer menengah dan manajer bawah. Laporan pertanggungjawaban dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun secara periodik atau tergantung pada kebijakan perusahaan dan lebih terarah pada kemampuan manajer dalam mengendalikan biaya sesuai dengan wewenang dan tingkatan manajemen dalam rangka penilaian kinerja. Laporan pertanggungjawaban biaya harus dengan jelas membedakan antara biaya terkendali dan tidak terkendali karena penilaian kinerja dapat didasarkan atas biaya yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban, selain itu perlu dicantumkan kode rekening untuk bisa menjelaskan tempat terjadinya biaya.

Laporan pertanggungjawaban dibuat tiap tahun sekali yang dibuat secara rinci oleh manajer keuangan. Manajer tiap bagian wajib menyerahkan bukti-bukti pembayaran atau penggunaan dana perusahaan untuk aktivitas perusahaan kepada manajer Keuangan kemudian manajer keuangan akan membukukannya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban per tahun untuk diserahkan kepada Direktur perusahaan sebagai pedoman untuk menilai kinerja tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Untuk bagian Teknik dan penelitian pengembangan dan sub bagian dibawahnya wajib membuat laporan pertanggungjawaban dari produksi yang sedang dikerjakannya dan hasil realisasi dari anggaran biaya yang telah ditentukan sesuai kontrak dalam bentuk RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Biaya).

Penerapan laporan pertanggungjawaban pada perusahaan masih jauh dari konsep laporan akuntansi pertanggungjawaban yang benar. Karena selain belum adanya

pengklasifikasian kode rekening menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali, pembuatan laporan akuntansi pertanggungjawabannya belum dilakukan sepenuhnya oleh manajer tiap bagian sehingga tanggung jawab dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban tidak semua bagian ikut merasakan. Hal ini sangat rentan sekali terjadi penyimpangan karena kurangnya rasa tanggung jawab terhadap apa yang seharusnya menjadi tugas masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat selain harus memuat anggaran, realisasi dan selisih juga harus memuat kode rekening, hal ini dilakukan karena selain sesuai sistem akuntansi pertanggungjawaban juga memudahkan dalam penilaian kinerja tiap bagian. Kinerja suatu perusahaan diukur dengan membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang ditetapkan, hal ini berdasarkan sistem akuntansi pertanggungjawaban fungsional. Dalam hal ini manajer diminta untuk bertanggung jawab sebatas biaya yang dapat dikendalikannya. Laporan pertanggungjawaban merupakan hasil dari akuntansi pertanggungjawaban dan sebagai sarana bagi para manajer untuk mempertanggungjawabkan biaya yang telah direalisasikan.

Secara struktural sistem desentralisasi yang digunakan merupakan dasar yang baik untuk mengembangkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Kodefikasi rekening yang diterapkan sudah cukup memadai hanya saja perusahaan masih belum menerapkan kode organisasi dan belum adanya pengklasifikasian antara biaya terkendali atau biaya tidak terkendali, sesuai sistem akuntansi pertanggungjawaban, dengan disempurnakannya kodefikasi rekening akan mempermudah perusahaan menilai dan menentukan siapa yang berhak bertanggung jawab terhadap suatu biaya tertentu. Laporan pertanggungjawaban yang belum menerapkan kualifikasi biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali membuat sulitnya proses pengendalian dan penilaian kinerja. Dengan demikian, elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan belum dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja yang memadai. Penilaian kinerja keuangan atau anggaran pusat pertanggungjawaban menggunakan tolak ukur bahwa suatu bagian dikatakan mempunyai kinerja yang baik apabila mampu menggunakan atau merealisasikan anggaran sesuai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya. Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut.

Penilaian kinerja akan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam memberikan tindakan selanjutnya berupa pemberian imbalan. Namun, seperti yang telah dikatakan oleh manajer personalia bahwa pemberian imbalan atau *reward* belum dijalankan secara maksimal maka dari itu hal ini perlu diperhitungkan tentunya imbalan tersebut perlu disertai dengan kinerja karyawan dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Seperti pada bagian Teknik dan penelitian pengembangan yang harus mengendalikan biaya-biaya sesuai anggaran yang ada di dalam kontrak. Apabila manajer dapat mengendalikan dengan baik akan ada *reward* atau hadiah tersendiri atas prestasinya tersebut. Namun adanya efisiensi biaya yang harus diperhitungkan seringkali menjadikan hambatan dalam pemberian hadiah menjadi kurang maksimal. Berikut ini adalah usulan bentuk laporan pertanggungjawaban nampak pada Tabel 2, Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5.



**Tabel 2**  
**PT KASA HUSADA WIRA JATIM**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Manajer Produksi**  
**Tahun 2014**

<b>Kode Rekening</b>	<b>Biaya Terkendali</b>	<b>Anggaran (RP)</b>	<b>Realisasi (RP)</b>	<b>Selisih (RP)</b>
<b>50.113.1.01.00</b>	<b>Biaya Produksi Langsung</b>			
50.113.1.01.01	Pemakaian Bahan Baku	6.433.310.000	6.376.562.318	56.747.682
<b>50.113.1.02.00</b>	<b>BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG</b>			
50.113.1.02.01	Biaya Tenaga Kerja Langsung	4.203.530.000	3.967.010.932	236.519.068
<b>50.113.1.03.00</b>	<b>BIAYA BAHAN PEMBANTU DAN PELUMAS</b>			
50.113.1.03.01	Bahan Bakar/Pelumas	444.230.000	261.310.534	182.919.466
50.113.1.03.02	Bahan Pembantu	1.248.070.000	1.721.760.559	- 473.690.559
50.113.1.03.03	Listrik dan Air	471.030.000	390.105.933	80.924.067
<b>50.113.1.04.00</b>	<b>BIAYA PERBAIKAN DAN PEMELIHARAAN</b>			
50.113.1.04.01	Perbaikan dan Pemeliharaan Bangunan	48.000.000	41.181.000	6.819.000
50.113.1.04.02	Perbaikan dan Pemeliharaan Mesin	120.000.000	125.523.100	- 5.523.100
50.113.1.04.03	Perbaikan dan Pemeliharaan Sarana	144.000.000	96.464.218	47.535.782
<b>50.113.1.05.00</b>	<b>BIAYA LAIN-LAIN/UMUM</b>			
50.113.1.05.01	Lembur	6.000.000	2.258.000	3.742.000
50.113.1.05.02	Natura	14.400.000	-	14.400.000
<b>50.113.1.06.00</b>	<b>BIAYA PENELITIAN</b>			
50.113.1.06.01	Penelitian	27.000.000	25.025.250	1.974.750
50.113.1.06.02	Radiasi	2.367.176.000	1.153.983.804	1.213.192.196
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>15.526.746.000</b>	<b>14.161.185.648</b>	<b>1.365.560.352</b>
<b>Kode Rekening</b>	<b>Biaya Tak Terkendali</b>			
<b>50.113.2.01.00</b>	<b>BIAYA KARYAWAN</b>			
50.113.2.01.01	Gaji/Honor	813.900.000	705.350.700	108.549.300
50.113.2.01.02	Bonus/THR	151.800.000	102.083.193	49.716.807
50.113.2.01.03	Kesejahteraan	100.590.000	60.432.253	40.157.747
<b>50.113.2.02.00</b>	<b>BIAYA PENYUSUTAN</b>			
50.113.2.02.01	Penyusutan Aktiva Bangunan	43.860.000	31.066.851	12.793.149
50.113.2.02.02	Penyusutan aktiva Mesin	379.490.000	205.297.018	174.192.982
50.113.2.02.03	Penyusutan Aktiva Sarana	67.410.000	14.476.379	52.933.621
<b>50.113.2.03.00</b>	<b>Biaya Asuransi Bagian Produksi</b>			
50.113.2.03.01	Asuransi atau Sewa	142.800.000	89.142.977	53.657.023
<b>Jumlah Biaya Tak Terkendali</b>		<b>1.699.850.000</b>	<b>1.207.849.371</b>	<b>492.000.629</b>
<b>Jumlah Biaya Terkendali dan tak terkendali</b>		<b>17.226.596.000</b>	<b>15.369.035.019</b>	<b>1.857.560.981</b>

Sumber: Data Intern diolah

**Tabel 3**  
**PT KASA HUSADA WIRA JATIM**  
**Usulan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Bagian Manajer Pemasaran**  
**Tahun 2014**

<b>Kode Rekening</b>	<b>Biaya Terkendali</b>	<b>Anggaran (RP)</b>	<b>Realisasi (RP)</b>	<b>Selisih (RP)</b>
<b>50.112.1.01.00</b>	<b>BIAYA PEMASARAN</b>			
50.112.1.01.01	Perjalanan dinas Ongkos	15.700.000	48.666.000	- 32.966.000
50.112.1.01.02	pengiriman/ distribusi	351.777.000	351.432.691	344.309
50.112.1.01.03	Pencarian order	217.000.000	86.027	216.913.973
50.112.1.01.04	Iklan promosi	108.500.000	396.029.478	287.529.478
50.112.1.01.05	<i>Entertainment/Natura</i>	4.200.000	1.742.081	2.457.919
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>697.177.000</b>	<b>797.956.277</b>	<b>-100.779.277</b>
<b>Kode Rekening</b>	<b>Biaya Tak Terkendali</b>			
<b>50.112.2.01.00</b>	<b>BIAYA KARYAWAN PEMASARAN</b>			
50.112.2.01.01	Gaji	147.630.000	154.827.000	- 7.197.000
50.112.2.01.02	Inentif/bonus/THR	21.660.000	20.769.012	890.988
50.112.2.01.03	Kesejahteraan	12.490.000	17.969.348	- 5.479.348
50.112.2.01.04	Lembur	6.000.000	1.655.700	4.344.300
<b>Jumlah Biaya Tak Terkendali</b>		<b>187.780.000</b>	<b>195.221.060</b>	<b>- 7.441.060</b>
<b>Jumlah Biaya Terkendali dan Tak Terkendali</b>		<b>884.957.000</b>	<b>991.521.283</b>	<b>- 108.220.337</b>

Sumber: Data Intern diolah

**Tabel 4**  
**PT KASA HUSADA WIRA JATIM**  
**Usulan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Bagian Manajer ADM & Umum**  
**Tahun 2014**

Kode Rekening	Biaya Terkendali	Anggaran (RP)	Realisasi (RP)	Selisih (RP)
<b>50.111.1.01.00</b>	<b>BIAYA KANTOR</b>			
50.111.1.01.01	Alat tulis kantor	36.600.000	35.987.400	612.600
50.111.1.01.02	P.T.T	33.500.000	23.634.552	9.865.448
50.111.1.01.03	Jamuan tamu	-	9.955.500	- 9.955.500
50.111.1.01.04	Perjalanan dinas	20.350.000	262.774.530	- 242.424.530
<b>50.111.1.02.00</b>	<b>BIAYA LAIN-LAIN/UMUM</b>			
50.111.1.02.02	Profesional audit dan konsultan	48.000.000	21.735.930	26.264.070
50.111.1.02.03	Bahan bakar kendaraan	40.400.000	68.643.000	- 28.243.000
50.111.1.02.04	Sumbangan/perijinan /iuran/Natura	117.470.000	4.970.000	112.500.000
<b>50.111.2.03.00</b>	<b>BIAYA PEMELIHARAAN</b>			
50.111.1.03.01	Pemeliharaan bangunan	24.300.000	36.426.800	- 12.126.800
50.111.1.03.02	Pemeliharaan sarana	22.100.000	-	22.100.000
50.111.1.03.03	Pemeliharaan alat kantor	15.500.000	15.036.900	463.100
50.111.1.03.04	Pemeliharaan kendaraan	21.700.000	52.120.300	- 30.420.300
50.111.1.03.05	Beban lain-lain	5.760.000		5.760.000
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>385.680.000</b>	<b>531.284.912</b>	<b>- 151.364.912</b>
<b>Kode Rekening</b>	<b>Biaya Tak Terkendali</b>			
<b>50.111.2.01.00</b>	<b>BIAYA KARYAWAN</b>			
50.111.2.01.01	Gaji dan kesejahteraan karyawan	1.313.970.000	982.135.470	331.834.530
50.111.2.01.02	Insentif/bonus/THR	378.270.000	226.203.653	152.066.347
50.111.2.01.03	Biaya manfaat karyawan	178.950.000	262.774.530	- 83.824.530
50.111.2.01.04	Kesejahteraan	856.800.000	1.704.200.000	- 847.400.000
<b>50.111.2.02.00</b>	<b>Biaya Pajak dan Asuransi</b>			
50.111.2.02.01	Pajak PPH 21	130.600.000	181.367.711	- 50.767.711
50.111.2.02.02	Pajak PBB	109.200.000	64.416.600	44.783.400
50.111.2.02.03	Asuransi	10.800.000	8.148.787	2.651.213
<b>50.111.2.03.00</b>	<b>BIAYA PENYUSUTAN</b>			
50.111.2.03.01	Penyusutan aktiva bangunan	16.440.000	26.722.428	- 10.282.428
50.111.2.03.02	Penyusutan aktiva sarana/alat kantor	11.670.000	6.544.004	5.125.996
50.111.2.03.03	Penyusutan aktiva kendaraan	104.440.000	9.076.482	95.363.518
<b>50.111.2.04.00</b>	<b>BEBAN AMORTISASI</b>			
50.111.2.04.01	Beban amortisasi sewa bangunan	30.000.000	36.994.350	- 6.994.350
<b>Jumlah Biaya Tak Terkendali</b>		<b>3.141.140.000</b>	<b>3.508.584.015</b>	<b>- 360.449.665</b>
<b>Jumlah Biaya Terkendali dan Tak Terkendali</b>		<b>3.526.820.000</b>	<b>4.039.868.927</b>	<b>- 511.814.577</b>

Sumber: Data Intern diolah

**Tabel 5**  
**PT KASA HUSADA WIRA JATIM**  
**Usulan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban Bagian Manajer Wakil Manajemen**  
**Mutu**  
**Tahun 2014**

<b>Kode Rekening</b>	<b>Biaya Terkendali</b>	<b>Anggaran (RP)</b>	<b>Realisasi (RP)</b>	<b>Selisih (RP)</b>
50.113.1.01.01	Biaya terkendali bagian produksi	17.226.596.000	15.369.035.019	1.857.560.981
50.112.1.02.02	Biaya terkendali bagian pemasaran	884.957.000	991.521.283	-108.220.337
50.111.1.03.03	Biaya terkendali bagian ADM & Umum	3.526.820.000	4.039.868.927	-511.814.577
	<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>	<b>21.638.373.000</b>	<b>20.400.425.229</b>	<b>1.237.526.067</b>

Sumber: Data Intern diolah

Dari Tabel diatas dapat diketahui bahwa laporan pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi pada tahun 2014 diketahui bahwa total anggaran biaya sebesar 21.638.373.000 sedangkan total realisasi 20.400.425.229 sehingga terdapat selisih efisiensi sebesar 1.237.526.067 meskipun bagian pemasaran terdapat selisih biaya lebih besar dari biaya yang dianggarkan yaitu -108.220.337 dan bagian ADM & Umum sebesar -511.814.577 dan pada bagian manager produksi menunjukkan efisiensi biaya sebesar 1.857.560.981 jadi bisa disimpulkan bahwa bahwa kinerja pada bagian produksi telah stabil.

### Penilaian Kinerja

Analisis penilaian kinerja sangat penting didalam mengelola operasional perusahaan secara efisien dan efektif melalui pemotivasian karyawan secara maksimal. Oleh karena itu bagian keuangan melakukan evaluasi dengan membandingkan hasil aktual yang didapat dengan hasil yang dianggarkan oleh masing-masing kepala seksi.

Penilaian kinerja manajer dilakukan dengan dasar laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh bagian keuangan dengan masa anggaran, yaitu dengan cara membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang diperoleh. Pada perkiraan biaya, apabila semakin kecil nilai aktual dibandingkan dengan nilai yang dianggarkan maka semakin baik kinerja manajer. Di dalam akuntansi pertanggungjawaban hanya berdasarkan fungsi kinerja diukur dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil yang dianggarkan serta penilaian hanya pada biaya-biaya yang terkendali saja, seperti diketahui bahwa biaya saat ini sangat berhubungan langsung dengan manajer tingkat atas.

Laporan pertanggungjawaban dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun secara periodik atau tergantung pada kebijakan perusahaan dan lebih terarah pada kemampuan manajer dalam mengendalikan biaya sesuai dengan wewenang dan tingkatan manajemen dalam rangka penilaian kinerja. Laporan pertanggungjawaban biaya harus dengan jelas membedakan antara biaya-biaya terkendali dan tidak terkendali karena penilaian kinerja dapat didasarkan atas biaya yang dapat dikendalikan oleh seroang

manajer pusat pertanggungjawaban, selain itu perlu dicantumkan kode rekening untuk bisa menjelaskan tempat terjadinya biaya.

Perusahaan membuat laporan pertanggungjawaban tiap tahun sekali yang dibuat secara rinci oleh manajer keuangan yang diperoleh dari setiap manajer bagian yang dibuat tiga bulan sekali meskipun secara internal manajer tiap bagian sudah membuat laporan pertanggungjawaban sebulan sekali. Manajer tiap bagian wajib menyerahkan bukti-bukti pembayaran atau penggunaan dana perusahaan untuk aktivitas perusahaan kepada manajer keuangan kemudian manajer keuangan akan membukukannya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban pertahun untuk diserahkan kepada direktur perusahaan sebagai pedoman untuk menilai kinerja tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Untuk setiap manajer bagian dan sub bagian dibawahnya wajib membuat laporan pertanggungjawaban dari kegiatan yang sedang dikerjakan dan hasil realisasi dari anggaran biaya telah ditentukan sesuai kontrak RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Tidak hanya sampai disitu, para manajer yang berkepentingan dalam pengerjaan suatu pekerjaan juga harus membuat laporan presentase seberapa jauh produksi yang sedang dikerjakan tersebut sudah berjalan sebagai bukti pertanggungjawaban kepada direktur perusahaan.

Penilaian kinerja akan menjadi dasar bagi pihak manajemen dalam memberikan tindakan selanjutnya berupa pemberian imbalan. Seperti yang telah dikatakan oleh manajer keuangan bahwa pemberian imbalan atau *reward* telah diterapkan yang dimaksudkan agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Seperti pada bagian produksi dan pemasaran yang harus mengendalikan biaya-biaya sesuai anggaran dan target penjualan yang telah ditetapkan sesuai kontrak. Apabila manajer dapat mengendalikan dengan baik akan ada *reward* atau hadiah tersendiri atas prestasinya tersebut. Namun adanya efisiensi biaya yang harus diperhitungkan seringkali menjadikan hambatan dalam pemberian hadiah menjadi kurang maksimal.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan analisis dari data yang telah diuraikan maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sesuai dengan permasalahan yang ada yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajer pada perusahaan adalah. (1) Struktur organisasi telah memenuhi standart konsep akuntansi pertanggungjawaban, merupakan struktur organisasi terdesentralisasi dimana Direktur sebagai unit tertinggi di dalam pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab. Struktur organisasi termasuk dalam struktur fungsional . Tugas dan tanggungjawab yang jelas sudah dibagikan pada setiap pusat pertanggungjawaban. (2) Klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum diterapkan secara formal, baik di dalam penyusunan dan penyajian anggaran biaya serta laporan pertanggungjawaban. Dengan tidak adanya klasifikasi biaya ini menyebabkan pengendalian biaya kurang efektif karena biaya tidak dapat ditelusuri secara langsung ke pusat pertanggungjawaban dengan cepat. Hal ini membuat sulitnya manajer di dalam menilai kinerja pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban untuk mengendalikan biaya. (3) Pengklasifikasian kode rekening belum ada pengelompokan pusat pertanggungjawaban, sehingga kode rekening yang dibuat hanya untuk mempermudah bagian manajer keuangan untuk menyusun laporan keuangan serta pemberian kode rekening dan belum menunjukkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali serta kode rekening pusat pertanggungjawaban. (4) Sistem penyusunan anggaran biaya yang diterapkan yaitu dengan menggunakan metode penyusunan anggaran *Bottom up budgetting*. Menunjukkan dari proses pengajuan usulan anggaran dari biaya per bagian atau devisi kepada direktur utama untuk penyusunan anggaran. Hasil Penyusunan anggaran membantu perusahaan dalam menilai kinerja manajemen. (5) Laporan Pertanggungjawaban yang dibuat oleh perusahaan disajikan oleh bagian keuangan, yang pada akhir tahun akan dilaporkan hasil laporan

pertanggungjawaban kepada Direksi. Perusahaan mengevaluasi kinerja dari laporan pertanggungjawaban yang dilakukan dengan membandingkan anggaran biaya terkendali dan tak terkendali diketahui bahwa Manajer yang efisien yaitu Bag. Produksi sedangkan yang tidak efisien yaitu bagian Bag. Manajer ADM & Umum dan Bag. Penjualan. (6) Penilaian kinerja yang baik apabila menggunakan atau merealisasikan anggaran sesuai dengan standar yang diterapkan sebelumnya, penilaian kinerja pada perusahaan melihat selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan mulai dari laporan pertanggungjawaban per bagian yang sedang dikerjakan hingga kejenjang yang lebih tinggi sehingga memudahkan manajer dalam menilai kinerja dan mengambil keputusan.

### Saran

Bedasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disarankan beberapa hal yang diharapkan mampu bermanfaat bagi perusahaan dalam menerapkan sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut: (1) Kode rekening harus dilakukan dengan menambahkan kode rekening manajer pusat pertanggungjawaban. Ini bertujuan untuk memudahkan manajer mencari bagian yang bertanggungjawab dengan melihat dari kode rekening yang ada. Kode tersebut meliputi kode organisasi, kode biaya terkendali dan biaya tidak terkendali untuk memudahkan manajemen perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja. (2) Perlu dilakukan adanya pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali di dalam proses penyusunan anggaran dan laporan pertanggungjawaban biaya, yang bertujuan untuk membantu manajer mencari bagian pusat pertanggungjawaban yang mana bertanggungjawab atas aktivitas biaya yang terjadi dan dapat menilai (3) Dalam menyusun anggaran akan lebih baik jika bagian dari semua pusat pertanggungjawaban di ikut sertakan dalam proses penyusunannya agar tiap-tiap pusat pertanggungjawaban ikut bertanggungjawab atas apa yang telah ditetapkan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N, dan V. Govindarajan. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan. Buku Kesatu. Salemba Empat.
- Halim. A. 2007. *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya*. Edisi Keempat. Cetakan Ketiga. BPFE UGM. Yogyakarta.
- Hansen, D. R, dan Mowen, M.M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku Satu. Edisi Kedelapan. Salemba Empat. Jakarta.
- Muyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan Pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Akuntansi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Nafarin. M. 2006. *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rudianto. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Samryn, L. M. 2012. *Akuntansi Manajemen. (Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Oprasi dan Infestasi)* Kencana Prenada Media Group. Jakarta
- Simamora, H. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Soekarno, E. 2006. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sriwidodo. U. 2010. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer. *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*. Vol. 8 (1).
- Supriyono, R. A. 2006. *Akuntansi Manajemen: Struktur Pengendalian Manajemen*. Buku Ketiga. Edisi Pertama. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Tumbuan R.R 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal EMBA Vol. 1(3)*.