

## PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA MANAJEMEN

Megayani Nur Fadhila  
megayaa94@gmail.com  
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research is meant to measure and to analyze how the implementation of responsibility accounting system in measuring the performance of the management of CV Karunia Abadi. The research method has been carried out by using descriptive analysis qualitative metho. The result of this research foundthat the organization structure of the companyshows clear authority and responsibility in accordance with the steps of organization. In the preparation of the budget and the responsibility statement has not showthe responsibility center. So that management difficulty to know any performance manager responsibility center efficient and inefficient. The accountability reports of done by comparing between budget and the realization. Accounting for implementing the system accountability structure the organizations that are in made the responsibility center code of company, code of cost account, controllable and uncontrollable cost. The establishment of the budget arranged in bottom up by involving all central manager accountability. The results of the evaluation of the performance of which is done by comparing the budget cost of unrestrained and uncontrolled known that an efficient manager are the Director, Accounting Manager, Purchasing Manager, Production Manager, Head of Section 1 Process and HRD Manager. While that is not efficient is Marketing Manager.From the discussion above can be concluded that by applying accountability accounting system, then the leader of company can evaluate management performance that can be used for the future decision.*

**Keywords:** Responsibility Accounting, Budget, Performance Measurement.

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menganalisis bagaimana penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mampu berperan dalam menilai kinerja manajemen CV Karunia Abadi. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode kualitatif analisis deskriptif. Dari hasil penelitian, diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan telah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jenjang organisasi perusahaan. Dalam penyusunan anggaran maupun laporan pertanggungjawaban belum menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Sehingga manajemen kesulitan untuk mengetahui kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban yang efisien dan tidak efisien. Laporan pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi. Untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi yang ada pada perusahaan dibuat kode pusat pertanggungjawaban, kode rekening, biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Penyusunan anggaran disusun secara *bottom up* dengan melibatkan seluruh manajer pusat pertanggungjawaban. Dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan dengan membandingkan anggaran biaya terkendali dan tidak terkendali diketahui bahwa manajer yang efisien yaitu pada bagian Direktur, Manajer Akuntansi, Manajer Pembelian, Manajer Produksi, Kepala Seksi Proses 1 dan Manajer HRD. Sedangkan yang tidak efisien yaitu pada bagian Manajer Pemasaran. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka pimpinan perusahaan dapat melakukan evaluasi kinerja manajemen yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

Kata Kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran, Penilaian Kinerja.

## PENDAHULUAN

Persaingan dibidang industri manufaktur membuat pihak manajemen perusahaan berusaha untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Begitu pula dengan CV Karunia Abadi yang bergerak dalam bidang industri *paper cone* dan *paper tube*. Setiap perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan atau sasaran yang sama yaitu mencapai keberhasilan dalam persaingan didalam industri dan meningkatkan perkembangan usahanya. Hal ini membuat manajemen perusahaan harus menemukan cara mengefesienkan biaya untuk memproduksi produk dengan biaya produksi rendah. Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk yang siap untuk dijual Supriyono (dalam Lianawati, 2008). Keadaan ini menyebabkan pemimpin tidak mungkin dapat mengendalikan kegiatan operasional sendiri dan mengawasi semua karyawannya.

Semakin berkembangnya organisasi akan membutuhkan penanganan yang lebih baik dimana pimpinan dituntut untuk mengelola perusahaan secara efektif dan efisien demi mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien tersebut diperlukan sarana berupa struktur organisasi yang didalamnya mencakup pendelegasian wewenang. Dengan bertambah besarnya perusahaan, pimpinan tidak dapat dengan mudah mengendalikan secara menyeluruh aktivitas dan masalah yang timbul dalam perusahaan. Oleh karena itu, perlu diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mengukur kinerja dan mengevaluasi rencana dengan realisasi dari tiap tingkatan manajemen dalam suatu perusahaan. Menurut Viyanti dan Se Tin (dalam Hatiningsih, 2012) akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan memungkinkan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, sehingga dapat mengetahui unit yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah menimbulkan adanya tanggung jawab. Untuk dapat diminta pertanggungjawaban manajer tingkat bawah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan dari manajer tingkat atas. Manajemen tingkat rendah berkewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut ke manajer tingkat atas. Dengan demikian, wewenang mengalir dari tingkat manajer atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir sebaliknya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah "Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajemen pada CV Karunia Abadi?". Sesuai dengan latar belakang masalah yang sebagaimana telah diuraikan diatas, maka tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada CV Karunia Abadi.

## TINJAUAN TEORITIS

### Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:193) akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan atau pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan atau pendapatan yang dianggarkan.

### **Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut Soekarno (2002:38): (a) Sebagai dasar penyusunan anggaran. (b) Alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. (c) Untuk memotivasi manajer.

### **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada *lower manager* agar pembagian kerja yang bermanfaat. Menurut Handoko (1993: 169) struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap diantara fungsi-fungsi, atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya.

### **Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Hansen dan Mowen (2006:62) pusat pertanggungjawaban adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu. Sedangkan menurut Supriyono (2001:22) pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dikelola seorang manajer yang bertanggung jawab. Menurut Halim, *et al.* (2003:69) pusat pertanggungjawaban muncul guna untuk mewujudkan atau memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan yang dimaksud adalah membantu mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak.

Berdasarkan hubungan masukan dengan keluarannya, terdapat empat macam-macam jenis pusat pertanggungjawaban, antara lain: (a) Pusat Biaya (*cost center*) merupakan segmen atau subdivisi dari suatu organisasi dimana manajernya hanya bertanggung jawab terhadap segala pengeluaran pada segmen tersebut. Berdasarkan hubungan masukan dan keluaran, pusat biaya dapat dibagi menjadi dua, yaitu: 1) Pusat biaya teknik (*engineered cost center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya dapat ditentukan dengan pasti karena biaya tersebut berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. 2) Pusat biaya kebijakan (*discretionary cost center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan yang erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. (b) Pusat Pendapatan (*revenue center*) yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya hanya bertanggung jawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. (c) Pusat Laba (*profit center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerja manajemennya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban tersebut. (d) Pusat Investasi (*investment center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang kinerjanya dinilai atas dasar pendapatan, biaya, dan sekaligus investasi (aktiva dan modal) pada pusat pertanggungjawaban tersebut.

### **Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening Biaya Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut Hansen dan Mowen (2005:27) biaya adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan moneter dengan tujuan untuk memperoleh atau menghasilkan barang atau jasa yang membawa manfaat baik untuk sekarang maupun yang akan datang pada organisasi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban pihak manajemen membutuhkan informasi tentang biaya dari masing-masing pusat pertanggungjawaban untuk proses pengendalian dan penilaian prestasi. Informasi biaya yang dibutuhkan pihak manajemen hanya sebatas biaya yang terjadi dan berada dalam batasan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban.

Karena tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban hanya sebatas biaya yang dapat dikendalikan, maka harus ada pemisahan biaya atas dasar dapat tidaknya suatu biaya dikendalikan oleh manajer.

Menurut Blocher, *et al* (2000:96), biaya untuk pengendalian dapat diklasifikasikan menjadi: (a) Biaya terkendali (*controllable cost*), biaya dikatakan terkendali jika manajer mempunyai kebijakan dalam keputusan terjadinya biaya atau secara signifikan dapat mempengaruhi jumlah biaya dalam suatu periode tertentu yang biasanya jangka pendek. (b) Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*), biaya dikatakan tidak terkendali jika manajer tidak mempunyai kebijakan dalam keputusan terjadinya biaya atau secara signifikan tidak dapat mempengaruhi jumlah biaya dalam satu periode tertentu yang biasanya jangka pendek.

### Kode Rekening

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.

Berikut ini akan diuraikan contoh pemberian kode rekening pada pusat biaya dan kode rekening pembantu biaya dengan metode kelompok.

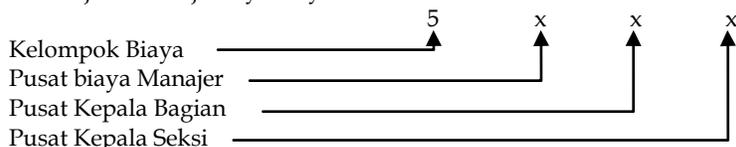
Tabel 1  
Kode Rekening Metode Kelompok

Kode	Kelompok Rekening
1	Aktiva
2	Hutang
3	Modal
4	Pendapatan
5	Biaya

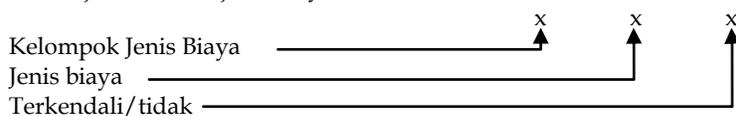
Sumber: Hariadi (2002:274)

Posisi angka dalam kode rekening biaya akuntansi pertanggungjawaban terbagi dua kelompok yaitu kelompok pertama menjelaskan tempat terjadinya biaya dan kelompok kedua menunjukkan kode jenis biaya yang digolongkan sesuai dengan objek pengeluaran. Contoh pengikhtisaran kode rekening biaya akuntansi pertanggungjawaban menurut Hariadi (2002:274):

a) Menunjukkan terjadinya biaya



b) Menunjukkan kode jenis biaya



Gambar 1  
Kode Rekening Biaya Akuntansi Pertanggungjawaban

## Anggaran

Menurut Rumegan (dalam Antasari, 2014) mengatakan bahwa anggaran adalah alat akuntansi yang umum digunakan perusahaan untuk merencanakan dan mengawasi hal-hal yang harus dilakukan untuk memuaskan pelanggan dan memperoleh sukses di pasar. Dengan menggunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan dan pengendalian secara sistematis dan terlaksana dengan baik sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Untuk menyusun laporan anggaran secara umum dapat menggunakan tahap-tahap berikut: (a) Perbandingan Data Anggaran dan Realisasinya, dalam bagian ini data yang menyangkut anggaran dan realisasi dibandingkan untuk mencari selisih atau perbedaan. Data yang menyangkut anggaran diambil dari rencana secara keseluruhan sedangkan data realisasinya biasanya akan disediakan oleh bagian akuntansi. (b) Analisis Selisih, pada bagian ini setiap perbedaan atau selisih yang terjadi akan diidentifikasi, dicari sebabnya yang kemudian akan digunakan untuk menentukan tindak lanjut pada waktu yang akan datang. (c) Menentukan *Follow Up*, perbedaan yang terjadi pada waktu yang lalu dianalisis untuk dilakukan evaluasi. Hasil evaluasi tersebut akan dipakai untuk menentukan kebijakan *Follow Up*. Pada waktu melakukan analisis, setiap perbedaan yang terjadi akan ditelusuri apa yang akan menyebabkan perbedaan tersebut. Setelah diketahui penyebab perbedaan antara anggaran dan realisasi maka kebijakan *Follow Up* yang akan datang adalah memperkecil atau menghilangkan perbedaan tersebut.

Anggaran dan laporan pertanggungjawaban merupakan elemen penting dan saling berhubungan. Anggaran merupakan sarana bagi manajemen untuk menuangkan rencana kerja secara terinci dan mengintegrasikan seluruh kegiatan perusahaan, sedangkan laporan pertanggungjawaban menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berguna dalam proses evaluasi. Untuk mengevaluasi kinerja manajemen, anggaran akan dibandingkan dengan hasil aktual yang tertuang dalam laporan pertanggungjawaban, sehingga dapat diketahui penyebab penyimpangan yang terjadi untuk digunakan lebih lanjut sebagai umpan balik.

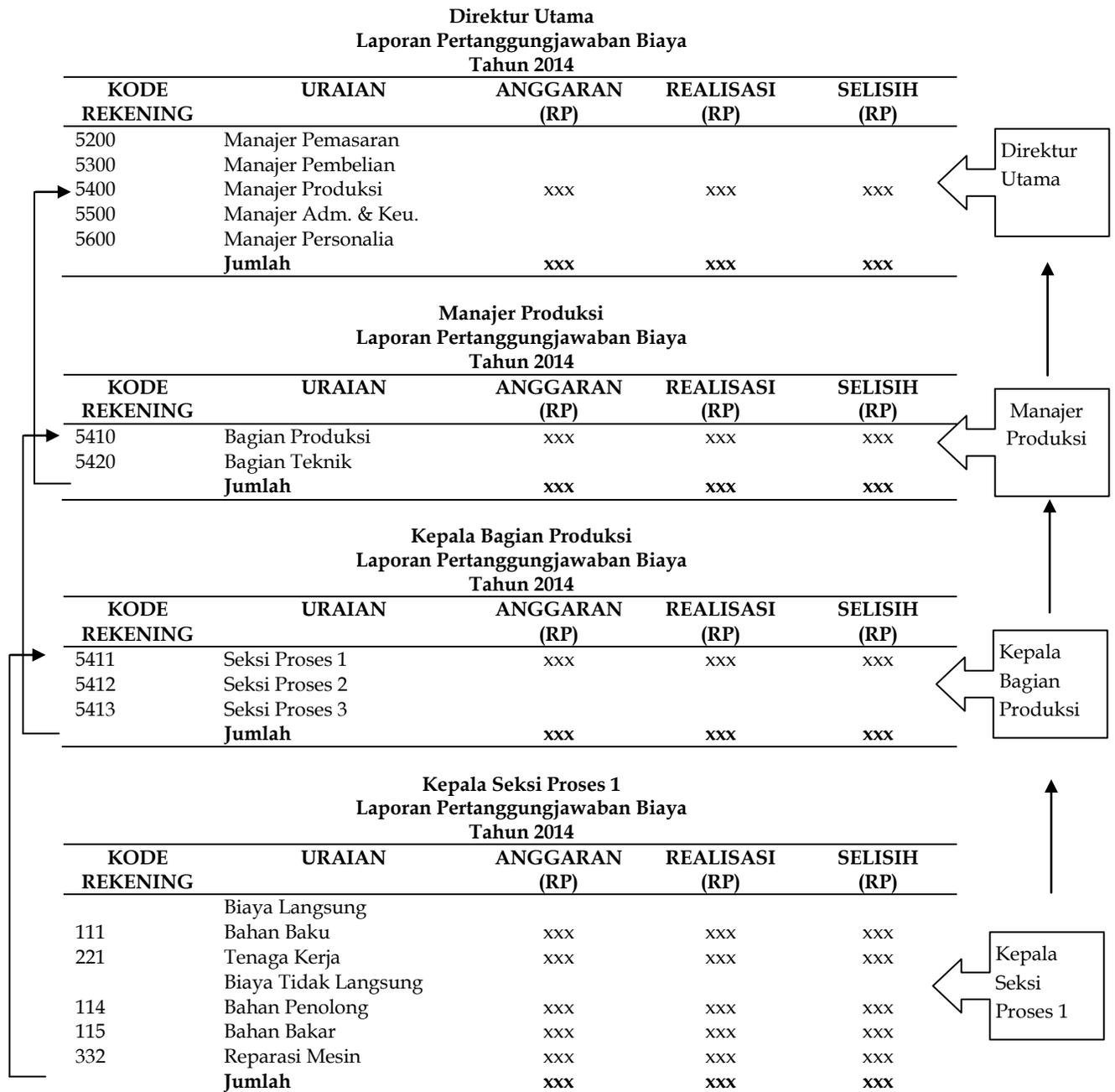
## Laporan Pertanggungjawaban

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 (Mulyadi, 2001: 182).

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. Sistem pelaporan diperlukan dalam penilaian prestasi karena dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Untuk meningkatkan efisiensi, 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.



**Gambar 2**

**Bentuk Laporan dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sumber : Hariadi (dalam Antasari, 2014)

### Penilaian Kinerja Manajemen

Menurut Siegel, *et al* (dalam Mulyadi, 2001) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran

organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

Manfaat penilaian kinerja bagi manajemen menurut Mulyadi (2001:416) adalah untuk: (a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum. (b) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan. (c) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. (d) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. (e) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Halim, *et al* (2003:72) Setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur kinerjanya atas dasar suatu kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja suatu pusat pertanggungjawaban tersebut adalah efisien dan efektivitas.

## **METODA PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, fenomena, perilaku, peristiwa-peristiwa, pengetahuan dan obyek studi yang dapat diamati oleh peneliti.

Objek dalam penelitian ini adalah CV Karunia Abadi yang berlokasi di Jl. Sawunggaling III/144 Jemundo Kletek Kabupaten Sidoarjo. Perusahaan yang bergerak dalam bidang industri *paper cone* dan *paper tube*.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan juga data sekunder. Dataprimer yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti terhadap objek yang diteliti. Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan tanya jawab secara langsung dengan bagian-bagian atau pihak yang terkait seperti, bagian Manajer Akuntansi dan Manajer HRD.

Data Sekunder yaitu data-data berupa laporan dan catatan perusahaan yang berhubungan dengan pembahasan peneliti. Adapun dokumen yang dimaksud adalah dokumen-dokumen tertulis berupa: (a) Dokumen profil perusahaan (*company profile*) yang meliputi gambaran umum perusahaan, bagan struktur organisasi, visi dan misi perusahaan. (b) Sistem penyusunan anggaran perusahaan. (c) Data laporan anggaran dan realisasi perusahaan. (d) Data klasifikasi biaya dan kode rekening perusahaan. (e) Data laporan pertanggungjawaban perusahaan. (f) Sistem penilaian kinerja perusahaan.

### **Satuan Kajian**

Satuan kajian ini memberikan ketegasan dan kemudahan bagi penulis mengenai apa yang akan diteliti serta cara penilaiannya dan juga memuat konsep-konsep peneliti dimana mengevaluasi sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat mengukur atau menilai kinerja manajemen. Dalam penelitian ini yang menjadi unit analisis adalah aspek-aspek yang diukur dalam akuntansi pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi, klasifikasi biaya dan kode rekening, penyusunan anggaran, laporan pertanggungjawaban dan penilaian kinerja manajemen.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data lebih banyak dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data. Tahapan analisis yang dilakukan adalah *collecting, classification, analyzing* dan *summarizing*.

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Struktur Organisasi**

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. Pembagian kerja yang dilakukan berdasarkan fungsi manajemen perusahaan sehingga CV Karunia Abadi dapat dikatakan telah menerapkan tipe struktur organisasi fungsional. 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. Struktur organisasi yang ditetapkan masih harus diperbaiki karena pada bagian Manajer Produksi dan Manajer HRD masih terjadi tanggung jawab ganda dalam pengerjaan tugas sehingga aliran pembagian wewenang dan tanggung jawab belum jelas.

Pada CV Karunia Abadi, Direktur mempunyai kode pusat pertanggungjawaban 100. Sedangkan pada Manajer Produksi yang menjadi fokus dalam penelitian ini mempunyai kode pusat pertanggungjawaban 140. Kemudian diikuti oleh bagian dibawahnya yaitu Administrasi dengan kode 141, *Technisian* 142 dan *Production Coordinator* dengan kode 143. Dibawahnya diikuti pula Kepala Seksi Proses 1 dengan kode 143.01, Kepala Seksi Proses 2 dengan kode 143.02, Kepala Seksi Proses 3 dengan kode 143.03 dan *Driver* dengan kode 143.04.

### **Analisis Klasifikasi Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali**

CV Karunia Abadi belum menerapkan klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali baik dalam penyusunan dan penyajian anggaran biaya dan laporan pertanggungjawaban. Dengan tidak adanya klasifikasi biaya ini menyebabkan pengendalian biaya kurang efektif karena biaya tidak dapat ditelusuri secara langsung dan cepat, dan tidak diketahui bagian manakah yang mempengaruhi timbulnya biaya tersebut sehingga tidak dapat dimintakan pertanggungjawabannya. Oleh karena itu harus segera di klasifikasikan biaya mana saja yang dapat dikendalikan oleh manajer terkait dan bagian mana yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer tersebut.

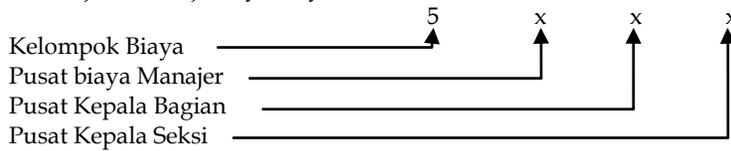
### **Analisis Kode Rekening**

Dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pada setiap pusat pertanggungjawaban, selain pengklasifikasian biaya juga memerlukan adanya pemberian kode rekening yang mampu menunjukkan jenis biaya, tempat terjadinya biaya dan tingkat manajemen yang bertanggungjawab atas biaya yang terjadi. Pada setiap bagian seharusnya mempunyai kode rekening, agar direktur selaku pimpinan mampu mengontrol tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Pada CV Karunia Abadi biaya produksi mengacu pada 3 kelompok biaya, yaitu :

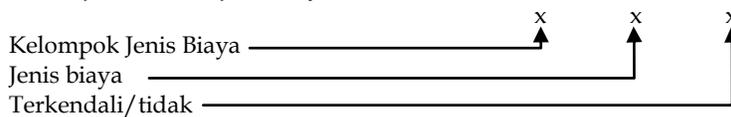
- 5. Biaya
  - 5.1 Biaya Produksi
    - 5.1.1 Biaya Bahan Baku dan Bahan Pendamping
    - 5.1.2 Biaya Tenaga Kerja Langsung
    - 5.1.3 Biaya Overhead Pabrik

Penggunaan kode rekening akan memudahkan untuk melakukan pencatatan, pengklarifikasian, pelaporan dan mempercepat pemberian informasi penyajian data keuangan. Berikut ini merupakan sajian usulan kode rekening yang ditujukan kepada CV Karunia Abadi.

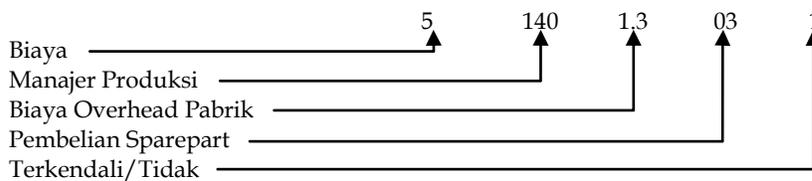
a) Menunjukkan terjadinya biaya



b) Menunjukkan kode jenis biaya



Dibawah ini adalah contoh usulan yang akan dutunjukkan kepada CV Karunia Abadi sebagai berikut :



Gambar 3  
Usulan Kode Rekening

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

### Analisis Sistem Anggaran

Penyusunan anggaran pada CV Karunia Abadi disusun secara sistematis oleh masing-masing bagian atas persetujuan dari manajer bagiannya, kemudian anggaran tersebut diserahkan kepada bagian akuntansi dan dirapatkan dengan direktur dengan seluruh manajer perusahaan. Pada tiap 1 bulan sekali bagian akuntansi melakukan evaluasi terhadap anggaran serta realisasinya untuk mengadakan penilaian kinerja perusahaan serta dapat segera diambil tindakan keputusan atas perbaikan apabila terjadi penyimpangan di dalam operasional perusahaan.

### Analisis Laporan Pertanggungjawaban

CV Karunia Abadi membuat laporan pertanggungjawabannya tiap tahun sekali yang dibuat secara rinci oleh manajer akuntansi. Manajer tiap bagian wajib menyerahkan bukti-bukti pembayaran atau penggunaan dana perusahaan untuk aktivitas perusahaan kepada manajer akuntansi kemudian disusun dalam bentuk laporan pertanggungjawaban per tahun untuk diserahkan kepada direktur perusahaan sebagai pedoman untuk menilai kinerja tiap-tiap pusat pertanggungjawaban.

Penerapan laporan pertanggungjawaban CV Karunia Abadi telah mencantumkan kode rekening yang masih sederhana, dan belum ada pengklasifikasian antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Oleh karena itu perlu dibuat laporan pertanggungjawaban yang telah mencantumkan kode rekening beserta pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, tujuannya akan memudahkan dalam penilaian kinerja manajer pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Pada CV Karunia Abadi belum adanya pengelompokkan pusat pertanggungjawaban sehingga sulit untuk melakukan penilaian terhadap kinerja manajer. Se jauh ini, penyajian laporan pertanggungjawaban hanya dilakukan oleh bagian akuntansi yang semua transaksi

pemasukan serta pengeluaran terjadi di bagian tersebut. Oleh karena itu, perlu dikelompokkan atas masing-masing pusat pertanggungjawaban seperti pusat pendapatan, pusat laba, pusat biaya, serta pusat investasi. Sehingga dapat dilakukan penilaian atas kinerja masing-masing manajer yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran maupun pelaksanaannya. Berikut usulan penulis setelah menganalisis beberapa kepala bagian yang termasuk sebagai pusat biaya pada CV Karunia Abadi:

**Tabel 2**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Direktur**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Direktur</b>				
5.100.1.2.03-1	Uang Makan	168,544,800	140,454,000	28,090,800
5.100.2.001-1	Gaji	109,200,000	105,350,000	3,850,000
5.100.2.002-1	Tunjangan Hari Raya	50,000,000	50,000,000	-
5.100.2.003-1	Biaya Perlengkapan Kantor	1,822,085	1,659,967	162,117
5.100.2.005-1	Biaya Telepon dan Speedy	1,874,260	1,819,449	54,811
5.100.2.006-1	Biaya Listrik	6,850,744	6,650,401	200,343
5.100.2.007-1	Biaya Air	6,333,707	6,148,484	185,222
5.100.2.012-1	Biaya tak terduga	4,200,000	4,140,155	59,845
<b>Biaya Tidak Langsung Direktur</b>				
5.110-2	Biaya Manajer Akuntansi	1,116,181,169	971,748,955	144,432,215
5.120-2	Biaya Manajer Pembelian	1,184,017,245	1,039,908,210	144,109,034
5.130-2	Biaya Manajer Pemasaran	1,416,773,918	1,258,211,991	158,561,927
5.140-2	Biaya Manajer Produksi	18,756,063,602	18,355,081,467	400,982,134
5.150-2	Biaya Manajer HRD	1,749,262,060	1,591,273,776	157,988,284
<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>		<b>24,571,123,588</b>	<b>23,532,446,857</b>	<b>1,038,676,732</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 3**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Manajer Akuntansi**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Manajer Akuntansi</b>				
5.110.2.003-1	Biaya Perlengkapan Kantor	4,453,984	4,057,697	396,287
5.110.2.012-1	Biaya tak terduga	900,000	887,176	12,824
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>5,353,984</b>	<b>4,944,874</b>	<b>409,111</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.110.1.2.03-2	Uang Makan	786,542,400	655,452,000	131,090,400
5.110.1.2.05-2	Insentif	38,250,000	32,312,500	5,937,500
5.110.2.001-2	Gaji	185,640,000	179,095,000	6,545,000
5.110.2.002-2	Tunjangan Hari Raya	85,000,000	85,000,000	-
5.110.2.005-2	Biaya Telepon dan Speedy	3,748,520	3,638,899	109,621
5.110.2.006-2	Biaya Listrik	11,646,265	11,305,682	340,582
<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>		<b>1,110,827,185</b>	<b>966,804,081</b>	<b>144,023,104</b>
<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>		<b>1,116,181,169</b>	<b>971,748,955</b>	<b>144,432,215</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 4**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Manajer Pembelian**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Manajer Pembelian</b>				
5.120.1.3.03-1	Pembelian Sparepart	79,023,631	77,197,142	1,826,489
5.120.2.003-1	Biaya Perlengkapan Kantor	4,049,077	3,688,816	360,261
5.120.2.004-1	Pemeliharaan Bangunan	2,970,000	2,749,395	220,605
5.120.2.012-1	Biaya tak terduga	1,200,000	1,182,902	17,098
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>87,242,707</b>	<b>84,818,254</b>	<b>2,424,453</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.120.1.2.03-2	Uang Makan	786,542,400	655,452,000	131,090,400
5.120.1.2.05-2	Insentif	22,950,000	19,387,500	3,562,500
5.120.2.001-2	Gaji	185,640,000	179,095,000	6,545,000
5.120.2.002-2	Tunjangan Hari Raya	85,000,000	85,000,000	-
5.120.2.005-2	Biaya Telepon dan Speedy	4,310,798	4,184,734	126,065
5.120.2.006-2	Biaya Listrik	12,331,339	11,970,722	360,617
<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>		<b>1,096,774,537</b>	<b>955,089,956</b>	<b>141,684,581</b>
<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>		<b>1,184,017,245</b>	<b>1,039,908,210</b>	<b>144,109,034</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 5**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Manajer Pemasaran**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Manajer Pemasaran</b>				
5.130.1.2.05-1	Insentif	68,850,000	58,162,500	10,687,500
5.130.2.003-1	Biaya Perlengkapan Kantor	4,049,077	3,688,816	360,261
5.130.2.008-1	Biaya Pengiriman Penjualan	124,190,429	128,927,635	(4,737,206)
5.130.2.009-1	Biaya Sewa Kendaraan	51,733,080	52,405,500	(672,420)
5.130.2.011-1	Pemeliharaan Kendaraan	17,450,343	12,468,039	4,982,304
5.130.2.012-1	Biaya tak terduga	4,200,000	4,140,155	59,845
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>270,472,928</b>	<b>259,792,645</b>	<b>10,680,283</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.130.1.2.03-2	Uang Makan	842,724,000	702,270,000	140,454,000
5.130.2.001-2	Gaji	196,560,000	189,630,000	6,930,000
5.130.2.002-2	Tunjangan Hari Raya	90,000,000	90,000,000	-
5.130.2.005-2	Biaya Telepon dan Speedy	4,685,650	4,548,624	137,027
5.130.2.006-2	Biaya Listrik	12,331,339	11,970,722	360,617
<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>		<b>1,146,300,989</b>	<b>998,419,346</b>	<b>147,881,644</b>
<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>		<b>1,416,773,918</b>	<b>1,258,211,991</b>	<b>158,561,927</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 6**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Manajer Produksi**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Manajer Produksi</b>				
5.140.1.3.01-1	Seragam dan Perlengkapan Kerja	5,625,000	4,875,000	750,000
5.140.2.012-1	Biaya tak terduga	10,500,000	10,350,388	149,612
5.141-1	Bagian Administrasi	2,024,538	1,844,408	180,130
5.142-1	Bagian Teknik	44,081,186	42,984,047	1,097,139
5.143-1	Bagian Koordinator Produksi	16,383,612,791	16,320,978,208	62,634,584
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>16,445,843,515</b>	<b>16,381,032,051</b>	<b>64,811,465</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.140.1.2.03-2	Uang Makan	1,966,356,000	1,638,630,000	327,726,000
5.140.2.001-2	Gaji	218,400,000	210,700,000	7,700,000
5.140.2.002-2	Tunjangan Hari Raya	100,000,000	100,000,000	-
5.140.2.006-2	Biaya Listrik	13,701,488	13,300,803	400,685
5.140.2.007-2	Biaya Air	11,762,598	11,418,614	343,984
<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>		<b>2,310,220,086</b>	<b>1,974,049,416</b>	<b>336,170,670</b>
<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>		<b>18,756,063,602</b>	<b>18,355,081,467</b>	<b>400,982,134</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 7**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Koordinator Produksi**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Koordinator Produksi</b>				
5.143.01-1	Seksi Proses 1	16,239,854,869	16,204,748,335	35,106,534
5.143.02-1	Seksi Proses 2	3,079,472	2,200,242	879,230
5.143.03-1	Seksi Proses 3	27,715,250	19,802,179	7,913,071
5.143.2.012-1	Biaya tak Terduga	600,000	591,451	8,549
<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>		<b>16,271,249,591</b>	<b>16,227,342,208</b>	<b>43,907,384</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.143.1.2.03-2	Uang Makan	112,363,200	93,636,000	18,727,200
<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>		<b>112,363,200</b>	<b>93,636,000</b>	<b>18,727,200</b>
<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>		<b>16,383,612,791</b>	<b>16,320,978,208</b>	<b>62,634,584</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 8**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Kepala Seksi Proses 1**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Kepala Seksi Proses 1</b>				
5.143.01.1.1.01-1	Paper Roll	4,028,596,560	4,184,769,276	(156,172,716)
5.143.01.1.1.02-1	Tepung Gaplek	157,231,543	156,123,540	1,108,003
5.143.01.1.1.03-1	HDPE	1,431,945,899	1,411,329,989	20,615,910
5.143.01.1.1.04-1	Karung Plastik	7,298,733,241	7,157,248,387	141,484,853
5.143.01.1.1.05-1	Glassine	1,648,324,080	1,655,126,000	(6,801,920)
5.143.01.1.1.06-1	LPG	170,706,422	167,631,064	3,075,358
5.143.01.1.1.07-1	Carton Box	668,026,320	686,073,306	(18,046,986)
5.143.01.1.1.08-1	Stretch Film	607,064,404	594,738,892	12,325,513
5.143.01.2.012-1	Biaya tak Terduga	4,500,000	4,435,881	64,119
	<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>	<b>16,015,128,469</b>	<b>16,017,476,335</b>	<b>(2,347,866)</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.143.01.1.2.03-2	Uang Makan	224,726,400	187,272,000	37,454,400
	<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>	<b>224,726,400</b>	<b>187,272,000</b>	<b>37,454,400</b>
	<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>	<b>16,239,854,869</b>	<b>16,204,748,335</b>	<b>35,106,534</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

**Tabel 9**  
**CV Karunia Abadi**  
**Usulan Laporan Pertanggungjawaban Biaya**  
**Bagian Manajer HRD**  
**Tahun 2015**

Kode Rekening	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
<b>Biaya Terkendali</b>				
<b>Biaya Langsung Manajer HRD</b>				
5.150.1.2.01-1	Upah	450,000,000	438,000,000	12,000,000
5.150.1.2.02-1	Lembur	50,400,000	40,740,000	9,660,000
5.150.1.2.03-1	Uang Makan	730,360,800	608,634,000	121,726,800
5.150.1.2.04-1	Premi Hadir	183,600,000	180,600,000	3,000,000
5.150.2.001-1	Gaji	196,560,000	189,630,000	6,930,000
5.150.2.002-1	Tunjangan Hari Raya	90,000,000	90,000,000	-
5.150.2.003-1	Biaya Perlengkapan Kantor	3,846,623	3,504,375	342,248
5.143.2.012-1	Biaya tak terduga	3,900,000	3,844,430	55,570
	<b>Jumlah Biaya Terkendali</b>	<b>1,708,667,423</b>	<b>1,554,952,805</b>	<b>153,714,618</b>
<b>Biaya Tidak Terkendali</b>				
5.150.1.2.05-2	Insentif	22,950,000	19,387,500	3,562,500
5.150.1.3.01-2	Seragam dan Perlengkapan Kerja	1,875,000	1,625,000	250,000
5.150.2.005-2	Biaya Telepon dan Speedy	4,123,372	4,002,78	120,584
5.150.2.006-2	Biaya Listrik	11,646,265	11,305,682	340,582
	<b>Jumlah Biaya Tidak Terkendali</b>	<b>40,594,637</b>	<b>36,320,971</b>	<b>4,273,666</b>
	<b>Total Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali</b>	<b>1,749,262,060</b>	<b>1,591,273,776</b>	<b>157,988,284</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

## **Analisis Kinerja Manajemen**

Analisis penilaian kinerja sangat penting di dalam mengelola operasional perusahaan secara efisien dan efektif melalui pemotivasian karyawan secara maksimal. Oleh karena itu bagian akuntansi melakukan evaluasi dengan membandingkan hasil aktual yang diperoleh dengan hasil yang dianggarkan oleh masing-masing bagian perusahaan.

Penilaian kinerja manajer CV Karunia Abadi 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.

Pada bagian Direktur, Manajer Akuntansi, Manajer Pembelian, Manajer Produksi, Kepala Seksi Proses 1 dan Manajer HRD tidak terjadi penambahan biaya, baik pada biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali. Maka dapat disimpulkan bahwa pada bagian tersebut telah stabil. Sedangkan pada bagian Manajer Pemasaran telah terjadi penambahan biaya di dalam biaya terkendali, seperti: (a) Biaya Pengiriman Barang dengan anggaran sebesar Rp 124,190,429 realisasi sebesar Rp 128,927,635 dan selisih sebesar Rp 4,737,206 (3.81%) ini disebabkan karena meningkatnya biaya BBM pada tahun 2015 yang mempengaruhi bertambahnya biaya pengiriman barang. (b) Penambahan biaya sewa kendaraan dengan anggaran sebesar Rp 51,733,080 realisasi sebesar Rp 52,405,500 dan selisih sebesar Rp 672,420 (1.30%) ini dikarenakan oleh biaya BBM pada tahun 2015 yang mempengaruhi bertambahnya biaya.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan analisis dari data yang telah terkumpul dan dituangkan pada pembahasan pada bab 4, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sesuai dengan permasalahan yang ada yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajemen pada CV Karunia Abadi. Berikut hasil kesimpulan: (a) Struktur organisasi perusahaan belum memenuhi standar konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena masih terdapat pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab ganda dalam struktur organisasinya. CV Karunia Abadi menerapkan struktur organisasi yang terdesentralisasi dimana Direktur sebagai unit tertinggi di dalam pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab. (b) Penyusunan anggaran biaya yang diterapkan telah disusun secara sistematis oleh masing-masing kepala seksi atas persetujuan kepala bagian yang sesuai dengan kebutuhan dengan mangacu pada pendapatan dan biaya tahun sebelumnya. (c) Klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali baik dalam penyusunan dan penyajian anggaran biaya dan laporan pertanggungjawaban belum diterapkan secara keseluruhan. Dengan tidak adanya klasifikasi biaya ini menyebabkan pengendalian biaya kurang efektif karena biaya tidak dapat ditelusuri secara langsung dan cepat, dan tidak diketahui bagian mana yang memengaruhi timbulnya biaya tersebut sehingga tidak dapat diminta pertanggungjawabannya. (d) Pada CV Karunia Abadi belum ada pengelompokkan dan kode pusat pertanggungjawaban, sehingga kode rekening yang dibuat hanya untuk mempermudah bagian akuntansi dalam menyusun laporan keuangan. Serta sistem pemberian kode rekening belum menunjukkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. (e) CV Karunia Abadi belum diterapkan pengelompokkan pusat pertanggungjawaban sehingga sulit untuk melakukan penilaian terhadap kinerja manajer.

Sejauh ini, penyajian laporan pertanggungjawaban hanya dilakukan oleh bagian akuntansi yang semua transaksi pemasukan serta pengeluaran terjadi disana. (f) Penilaian kinerja manajer belum diterapkan secara maksimal terutama pada biaya terkendali dan tidak terkendali, sehingga ini menjadi kendala manajer di dalam membuat keputusan di masa yang akan datang, dikarenakan pengendalian biaya yang kurang efektif. Dari sini apabila terjadi penyimpangan biaya pada perusahaan, maka belum bisa menilai kinerja manajer secara maksimal.

### Saran

Dari hasil kesimpulan tersebut penulis mencoba memberikan saran yang mungkin berguna bagi penerapan akuntansi pertanggungjawaban di dalam menilai kinerja manajemen CV Karunia Abadi di masa mendatang. Saran penulis diantaranya: (a) Struktur organisasi perusahaan sebaiknya disusun dan diberi kode sesuai dengan jenjang organisasi perusahaan. Sehingga tidak ada tugas, wewenang dan tanggung jawab ganda dalam pelaksanaannya. (b) Perlu dilakukan klasifikasi biaya menurut biaya terkendali dan tidak terkendali agar informasi yang relevan dengan penggunaan wewenang pada masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan efektif. (c) Kode rekening perlu disempurnakan dengan menambah sistem pengkodean yang menunjukkan biaya menurut keterkendiannya dan bisa menunjukkan tempat terjadinya biaya agar dapat mudah diketahui siapa yang bertanggung jawab atas biaya yang terjadi. (d) Pada penyusunan anggaran biaya perusahaan sebaiknya dihitung biaya penyusutan, seperti biaya penyusutan bangunan dan biaya penyusutan mesin. Dengan begitu dapat diketahui masa manfaat aset tersebut. (e) Dalam penyusunan Laporan pertanggungjawaban hendaknya ditentukan adanya pusat pertanggungjawaban terlebih dahulu, seperti pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi. Setelah itu masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat menyusun laporan pertanggungjawabannya dengan memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali sehingga dapat dilihat secara jelas biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan dan dapat dengan mudah digunakan untuk menilai kinerja manajemen perusahaan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Antasari, N. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Manajer pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Skripsi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia. Surabaya.
- Blocher, E. J., K. H. Chen, dan T. W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya*. Terjemahan Dra. A. S. Ambarriani, M.Si., Akt. Salemba Empat. Jakarta
- Halim, A, A. Tjahjono, dan M. F. Husein. 2003. *Sistem pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. Cetakan Kedua. Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.
- Handoko, T. T. 1993. *Manajemen*. Edisi Kedua. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Hansen, D.R., dan M. M. Mowen. 2004. *Management Accounting*. 7th. Edition. Thomson Learning. Singapore. Terjemahan D. Fitriyani, dan D. A. Kwary. 2004. Akuntansi Manajemen. Edisi 7. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_ dan \_\_\_\_\_. 2005. *Management Accounting*. 7th. Edition. Thomson Learning. Singapore. Terjemahan D. Fitriyani, dan D. A. Kwary. 2005. Akuntansi Manajemen. Edisi 7. Buku 2. Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, B. 2002. *Akuntansi Manajemen Sudut Pandang*. Edisi Pertama Cetakan Pertama. Graha Ilmu Yogyakarta.

- Hatiningsih, L.P. 2012. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai alat Penilaian Kinerja Divisi (Studi Kasus Pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Cabang Tanjung Perak). *Jurnal Penelitian*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya.
- Lianawati, N. 2008. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada CV Air Wangi Indonesia Pekalongan. *Skripsi*. Universitas Pekalongan. Pekalongan.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Cetakan pertama. Salemba Empat. Jakarta.
- Soekarno, E. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Supriyono, R. A. 2001. *Akuntansi Manajemen: Struktur Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Penerbit BPF. Yogyakarta.