



**HUBUNGAN ANTARA PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PADA PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) WILAYAH III DKI
JAKARTA & BOTABEK**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor**

Diajukan Oleh :

Deasy Kusumawaty

Nrp : 022199087

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2004**

**HUBUNGAN ANTARA PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PADA PT. HUTAMA KARYA (PERSRO) WILAYAH III DKI
JAKARTA & BOTABEK**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor**

Mengetahui



Dekan Fakultas Ekonomi

(Eddy Mulyadi S, Drs., Ak., MM)

Ketua Jurusan

(Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM)

**HUBUNGAN ANTARA PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PADA PT. HUTAMA KARYA (PERSRO) WILAYAH III DKI
JAKARTA & BOTABEK**

SKRIPSI

**Telah Diujikan pada Sidang Sarjana Ekonomi
Oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor
Pada tanggal 17 Juli 2004**

Menyetujui :

Penguji,


(Hendro Sasongko, Drs., Ak., Msi)

Pembimbing,

(Eddy Mulyadi S, Drs., Ak., MM)

Co. Pembimbing,


(Buntoro H.P, SE., Ak., MM)

ABSTRAKSI

Deasy Kusumawaty, Nrp 022199087, "Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya pada PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek", dosen pembimbing Bapak Eddy Mulyadi S, Drs., Ak, MM, dan Bapak Buntoro H.P, SE., Ak, MM., 2004.

Judul Skripsi yang diajukan penulis adalah "Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya" diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Objek penelitian dalam skripsi ini adalah PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek yang merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang General Kontraktor. Perusahaan berlokasi di jalan Iskandarsyah I no. 6, Kebayoran Baru.

Penelitian pertama-tama dilakukan dengan meneliti anggaran yang direncanakan berdasarkan laporan akuntansi pertanggungjawaban tahun sebelumnya. Kemudian dilanjutkan dengan membandingkan antara anggaran yang direncanakan tersebut dengan anggaran yang sungguh-sungguh terjadi. Perbedaan yang terjadi disebut dengan varian, yang terdiri dari varian material, varian upah, varian peralatan, varian sub kontraktor, varian umum lapangan, bunga operasional, varian dana lainnya, varian penyusutan.

Dari analisis hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum dianggap telah berhasil menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya yang efektif. Sebagai mana terlihat dalam laporan realisasi anggaran menunjukkan varian yang cukup besar yaitu biaya umum lapangan sebesar 103%, biaya dana lainnya 122%, biaya penyusutan sebesar 117%, biaya material sebesar 104%, biaya sub kontraktor sebesar 107%.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucapkan rasa syukur yang tiada henti-hentinya penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena dengan berkah, karunia dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, adapun judul skripsi ini adalah **“Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek”**.

Skripsi ini disusun dalam rangka untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan, baik moril maupun materil, dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak sehingga terselesainya skripsi ini. Oleh karena itu, pada kesempatan yang berbahagia ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan segala rahmat dan karunia yang tiada habis-habisnya kepada penulis.
2. Bapak Prof. Soedodo Hardjoamidjojo, PhD., Msc., selaku Rektor Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., Selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Bapak Soemarno, SE., MBA, selaku Pembantu Dekan Bidang Akademik Fakultasonomi Universitas Pakuan, Bogor.

2.5. Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian biaya	38
---	----

BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek penelitian.....	40
3.2. Metode Penelitian.....	40
3.2.1. Desain Penelitian	40
3.2.1.1. Tujuan Studi.....	40
3.2.1.2. Tipe Penyelidikan.....	41
3.2.1.3. Unit Analisis.....	41
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	42
3.2.3. Metode Penarikan Sampel.....	45
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	45
3.2.5. Metode Analisis.....	46

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan.....	47
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	47
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan	49
4.1.3. Aktivitas Perusahaan	60
4.2. Profil Responden.....	62
4.3. Isi Pembahasan	64
4.3.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	64
4.3.1.1. Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	64
4.3.1.2. Struktur Organisasi.....	67
4.3.1.3. Sistem Anggaran	69
4.3.2. Penggolongan Biaya Perusahaan.....	70
4.3.3. Penyusunan dan Pelaporan Realisasi Anggaran Perusahaan.....	72
4.3.4. Efektivitas Pengendalian Biaya	74
4.3.5. Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Biaya pada Perusahaan	76

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan	79
5.2. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

wewenang dari manajemen puncak kepada manajemen yang lebih rendah maka perlu dibentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan mengelola kegiatan-kegiatan tersebut. Pusat pertanggungjawaban ini dapat berupa unit atau bagian yang bertanggungjawab atas efisien dan efektifnya semua kegiatan yang dikelolanya.

Untuk tujuan pengendalian biaya manajemen harus membuat suatu perencanaan disetiap pusat biaya, yang akan dipimpin oleh seorang kepala bagian yang bertanggung jawab atas pelaksanaan perencanaan tersebut. Hasil dari pelaksanaan tersebut harus diperbandingkan untuk dilaporkan kepada pimpinan yang lebih tinggi. Informasi dari pusat pertanggungjawaban disebut akuntansi pertanggungjawaban.

Perencanaan dan pengendalian merupakan hal yang berkaitan satu sama lain karena pengendalian timbul setelah terjadinya perencanaan. Selain itu kedua hal tersebut sangat berpengaruh terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Bila tidak terdapat pengendalian biaya dalam perusahaan maka perusahaan tidak dapat menjalankan kegiatan utama perusahaan dan biaya perusahaan tidak dapat tercontrol, sehingga informasi akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat dipertanggungjawabkan kepada pemimpin perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem, dapat digunakan sebagai sarana perencanaan dan pengendalian dari tiap kegiatan pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk dalam akuntansi keuangan yang memberikan penekanan pada pertanggungjawaban terhadap biaya oleh pimpinan unit. Konsep ini hanya

mengubah penekanan dari pengumpulan data untuk biaya dan laporan keuangan menjadi pengumpulan data agar dapat ditetapkan tanggung jawab perencanaan dan tanggung jawab biaya yang terjadi pada tiap kepala bagian, sesuai dengan bidang pertanggungjawabannya dalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan tersebut maka penulis melakukan penelitian tentang “ **Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek** ”.

1.2. Identifikasi Masalah

Diera persaingan yang semakin kompetitif pengendalian biaya yang terencana disetiap pusat pertanggungjawaban sebagai pedoman untuk keluar dari kesulitan yang sering terjadi diperusahaan. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan diatas maka penulis akan membahas permasalahan yang di identifikasikan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban oleh PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek?
- 2) Bagaimana pengendalian biaya yang digunakan oleh PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek?
- 3) Bagaimana hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek?

1) Kegunaan Akademis

Penelitian yang dilakukan sebagai bahan perbandingan antara teori yang dipelajari dengan penerapannya yang dilaksanakan perusahaan dan untuk menambah pengetahuan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

2) Kegunaan Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi prosedur dan metode yang digunakan khususnya mengenai hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya dan dapat juga dijadikan sebagai bahan penelitian lebih lanjut.

1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis

Suatu perusahaan yang berkembang cara pengelolaannya sangat berbeda dengan perusahaan kecil. Pengamatan fisik yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan sangat mendukung pencatatan historis mengenai kegiatan yang diselenggarakan dengan tujuan untuk dipakai sebagai dasar penilaian terhadap pelaksanaan dari periode ke periode. Pelaksanaan yang diterapkan oleh manajemen sangat berhubungan sekali dengan biaya, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan harus terlebih dahulu melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Penggolongan yang dilakukan perusahaan setiap periode harus dilaporkan kepada pimpinan puncak. Pelaporan tersebut harus

menyajikan informasi laporan yang membandingkan realisasi kegiatan dengan anggaran. Dalam sistem ini pelaporan harus menggambarkan faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh setiap kepala bagian dan harus mengidentifikasi daerah yang perlu mendapat perhatian. Dengan demikian, kepala bagian dapat melihat apakah terdapat penyimpangan terhadap tujuan yang telah diterapkan. Dengan adanya pelaporan setiap pusat pertanggungjawaban maka manajemen menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban menitikberatkan pada pertanggungjawaban bagi pusat biaya. Supaya sistem akuntansi pertanggungjawaban bisa dijalankan dengan baik, maka beberapa syarat harus dipenuhi oleh perusahaan antara lain:

- 1) Perusahaan sudah menyusun struktur organisasi yang formal untuk menilai tiap pertanggungjawaban (*Responsibility centers*) dan akuntansi pertanggungjawaban dari pusat pertanggungjawaban.
- 2) Perusahaan sudah menggunakan anggaran sebagai alat pengukur pelaksanaan.
- 3) Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa dikendalikan (*controllable*) oleh pusat pertanggungjawaban dan tidak bisa dikendalikan.

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur perusahaan, untuk mendapatkan penyajian laporan

prestasi yang berguna dalam menilai sumbangan kepala bagian tingkat pertanggungjawaban tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Selain berperan dalam perencanaan perusahaan, sistem akuntansi pertanggungjawaban juga merupakan sistem pengumpulan biaya. Untuk kepentingan pengendalian biaya maka perusahaan melakukan cara dengan menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungan dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab.

Perusahaan harus melakukan pengendalian yang terencana untuk menghasilkan anggaran yang signifikan. Penganggaran yang dilakukan oleh perusahaan merupakan tolak ukur bagi manajemen untuk melakukan pengendalian biaya. Akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai rencana biaya dengan menekankan pada selisih realisasi biaya dan rencana yang ditentukan disetiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat bantu yang penting dalam pengendalian biaya, karena penyiapan anggaran dan kemudian dilakukan perbandingan dengan realisasinya akan menghasilkan pengendalian biaya yang efektif bagi disetiap pusat pertanggungjawaban. Sebelum dilakukan penganggaran terlebih dahulu dilakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Dengan demikian pengendalian dapat dilakukan oleh para kepala bagian pusat

pertanggungjawaban, kemudian para kepala bagian dapat dengan tegas dan jelas mempertanggungjawabkan biaya yang menjadi tanggungjawabnya. Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban dapat menjadi alat bantu karena konsep ini berhubungan dengan data perencanaan dan data realisasi dari kinerja sesungguhnya serta mengevaluasi terhadap perbedaan-perbedaan yang terjadi.

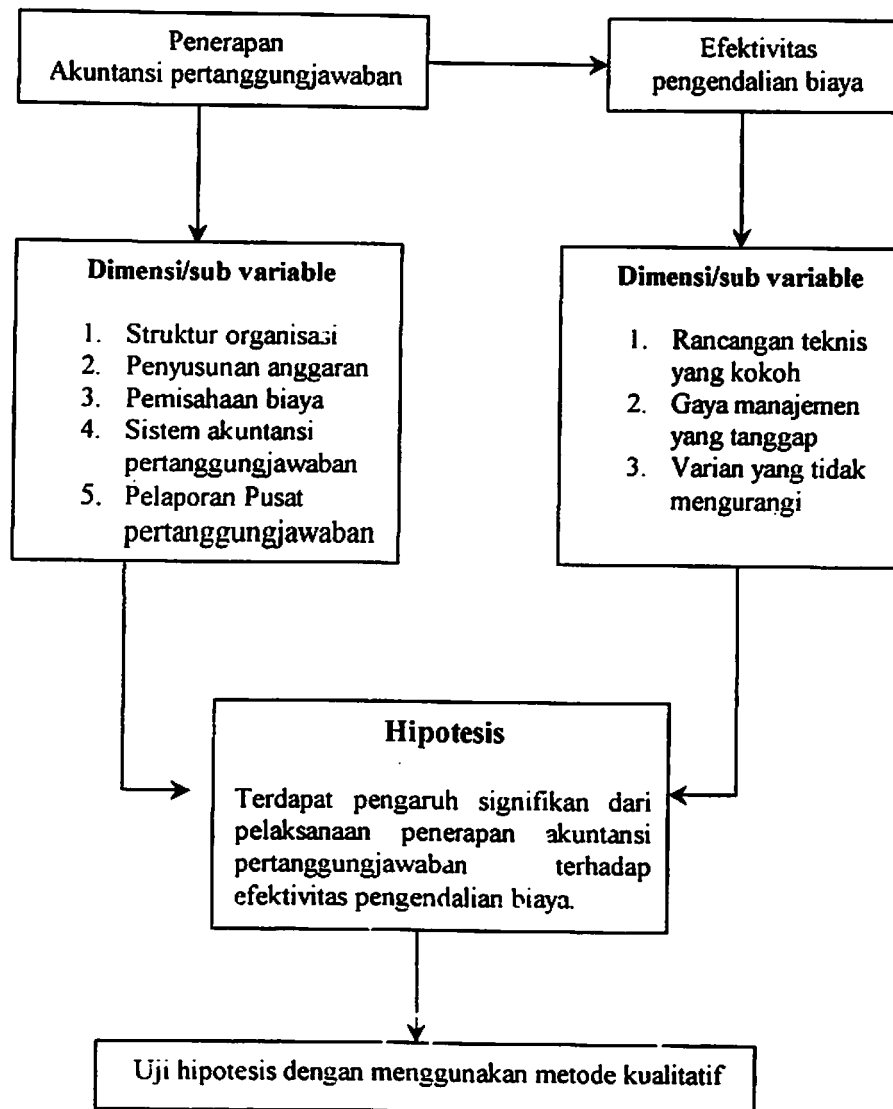
Untuk melakukan pengendalian biaya yang efektif maka perusahaan memerlukan:

- 1) Rancangan teknis yang kokoh dengan menentukan sasaran pada tingkat prestasi yang memberi tantangan tetapi bisa dicapai dan disertai pelaporan yang memisahkan biaya yang tekendali dalam jangkauan tanggung jawab seorang manajer dengan biaya yang tekendali pada semua bagian organisasi.
- 2) Gaya manajemen yang tanggap terhadap perilaku orang-orang dalam suatu lingkungan organisasi tertentu.

Pengendalian biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban memerlukan proses umpan balik (*feedback control*) bagi manajemen agar masukan dan keluaran dapat dievaluasi. Proses umpan balik tersebut memerlukan penganggaran, yakni perbandingan antara tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasinya. Dengan pengukuran tersebut, akan memudahkan manajemen untuk menentukan langkah-langkah perbaikan apabila terdapat penyimpangan dari tujuan yang telah ditentukan.

Untuk memudahkan dalam alur penelitian yang dilakukan
maka dibuatlah paradigma penelitian sebagai berikut:

1.5.1. Paradigma Penelitian



1.5.2. Hipotesis

Berdasarkan uraian dan kerangka pemikiran tentang bagaimana hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada PT. Utama Karya, maka hipotesis yang dibangun adalah:

- ◆ **Terdapat pengaruh signifikan dari pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya.**

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak dalam bukunya sistem perencanaan dan pengendalian manajemen adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan yang dianggarkan. (Mulyadi ; 2001; hal 634)

Garrison dalam bukunya *managerial accounting* mendefenisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

... A system of accounting in which cost are assigned to various managerial level according to where control of the cost is deemed to rest, with the managers then held responsible for differences between budgeted and actual result. (Garrison ; 1990 ; hal 326)

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Charles T. Horngren dalam bukunya *management accounting* yang dialihbahasakan oleh Gunawan Hutahuruk, MBA dalam buku akuntansi manajemen adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana

dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. (Gunawan ; 1997 ; hal 307)

Dominiak dalam bukunya *managerial accounting* menyatakan sebagai berikut:

Responsibility accounting is the name given to aspect of the overall management control system that deals with the reporting of information to facilitate control of operation and evaluation of performance. (Dominiak ; 1998 ; hal 361)

Charles T. Horngren dalam bukunya *cost accounting* yang dialihbahasakan oleh Marianus Sinaga, SE., Ak dalam buku akuntansi biaya (suatu pendekatan manajerial) berpendapat bahwa: "Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat peranggungjawaban". (Marianus ; 1992 ; hal 16)

Sedangkan Hansen dalam bukunya *management accounting* berpendapat bahwa: "*Responsibility accounting is a system that measures the information manager need to operate their center*". (Hansen ; 1997 ; hal 492)

Sedangkan Jae K. Shim dalam bukunya *Budgeting* yang dialihbahasakan oleh Julius Mulyadi dalam buku pedoman lengkap langkah-langkah penganggaran menjelaskan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem pengumpulan dan pelaporan data biaya dan pendapatan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban. Sistem ini dikerjakan berdasarkan pemikiran bahwa para manajer hendaknya bertanggungjawab terhadap kinerja mereka, kinerja

bawahannya dan semua kegiatan yang berlangsung dalam pusat pertanggungjawaban mereka. (Julius ; 2000 ; hal 298)

Dari berbagai macam pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah:

- 1) Suatu sistem yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing lapisan manajemen
- 2) Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan yang dianggarkan.

2.1.2. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Charles T. Horngern dalam bukunya *management accounting* yang dialihbahasakan oleh Gunawan Hutahuruk, MBA dalam buku akuntansi manajemen berpendapat bahwa:

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban bukanlah mencari siapa yang bersalah, sebaliknya ia akan mengadakan evaluasi hasil kerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi-operasi yang akan datang dapat ditingkatkan. (Gunawan ; 1997 ; hal 335)

Sedangkan tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Drs. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen (suatu pengantar) adalah:

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai tujuan untuk memenuhi tujuan akuntansi biaya sebagai alat pengawasan, yang mana tujuan akuntansi biaya secara keseluruhan adalah menentukan jumlah biaya, menentukan nilai persediaan, mengendalikan tingkah laku biaya. (Bambang ; 1992 ; hal 108-109)

Dengan demikian, tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengadakan evaluasi hasil kerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi-operasi yang akan datang dapat ditingkatkan.

2.1.3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Drs. Mulyadi M.Sc., Ak dalam bukunya akuntansi manajemer. adalah:

- 1) Mengelola aktivitas, dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambahan nilai (*non-value-added costs*).
- 2) Memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas. (Mulyadi ; 1993 ; hal 170)

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban Menurut Joe K. Shim dalam bukunya *managemen accounting* sebagai berikut:

- 1) *It facilitates delegations of decision making.*
- 2) *It help management promote the concept of management by objective, in which manager agree on a set of goals. The manager's performance is then (valuated based on his or her attainment of these goals).*
- 3) *It permits effective use of the concept of management by exception. (Shim ; 1990 ; hal 186)*

Sedangkan manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Drs. Bambang Hariadi, M.Ec., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen (suatu pengantar) adalah:

- 1) Pimpinan mendapatkan informasi tentang tugas-tugas yang dilaksanakan dan menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Pimpinan mendapat motivasi untuk mengambil tindakan segera yang diperlukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan. (Bambang ; 1992 ; hal 109)

Dengan demikian, manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah:

- 1) Mengelola aktivitas, dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambahan nilai (*non-value-added costs*).
- 2) Memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

2.1.4 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Drs Bambang Hariadi, M.Ec., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen (suatu pengantar) mendefinisikan Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah:

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dikenal sebagai sistem akuntansi yang sangat erat berkaitan dengan struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi itu sendiri dan tanggung jawab biaya secara langsung. (Bambang ; 1992 ; hal 129)

Hansen dalam bukunya *management accounting* menjelaskan unsur-unsur yang membentuk sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

The responsibility accounting model is defined by four essential elements: (a) Assigning responsibilities, (b) Estimating performance measures or bench marks, (c) Evaluating performance, (d) Assigning rewards. The objective of this model is to influence behavior in such a way

that in dividual and organizational initiatives are aligned to achieve a common goal or goals. (Hansen ; 1997 ; hal 387)

Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban bisa dijalankan dengan baik, maka beberapa syarat harus dipenuhi antara lain:

- 1) Perusahaan sudah menyusun struktur organisasi yang formal untuk menilai tiap pertanggungjawaban (*responsibility centers*) dan akuntansi pertanggungjawaban dari pusat pertanggungjawaban.
- 2) Perusahaan sudah menggunakan anggaran sebagai alat pengukur pelaksanaan.
- 3) Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa dikendalikan (*controllable*) oleh pusat pertanggungjawaban dan tidak bisa dikendalikan (*uncontrollable*). (Mas'ud ; 1993 ; hal 281)

Adolph Matz dalam bukunya *cost accounting* yang dialihbahasakan oleh Alfounsus Sirait dalam buku akuntansi biaya (perencanaan dan pengendalian), menyatakan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperlukan persyaratan sebagai berikut:

- 1) Akuntansi 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 klasifikasi pertanggungjawaban harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatannya. Konsep ini menekankan perlunya klasifikasi biaya menurut biaya yang dapat/tidak dapat dikendalikan oleh keputusan departemen.
- 2) Titik awal dari sistem akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan awal organisasi dimana ruang lingkup wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu dan dengan pertimbangan badan kerja sama antara penyedia, kepala departemen, atau manajer, biaya tersebut dituangkan dalam anggaran.
- 3) Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali/yang menjadi tanggung

jawab manajer tersebut berdasarkan cakupan wewenang yang dilimpahkan. (Alfounsus ; 1992 ; hal 420)

Sedangkan syarat untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak dalam bukunya akuntansi biaya adalah:

- 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkat manajemen.
- 2) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkat manajemen.
- 3) Pengelolaan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*Control lability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
- 4) Sistem akuntansi biaya yang sesuai dengan struktur organisasi.
- 5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*responsibiliti resporting*). (Mulyadi ; 2000 ; hal 381)

2.1.5. Jenis - Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu organisasi dapat digolongkan menjadi :

1) Pusat biaya

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang kepala bagian hanya bertanggungjawab terhadap biaya.

2) Pusat pendapatan

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang kepala bagian bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.

3) Pusat laba

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang kepala bagian bertanggung jawab terhadap pendapatan biaya.

dikeluarkan atau potensial akan dikeluarkan untuk memperoleh mencapai tujuan tertentu". (Kamaruddin ; 2000 ; hal 14)

Menurut Drs. M.P. Simangunsong dalam bukunya akuntansi mendefinisikan biaya sebagai berikut: "Biaya adalah pengorbanan dalam bentuk barang atau jasa yang ditujukan untuk memperoleh penghasilan". (Simangunsong ; 1997 ; hal 29)

Drs. Amin dalam bukunya akuntansi manajemen untuk usahawan mendefinisikan biaya sebagai berikut: "Biaya adalah sebagai pengurangan sumber yang terjadi untuk keuntungan atau tujuan pada kemudian hari". (Amin ; 1995 ; hal 14)

Sedangkan Milton F. Usry, PhD., CPA dalam bukunya *cost accounting plainning and control* yang dialihbahasakan oleh Alfonsus Sirait, SE., Ak dalam buku akuntansi biaya bahwa: "Suatu nilai tukar prasyarat, pengorbanan yang dilakukan guna memperoleh manfaat". (Alfonsus ; 1996 ; hal 25)

Dari pengertian biaya tersebut diatas, maka dapat diambil kesimpulan adalah:

- 1) Pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Pengorbanan dalam bentuk barang atau jasa yang ditujukan untuk memperoleh penghasilan

- 3) Pengeluaran yang diukur dalam moneter yang telah dikeluarkan atau potensial akan dikeluarkan untuk memperoleh mencapai tujuan tertentu.

2.2.2. Penggolongan Biaya

Untuk tercapainya keberhasilan perencanaan dan pengendalian biaya, manajemen harus dapat membedakan antara biaya dan beban. Pemahaman yang menyeluruh mengenai hubungan antara terjadinya biaya, dapat menghasilkan penggolongan disetiap jenis biaya.

Menurut **Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak** dalam bukunya **akuntansi biaya**, biaya dapat digolongkan berdasarkan:

- 1) Obyek pengeluaran.
- 2) Fungsi pokok dalam perusahaan.
- 3) Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
- 4) Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan.
- 5) Jangka waktu manfaatnya. (Mulyadi ; 1999 ; hal 14)

Sedangkan penggolongan biaya menurut **Drs. M.F. Simangunsong** dalam bukunya **akuntansi** adalah:

1) Biaya usaha

Semua biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh penghasilan usaha.

2) Biaya diluar usaha

Biaya yang dikeluarkan tetapi tidak menghubungkan langsung dengan usaha pokok perusahaan. (Simangunsong ; 1997 ; hal 29-30)

2.2.3. Biaya dalam Hubungannya dengan Pengendalian

Untuk pengendalian biaya, informasi biaya yang ditujukan kepada manajemen dikelompokkan ke dalam:

1) Biaya terkendaliakan (*controllable cost*)

Biaya terkendaliakan adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2) Biaya tidak terkendaliakan (*uncontrollablecost*)

Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu. (Supriyono ; 1993 ; hal 35)

2.3. Efektivitas Pengendalian Biaya

2.3.1. Pengertian Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya dilakukan dengan cara menggunakan laporan perbandingan sebagai dasar untuk mengevaluasi rencana yang telah dibuat manajemen, sehingga manajemen melakukan pembetulan dan perbaikan terhadap rencana mereka.

Pengertian pengendalian biaya menurut Glenn A. Welsch dalam bukunya *cost accounting plainning and control* yang dialihbahasakan oleh Anassidik dalam buku *budgeting* adalah:

Pengendalian biaya adalah suatu proses mengukur dan mengevaluasikan biaya yang dijalankan oleh organisasi, pengambilan tindakan perbaikan kalau diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan, sasaran kebijakan dan standar yang ditetapkan secara efisien. (Anassidik ; 1995 ; hal 16)

Glenn A. Welsch dalam bukunya *cost accounting plainning and control* yang dialihbahasakan oleh Anassidik dalam buku *budgeting* bahwa: **“Pengendalian biaya bisa dianggap sebagai usaha manajemen untuk memperoleh sasaran biaya dalam lingkungan operasi tertentu”. (Anassidik ; 1995 ; hal 601)**

Drs. Mardiasmo, MBA., Ak dalam bukunya akuntansi biaya mengemukakan pengendalian Biaya sebagai berikut:

Pengendalian biaya pada dasarnya merupakan serangkain kegiatan monitoring dan evaluasi secara terus menerus, serta komparasi antara realisasi dengan anggaran biaya. (Mardiasmo ; 1994 ; hal 3)

Pengertian pengendalian biaya menurut Mas'ud Machfoedz, Drs., MBA., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen menerangkan :

Pengendalian biaya adalah kegiatan untuk memperbandingkan dan mengambil tindakan setelah membandingkan antara perencanaan yang sudah digariskan dan realisasi operasi. (Mas'ud ; 1996 ; hal 22)

Dari pengertian diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian biaya sebagai berikut:

- 1) Serangkain kegiatan yang dijalankan bagian monitoring yang melakukan evaluasi terus menerus, serta komparasi antara realisasi dengan anggaran biaya untuk memastikan pencapaian tujuan.
- 2) usaha manajemen untuk memperoleh sasaran biaya dalam lingkungan operasi tertentu.

2.3.2. Tujuan Pengendalian Biaya

Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya manajemen (dasar, pengertian, dan masalah) adalah:

- 1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
- 2) Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*).
- 3) Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana. (Malayu ; 1996 ; hal 246)

Sedangkan tujuan menurut Drs. Mas'ud Machfuz, MBA dalam bukunya akuntansi manajemen : "Tujuan pengendalian biaya adalah untuk mengetahui tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan". (Mas'ud ; 1996 ; hal 22)

Dari penjelasan diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan pengendalian biaya sebagai berikut:

- 1) Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
- 2) Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*).

2) Penyelidikan

Dengan menggunakan cara atau teknik tertentu kepala bagian melakukan penyelidikan terhadap selisih yang timbul.

3) Tindakan

Didasari atas hasil penyelidikan, kepala bagian pertanggungjawaban dapat memotivikasi untuk memutuskan tindakan yang diperlukan. (Supriyono ; 1991 ; hal 395)

2.3.5. Karakteristik Pengendalian Biaya

Karakteristik pengendalian biaya yang efektif Menurut Milton F. Usry, PhD., CPA dalam bukunya *cost accounting plainning and control* yang dialihbahasakan oleh Alfonsus Sirait, SE., Ak sebagai berikut:

1) Rancangan teknis yang kokoh

Menentukan sasaran pada tingkat prestasi yang memberi tantangan tetapi bisa dicapai dan disertai pelaporan yang memisahkan biaya yang tekendali dalam jangkauan tanggung jawab seorang manajer dengan biaya yang tekendali pada semua bagian organisasi.

2) Gaya manajemen yang tanggap

perilaku orang-orang dalam suatu lingkungan organisasi tertentu. (Alfonsus ; 1996 ; hal 461)

Menurut Weich dalam bukunya *butgeting (Perencanaan & pengendalian laba)* yang dialihbahasakan oleh Anassidik

memberikan kriteria sistem pengendalian biaya yang efektif sebagai berikut:

- 1) Manaaajemen puncak harus memberikan dukungan aktif dan konsisten terhadap sistem pengendalian.
- 2) Pengendalian biaya harus dengan jelas ditetapkan sebagai suatu tujuan lini.
- 3) Sistem pengendalian harus didesain sedemikian rupa sehingga cocok dengan kekhususan keadaan.
- 4) Standar biaya yang realistis (Jumlah budget) harus dibuat untuk dipergunakan sebagai dasar untuk mengukur kinerja.
- 5) Harus dibuat laporan kinerja berkala /jangka panjang.
- 6) Standar biaya harus dikaitkan dengan output actual. (Anassidik ; 1995 ; hal 338)

2.4. Anggaran

2.4.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat yang sudah umum dipergunakan oleh beberapa organisasi untuk perencanaan dan pengendalian. Anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang dipakai sebagai pegangan oleh pelaksana yang bertanggung jawab melaksanakan suatu kegiatan.

Secara umum anggaran merupakan rencana manajemen untuk membantu terlaksananya pelaksanaan kegiatan dan koordinasinya kegiatan. Seperti dikemukakan oleh Charles T. Horngren yang dalam bukunya *managemen accounting* dialihbahasakan oleh Mohamad Badjuri daiam buku akuntansi manajemen bahwa:

Penganggaran/pembuatan anggaran terutama merupakan suatu pengarahan perhatian (*attetion directing*), Karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada

Sedangkan menurut Edy Sukarno dalam bukunya **sistem informasi manajemen (Suatu pendekatan praktis)** menerangkan anggaran sebagai berikut:

Anggaran adalah merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang. (Edy ; 2002 ; hal 169)

Kamarudin Ahmad dalam bukunya **akuntansi manajemen** menjelaskan sebagai berikut:

Penganggaran adalah proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu pembagian tugas, perencanaan rencana tersebut sampai akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu. (Ahmad ; 2000 ; hal 161)

Ray H. Garrison dalam bukunya *managerial accounting (concepts for planning, control, decision making)* berpendapat: *“A budget is detailed plan outlining the acquisition and of financial and other resources over some goven time period”*. (Ray ; 1991 ; hal 452)

Sedangkan menurut Abdul Halim dalam bukunya **akuntansi manajemen** menyatakan anggaran adalah: **“suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk satuan uang, untuk jangka waktu tertentu”**. (Abdul ; 2000 ; hal 138)

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai peranan yang sangat penting dalam membantu manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka perusahaan akan melakukan perencanaan segala aktivitas yang mendukung

pencapaian tujuan dan dengan anggaran ini pula, perusahaan akan mengendalikan biaya serta mengarahkan segala aktivitas tersebut, apakah telah sesuai dengan yang direncanakan.

2.4.2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran menurut Drs. Abdul Halim, Ak dalam bukunya akuntansi manajemen adalah:

- 1) Sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek (*short range plans*).
- 2) Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
- 3) Sebagai alat motivasi bagi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 4) Sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- 5) Sebagai pedoman untuk mengevaluasi prestasi para manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 6) piranti pendidikan pendidikan para manajer. (Abdul ; 1990 ; hai 148)

Menurut Drs. Supriyono R.A., SU., Ak., anggaran mempunyai beberapa macam fungsi, yaitu:

1) Fungsi perencanaan

Hal utama adalah penentuan tujuan. Setelah tujuan dasar ditentukan, strategi dan kebijaksanaan harus dirumuskan. Selanjutnya strategi dan kebijaksanaan tersebut harus dituangkan ke dalam anggaran periodik agar dapat dinilai dan ditinjau kembali kemajuan yang dicapai apakah telah mengarah kepada tujuan yang diinginkan.

2) Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dari tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan.

3) Fungsi komunikasi

Jika organisasi ingin berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan arus komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul.

4) Fungsi motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan.

5) Fungsi pengendalian dan evaluasi

Anggaran sebagai pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "bendera merah" bagi organisasi atau unit-unitnya.

6) Fungsi pendidikan

Anggaran sebagai alat untuk memndidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan. (Supriono ; 2001 ; hal 342)

Dari penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa fungsi anggaran sebagai berikut:

- 1) Sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek (*short range plans*).
- 2) Sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
- 3) Sebagai alat motivasi bagi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 4) Sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan.
- 5) Sebagai pedoman untuk mengevaluasi prestasi para manajer dan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- 6) piranti pendidikan pendidikan para manajer.

2.4.3. Manfaat Anggaran

Manfaat anggaran menurut **Charles T. Horngen** dalam bukunya pengantar akuntansi manajemen yang dialihbahasakan oleh **Moh Badjuri** adalah:

Anggaran memberikan tanggung jawab secara formal kepada manajer atas segala perencanaan, sehingga dapat memaksa manajemen untuk berpikir jauh kedepan; anggaran sebagai kerangka kerja terbaik untuk dapat menilai prestasi kerja dan anggaran sebagai alat bantu koordinasi segala kegiatan. (Badjuri ; 1997 ; hal 186)

Menurut **Abdul Halim** dalam bukunya akuntansi manajemen menjelaskan manfaat anggaran sebagai berikut:

Anggaran sebagai alat bantu untuk membuat dan mengkoordinasikan perencanaan jangka pendek; anggaran sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dan para manajer pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya; anggaran sebagai dasar untuk mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang dilaksanakan; dan anggaran sebagai pedoman untuk mengevaluasi prestasi para manajer dan pusat pertanggungjawabanyang dipimpinnya; dan anggaran sebagai sarana latihan bagi para manajer. (Abdul ; 2000 ; hal 167)

Manfaat anggaran Menurut **Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak** dalam bukunya akuntansi manajemen (Konsep, manfaat, dan rekayasa) sebagai berikut:

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter dan satuan ukuran lain, yang mencakup waktu satu tahun. (Mulyadi ; 2001 ; hal 488)

Sedangkan menurut **Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak** dalam bukunya akuntansi manajemen (konsep, manfaat, dan rekayasa) menjelaskan manfaat anggaran sebagai berikut:

Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja; anggaran merupakan gambaran aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang; anggaran sebagai alat komunikasi inter yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan penghubung manajer tingkat bawah dengan manajer tingkat atas; anggaran sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya; anggaran sebagai alat pengendalian bagi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan; anggaran sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi. (Mulyadi ; 2001 ; hal 502)

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan manfaat anggaran adalah anggaran sebagai alat perencanaan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan, pengkoordinasian segala kegiatan-kegiatan yang ada, dan menjadi alat pengendalian yang menjadi tolak ukur untuk menilai kinerja manajemen.

2.4.4. Proses Penyusunan Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut, kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Terdapat beberapa tahap dalam proses penyusunan anggaran menurut Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen (konsep, manfaat, dan rekayasa) sebagai berikut:

- 1) Penetapan sasaran oleh manajer atasan.
- 2) Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.

- 3) Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
- 4) Persetujuan oleh manajeras atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah. (Mulyadi ; 2001 ; hal 494)

Prinsip-prinsip mendasar yang harus diikuti dalam proses penyusunan anggaran menurut Lawrence H. Hammer dalam bukunya *cost accounting* sebagai berikut:

- 1) *Adequate guidance should be provided to that all management level are working on the same assumptions, targeted objectives, and agenda.*
- 2) *Participation in budgeting process should be encouraged at level within the organization.*
- 3) *The climate of budget preparation should be aim to eliminate anxiety and defensiveness.*
- 4) *The preparation of the budget should be structured so that there is a reasonably high probability of successful of objectives.*
- 5) *Numerous sets of assumptions be evaluated in developing the budget. (Hammer ; 1994 ; hal 399)*

2.4.5. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peranan (*role setting*) dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam dasar penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya.

menurut Mulyadi, M.Sc., Ak dalam buku akuntansi manajemen (konsep, manfaat, dan rekayasa) menjelaskan

informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran sebagai berikut:

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran (*Role setting*) dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan, diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu, dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengiriman peran (*Role sending device*) kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian sasaran perusahaan. (Mulyadi ; 1993 ; hal 171)

Sedangkan Drs. Mulyadi, M.Sc., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen berpendapat bahwa:

penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi manajer atau kepala bagian yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. (Mulyadi ; 1997 ; hal 171)

Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur sumber ekonomi yang disediakan selama satu tahun anggaran bagi manajer atau kepala bagian yang diberi peran untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.4.6. Anggaran untuk Akuntansi Peranggungjawaban

Menurut Bambang Hariadi, Ak., M.Ec dalam bukunya akuntansi manajemen (suatu pengantar) di dalam perusahaan

yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, ada beberapa hal penting tentang anggaran yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Untuk menetapkan anggaran pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban, harus sudah diklasifikasikan biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan pusat-pusat tersebut.
- 2) Penyusunan anggaran biaya akan dijadikan dasar ukuran harus disesuaikan dengan klasifikasi dan penempatan biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan sehingga dalam laporan pertanggungjawaban akan nampak bahwa setiap tempat biaya pada tingkat manajemen tertentu akan menunjukkan susunan anggaran yang spesifik untuk masing-masing tempat biaya.
- 3) Apabila selama periode anggaran terjadi perubahan yang cukup berarti atas pikiran-pikiran yang dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran maka anggaran tersebut harus diperbaiki untuk memasukan pengaruh perubahan tersebut. Kalau tidak, maka anggaran tersebut akan merupakan nilai-nilai yang membingungkan untuk dijadikan sebagai alat penolong dalam pengendalian biaya. Efek dari perubahan volume kegiatan dapat dirangkaikan dalam sistem anggaran fleksibel yang merupakan suatu seri anggaran untuk berbagai tingkat kegiatan. (Bambang ; 1992 ; hal 121-122)

Akhirnya yang paling terpenting adalah bahwa anggaran harus mendapat dukungan dari berbagai pimpinan pusat-pusat pertanggungjawaban dengan melakukan partisipasi aktif dalam penyusunan dan pelaksanaannya.

2.5. Hubungan Anggaran dan Akuntansi Pertanggungjawaban

Ide pokok akuntansi peretanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer atau kepala bagian pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah

pengendaliannya. Salah satu tanggungjawab manajer atau kepala bagian pendapatan dan biaya. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggung jawab.

Menurut Supriono R.A., Ak dalam bukunya akuntansi manajemen 2 (struktur pengendalian manajemen) berpendapat sebagai berikut:

Anggaran harus disusun untuk setiap jenjang manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban. Sebagai akibatnya, biaya dari sudut pengendalian pribadi dan bukanlah dipandang dari sudut kelembagaan. (Supriono ; 1993 ; hal 103-104)

2.7. Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya merupakan suatu pengawasan atas segala kegiatan biaya yang akan disertai tindakan koreksi seperlunya apabila terjadi penyimpangan dari kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh atasan yang berwenang atas kegiatan itu. Dengan dibuatnya anggaran yang terencana menjadi tolak ukur bagi manajemen untuk melakukan pengendalian. Proses pengendalian biaya meliputi penetapan tujuan dan standar yang telah ditetapkan, serta mengoreksi kelemahan-kelemahan yang ada.

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting dalam pengendalian biaya yaitu dengan memberikan informasi yang penting

dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas manajemen, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer atau kepala bagian yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban merupakan sarana penyajian data historis yang sangat berguna dalam penyusunan rencana kegiatan.

Akuntansi pertanggungjawaban dalam hubungannya dengan efektivitas pengendalian biaya menitik beratkan pada informasi yang diberikan. Dengan adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban menjadi dasar penyusunan anggaran bagi bagian monitoring. Pelaporan yang diberikan bagian monitoring terhadap aktivitas biaya yang telah terorganisir, akan menghasilkan pengeluaran biaya yang efisien, dan tercapainya target perusahaan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada sebuah perusahaan yaitu PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek. Perusahaan bergerak dalam bidang General Kontraktor. PT. Utama Karya (persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek menempati lokasi di jalan Iskandarsyah I no. 6, Kebayoran Baru.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Serangkaian pilihan yang dijadikan dasar dalam melakukan penelitian oleh penulis antara lain mencakup:

3.2.1.1. Tujuan Studi

Tujuan dari penelitian ini adalah deskriptif yaitu untuk membuat deskripsi/gambaran keadaan secara sistematis, factual dan akurat mengenai fakta, sifat, serta hubungan antar fenomena yang diselidiki, melalui pelaksanaan penelitian perpustakaan dan dokumenter, penelitian tindakan, penelitian analitis pekerjaan dan aktivitas dari objek yang diteliti.

3.2.1.2. Tipe Penyelidikan

Tipe dari penelitian ini bersifat causal relationship, yaitu tipe penyelidikan terhadap data yang dikumpulkan setelah terjadinya suatu fakta atau peristiwa tersebut sebagai variable yang dipengaruhi (variable dependen) dan melakukan penyelidikan terhadap variabel-variabel yang mempengaruhi (variable independel).

3.2.1.3. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini yaitu perusahaan, khususnya PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek yang berlokasi di jalan Iskandarsyah I no. 6, Kebayoran Baru.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini, penulis mencoba membuat operasionalisasi variabel berdasarkan hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya, maka terdapat dua variabel yaitu:

Variabel I : Penerapan akuntansi pertanggungjawaban

Variabel II : Efektivitas pengendalian biaya

Adapun penjabaran dan pengukuran dari operasionalisasi variabel ini sebagai berikut:

Operasional Variabel

Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya

No	variabel	Konsep	Dimensi / Sub variabel	Indikator	Ukuran	Skala
1	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban	Akuntansi pertanggungjawaban : suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggung jawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan	<p>1. struktur organisasi</p> <p>2. Penyusunan anggaran</p> <p>3. Pemisahan biaya</p> <p>4. Sistem akuntansi pertanggungjawaban</p> <p>5. Pelaporan pusat pertanggungjawaban</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ketingkat manajemen yang lebih rendah • Adanya rancangan-rancangan anggaran • Terkendali • Tidak terkendali • Adanya penggolongan, pencatatan, ringkasan-ringkasan biaya dalam tingkatan - tingkatan manajemen • Adanya rekapitulasi biaya 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada duplikasi • Otonom • Partisipasi dalam menyusun anggaran • Realisasi anggaran • Sistem pengumpulan biaya • Total biaya bulan lalu 	<p>Nominal/ordinal</p> <p>Nominal/ordinal</p> <p>Nominal/ordinal</p> <p>Nominal/ordinal</p> <p>Nominal/ordinal</p>

2	Efektivitas Pengendalian biaya	<p>Efektivitas pengendalian biaya : Suatu proses dalam sistem penyusunan anggaran yang memisahkan biaya dapat terkendali dan biaya yang tidak dapat terkendali dengan melibatkan para kepala bagian dalam membuat rancangan, mengambil tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan apabila diperlukan untuk memastikan pencapaian sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan secara efektif.</p>	<p>1. Rancangan teknis yang kokoh</p> <p>2. Gaya manajemen yang tanggap</p> <p>3. Varian yang tidak mengurangi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya penentuan sasaran pada tingkat prestasi dengan disertai sistem pelaporan • Adanya keikutsertaan para kepala bagian dalam penetapan sasaran kegiatan • Adanya kepemimpinan kepala bagian eksekutif • Adanya jaringan komunikasi yang terbuka • Adanya prosedur pengkajian yang mengungkapkan dan mencegah pelaksanaan kerja dan optimal • Varian semakin menurun 	<p>Jumlah biaya terkendali dalam tanggungjawab kepala bagian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tingkat satuan • Tingkat keberadaan/kesesuaian • Tingkat kesesuaian • Tingkat keandalan 	Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal
						Nominal/ Ordinal

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Dalam melakukan penelitian ini penulis melakukan penarikan sampel yaitu dengan secara acak terhadap transaksi – transaksi, dokumen–dokumen, dan pelaksanaan prosedur pada bagian Accounting, bagian monitoring, bagian teknik, bagian logistik, bagian pengembangan usaha.

3.2.4. Prosedur pengumpulan data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data dan informasi sebagai materi pendukung dalam penelitian skripsi ini sebagai berikut :

1) Riset kepustakaan

Penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori– teori, literature–literature dan beban bacaan lain yang ada hubungan dengan pokok pembahasan skripsi ini.

2) Riset lapangan

Penelitian yang dilakukan adalah dengan melakukan peninjauan langsung ke perusahaan yang akan menjadi objek penelitian.

Adapun pengumpulan data dilakukan dengan cara :

- (a) **Wawancara**, Tanya jawab dengan pihak yang terkait, para pejabat dan staf yang berkompeten.
- (b) **Kuesioner**, membuat daftar pertanyaan yang diajukan kepada para pejabat terkait dan staf.

- (c) **Observasi**, pengamatan langsung untuk mengetahui dan mendapatkan data dengan cara melihat dan menganalisa kegiatan perusahaan khususnya terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya.

3.2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah mendeskripsikan hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya pada PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awalnya PT. Utama Karya merupakan perusahaan swasta Belanda "*Hollandsche Beton Maatschappij (HBM)*" yang berdiri pada masa pemerintahan Hindia Belanda. Keberadaan HBM sebagai perusahaan swasta Belanda masih berlanjut setelah kemerdekaan Republik Indonesia, tetapi kemudian dinasionalisasi pada tahun 1961 berdasarkan "Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 tahun 1957" jo "Undang-undang no. 26 tahun 1959 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda dan Asing Menjadi Perusahaan Negara" dan berganti nama menjadi P.N. Utama Karya. Hal ini diumumkan dalam Berita Acara No. PP 61/1961. Sejak tahun pertama nasionalisasi, perusahaan diganti dan dipimpin oleh putra-putri Indonesia. Dengan pesatnya pelaksanaan program pembangunan di Indonesia, maka semakin pesat pula laju pertumbuhan industri jasa konstruksi. Sejalan dengan itu, berdasarkan berita Negara No. 14 tahun 1971, P.N. Utama Karya berubah menjadi PT. (Perusahaan Terbatas) Utama Karya.

Pada tahun 1973, sejalan dengan terpenuhinya persyaratan kondisi sebagai perusahaan PERSERO, maka pendirian PT. Utama

Karya dikukuhkan dengan Akta Pendirian Perusahaan dihadapan Notaris Kartini Muljadi, SH. Penandatanganan oleh pejabat yang ditunjuk dihadapan Notaris ini dilakukan pada tanggal 15 Maret 1973.

PT. Utama karya merupakan suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang *Civil Engineering* dan *General Kontraktor*, yang berpusat dilokasi jalan Letjen Haryono MT. Kav. No. 8 Jakarta. Dan salah satu cabangnya berlokasi di jalan Iskandarsah 1/6 Kebayoran baru - Jakarta 12160.

Dalam perkembangannya, PT. Utama Karya (Persero) terus meningkatkan kemampuannya tidak hanya di bidang teknik tetapi juga peluasan dan pendalaman keahlian serta keterampilan sumber daya manusianya. Saat ini PT. Utama Karya (Persero) telah memiliki 8 wilayah dengan 24 cabang hampir diseluruh wilayah Indonesia dan wilayah III yang meliputi wilayah DKI Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi (Wilayah III DKI Jakarta & Botabek) menjadi penting eksistensinya dalam upaya menunjang derap langkah pengembangan Nasional mengingat keberadaannya pada Ibu Kota Negara, dimana perkembangan fisik kota bergerak sangat cepat.

Untuk itu PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek menyadari bahwa diperlukan berbagai kebijakan untuk melakukan perubahan-perubahan dan inovasi-inovasi baru, diantaranya dengan menerapkan Manajemen Mutu (ISO 9002) secara konsisten guna menciptakan perusahaan yang memiliki daya

1) Manajemen Puncak

Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap terselenggaranya sistem manajemen.

Direktur Utama, bertugas menjamin setiap kebijakan manajemen yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dilaksanakan oleh seluruh jaringan organisasi secara konsisten dan selalu meningkatkan keefektifannya secara berkesinambungan.

2) Kepala Wilayah

- (a) Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan sistem manajemen di wilayah operasinya dengan cara mengkomunikasikan sistem manajemen dan kebijakan kepada seluruh karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya.
- (b) Menetapkan sasaran dan menyediakan sarana untuk pelaksanaan sistem manajemen di wilayah operasinya dan menunjang efektivitas penerapannya pada rapat tinjauan manajemen.

3) Wakil Wilayah

- (a) Membantu tugas kepala wilayah.
- (b) Bertanggung jawab kepada kepala wilayah.
- (c) Menetapkan semua kebijaksanaan serta keputusan yang diberikan oleh kepala wilayah.

- (d) Merencanakan dan mengawasi semua aktivitas perusahaan untuk mendapatkan efisiensi kerja yang maksimal.

4) Sekretariat

- (a) Menyusun dan melaksanakan sistem administrasi korespondensi.
- (b) Mengevaluasi sistem administrasi korespondensi.
- (c) Melaksanakan penyeleksian surat-surat masuk/ keluar baik dari intern maupun extern.
- (d) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepadanya oleh atasan sesuai cakupan tanggung jawabnya.

5) Wakil Manajemen Cabang

- (a) Memastikan bahwa proses-proses yang diperlukan untuk sistem manajemen telah ditetapkan dan dipelihara.
- (b) Melaporkan kepada manajemen puncak tentang kinerja sistem manajemen dan termasuk kebutuhan untuk mengembangkannya.
- (c) Memastikan keperdulian terhadap persyaratan pelanggan diseluruh jajaran organisasi.

Wakil manajemen meliputi:

- 1) Pusat pengendalian dokumen mutu (PPDM)
 - (a) Mengidentifikasi, mendistribusikan, menyimpan dan menarik kembali dokumen mutu.
 - (b) Mengendalikan dokumen mutu yang benar.

- (c) Manajemen dokumen mutu mutakhir yang berlaku tersedia disemua pihak yang berhak mendapat copy terkendali dan atau yang telah ditentukan oleh wilayah mutu.
- (d) Menyampaikan dokumen mutu asli (master) baik yang masih berlaku maupun yang sudah tidak berlaku.

2) Pengendalian mutu

- (a) Mengendalikan sepenuhnya terhadap terselenggaranya mutu manajemen.
- (b) Menetapkan sasaran mutu dan menyediakan sarana untuk pelaksanaan sistem manajemen mutu.

6) Bagian Administrasi dan Keuangan

- (a) Mengurus ijin dan persetujuan dewan komesaris atas permohonan kredit kepada bank dan lembaga keuangan non keuangan.
- (b) Mengkoordinasi dan memonitor penyaluran dan pengembalian kredit bank antara lain : laporan posisi Plafond kredit dan garansi bank, laporan penggunaan kredit bank dan surat menyurat tindak lanjut dan informasi resmi rutin dana evaluasi anggaran.
- (c) Memelihara saldo kas / bank secukupnya.

- (d) Mengkoordinasi dan memonitor penerbitan dan penggunaan bank garansi serta *surety bond*.
- (f) Mengkoordinasikan penerbitan surat – surat berharga.
- (g) Mengelola kelebihan dana serta menanamkan pada investasi yang aman dan paling menguntungkan.

Bagian administrasi dan keuangan mempunyai beberapa seksi yaitu :

1) Seksi keuangan

- (a) Menyiapkan dana bidang keuangan dan perpajakan.
- (b) Memeriksa dan mendistribusikan surat masuk ke seksi yang bersangkutan.
- (c) Membuat dan memeriksa konsep surat keluaran dari bagian keuangan.
- (d) Menyusun laporan analisis keuangan untuk perpajakan dan keperluan tender sesuai permintaan khusus.
- (e) Melakukan penerimaan pembayaran, pengamanan kas dan urusan kas lainnya.
- (f) Melakukan penerimaan atau pengeluaran bank dan urusan perbankan lainnya.
- (g) Memeriksa bukti-bukti kas dan bank.
- (h) Menjamin pelaksanaan kontrak, kas kredit, pengadaan, pemasaran, penyewaan.

- (i) Menyelenggarakan penagihan piutang perusahaan.
- (j) Mengevaluasi perkembangan piutang.
- (k) Mencatat kas dan bank harian.

2) Seksi akuntansi

- (a) Menyusun laporan neraca dan laporan L/R perusahaan triwulan dan semesteran beserta lampirannya.
- (b) Melakukan pemeriksaan akuntansi.
- (c) Melakukan konsolidasi untuk penyusunan laporan neraca dan laporan L/R bulanan perusahaan.
- (d) Melaksanakan evaluasi/verifikasi laporan akuntansi.
- (e) Membuat dan memeriksa konsep surat teguran atas hasil evaluasi/verifikasi.
- (f) Memberikan tanda tangan untuk semua laporan akuntansi, kecuali neraca dan L/R.

3) Seksi personalia dan umum

a) Personalia

- (1) Menyusun rencana penambahan dan pengurangan pegawai
- (2) Memberi pengarahan dan petunjuk tentang pengangkatan dan penempatan pegawai.
- (3) Melaksanakan evaluasi prosedur penempatan pegawai.

- (4) Mengajukan usulan-usulan tentang pelaksanaan dan pengawasan keputusan penempatan pegawai.
- (5) Mengawasi pelaksanaan disiplin waktu kerja.
- (6) Menyelesaikan masalah - masalah kepegawaian.
- (7) Memeriksa pengumpulan dokumen penilaian karya.
- (8) Melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan dokumen – dokumen terkait.
- (9) Menyusun anggaran biaya pensiun pegawai.

b) Umum

- (1) Menyediakan perlengkapan dan fasilitas untuk keperluan pendidikan dan pelatihan intern.
- (2) Menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan bangunan milik perusahaan atau yang ditunjuk.
- (3) Menyelenggarakan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas gedung, rumah dinas, rumah pejabat, mess, mesin, peralatan dan kendaraan.
- (4) Mengatur penggunaan kendaraan operasional.

(5) Menyelenggarakan tugas pelayanan keamanan.

(6) Menjaga keamanan secara keseluruhan.

7) Bagian Pemasaran

- (a) Melaksanakan tugas untuk mendapatkan informasi adanya proyek.
- (b) Melaksanakan tugas untuk menganalisa data peluang pasar (peluang proyek potensi bagi perusahaan).
- (c) Melaksanakan tugas untuk mengikuti prakualifikasi.
- (d) Melaksanakan tugas untuk mempromosikan perusahaan sebagai perusahaan jasa konstruksi.
- (e) Melaksanakan tugas untuk menyiapkan anggaran biaya lelang (ABL) proyek.
- (f) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai cakupan tanggung jawabnya.

Bagian pemasaran mempunyai beberapa seksi yaitu:

1) Seksi anggaran

Melaksanakan tugas-tugas untuk menyiapkan anggaran biaya lelang :

- (a) Mempelajari dengan teliti dokumen tender (persyaratan kontrak dan spesifikasi pekerjaan) untuk setiap tender yang ditangani.
- (b) Bila perlu ikut survai agar mempunyai kesempatan/persiapan yang matang dan

perhitungan yang akurat dan teliti dalam rangka untuk pembuatan metode kerja dan perhitungan anggaran biaya lelangnya.

- (c) Memelihara dan membina terkumpulnya informasi harga dari para supplier atau kontraktor.
 - (d) Mengevaluasi/menganalisa hasil tender dan membuat harga satuan tolak ukur.
 - (e) Mengkoordinasi pembuatan ABL dan mengamankan perusahaan sehubungan dengan strategi pembuatan ABL.
 - (f) Meningkatkan/mengembangkan sistem anggaran lelang dengan komputerasi yang lebih unggul.
 - (g) Melaksanakan tugas dan kedinasan yang diberikan/perintahkan oleh atasan sesuai cakupan tanggung jawabnya.
- 2) Seksi administrasi prakuifikasi
- (a) Membuat anggaran biaya dalam pelaksanaan tender yang ditangani.
 - (c) Melaksanakan tugas untuk menyiapkan metode kerja dan perhitungan anggaran yang akan dikeluarkan dalam pelaksanaan proyek.
 - (d) Melakukan tugas lainnya yang diberikan oleh atasan sesuai cakupan tanggung jawabnya.

8) Bagian Operasi

- (a) Melaksanakan tugas untuk mengawasi pelaksanaan proyek dan operasional.
- (b) Melaksanakan tugas untuk mengelola data dan informasi operasi.
- (c) Melaksanakan tugas untuk membina teknik pelaksanaan operasi, membantu meningkatkan kemampuan tenaga pelaksana dan tenaga operasi.
- (d) Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasan sesuai dengan cakupan tanggung jawabnya.

Bagian operasi mempunyai beberapa seksi yaitu :

1) Seksi teknik

menyiapkan program kerja dan melaksanakan kegiatan atau tugas pembangunan, pemeliharaan dan perawatan sarana dan prasarana sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan.

2) Seksi pengendalian

mengendalikan pelaksanaan program kerja yang telah dibuat dan melakukan kontrol terhadap item perusahaan.

9) Bagian Peralatan

- (a) Mencari dan memanfaatkan sumber-sumber peralatan untuk pelaksanaan proyek.

- (b) Melakukan penawaran dan usulan pembelian alat yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
- (c) Mengelola peralatan baik peralatan milik perusahaan maupun peralatan sewa luar yang dipakai untuk menyelesaikan proyek-proyek.
- (d) Memantau perkembangan teknologi mengenai peralatan yang bermanfaat bagi pelaksanaan proyek.
- (e) Melaksanakan pengawasan terhadap tertib laporan sesuai tingkat manajemen.
- (f) Melakukan pembinaan personil baik secara horizontal maupun vertikal sesuai dengan organisasi matrik perusahaan.
- (g) Mengelola data dan informasi yang ada secara akurat untuk setiap kegiatan bidang peralatan.

Bagian peralatan mempunyai beberapa seksi yaitu :

1) Seksi perawatan alat

- (a) Melakukan pengecekan baik peralatan perusahaan atau peralatan sewa luar yang dipakai untuk menyelesaikan proyek apakah dalam kondisi baik atau tidak.
- (b) Melakukan perbaikan apabila terdapat peralatan yang tidak siap pakai untuk pelaksanaan proyek.

- 2) Seksi administrasi peralatan
 - (a) Menyiapkan dana dalam pembelian peralatan maupun penyewaan alat.
 - (b) Memeriksa bukti-bukti transaksi dalam pembelian alat.
- 3) Seksi operasi peralatan
 - (a) Melaksanakan tugas dan mengawasi pemakaian peralatan dan operasional.
 - (b) Melaksanakan tugas untuk membina cara kerja pengoperasian peralatan yang baik dalam pelaksanaan proyek.
 - (c) Melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan sesuai dengan cakupan tanggung jawabnya.

4.1.3. Aktivitas Perusahaan

PT. Utama Karya merupakan serangkaian kegiatan sistem dalam bidang kontraktor umum dan konstruksi. Dalam pengembangannya perusahaan meningkatkan kemampuannya tidak hanya dibidang teknik tetapi juga peluasan dan pendalaman keahlian serta keterampilan sumber daya manusianya. Karena SDM adalah asset paling berharga dari kesuksesan Utama karya.

Salah satu cabang dari PT. Utama Karya adalah PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta dan Botabek. Yang melakukan perubahan inovasi baru dengan menerapkan manajemen

pada pelaksanaannya telah terbukti mempercepat masa konstruksi, serta mampu menghemat biaya secara keseluruhan. Inovasi ini memperkenalkan sebuah desain khusus berupa kerangka baja berbentuk lorong yang menghasilkan dinding dan plat lantai yang monolith. Kunci dari singkatnya masa konstruksi terletak pada siklus produksi. Proses selesai dalam waktu 12 jam saja, mulai dari pemasangan hingga ke proses pembongkaran cetakan setelah diperoleh kekakuan beton yang diharapkan. Proses pelaksanaan menjadi lebih singkat karena semua instalasi mekanikal dan ekstrikal telah terintegrasi dalam plat lantai. Keuntungan lainnya adalah hasil permukaan beton yang halus, sehingga mengurangi pekerjaan pengecatan.

Terdapat pula BRESPHAKA yaitu beton ringan struktur pracetak dengan sistem konstruksi balok dan kolom, yakni sebuah teknologi yang bertujuan mengurangi berat total gedung secara keseluruhan. Sistem ini terbukti dapat menghemat biaya untuk pembuatan pondasi dan mengurangi berat bangunan hingga 24% dari berat total.

Wilayah III memiliki produk unggulan HAKAPOLE yaitu *polygonal pole* untuk tiang lampu penerangan jalan.

4.2. Profil Responden

Profil dari para responden yang telah membantu penulis dalam pengumpulan data dan informasi yang berkaitan dengan hubungan antara

penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan efektivitas pengendalian biaya yaitu:

- 1) Nama : Drs. Eddy Djunaedy
Jabatan : Kepala Pengembangan SDM Pusat
Umur : 37 tahun
Jenis kelamin : Pria
- 2) Nama : Abdul Ridjad, SE
Jabatan : Kepala Bagian ADM
Umur : 45 tahun
Jenis kelamin : Pria
- 3) Nama : Andi Suandi, SE
Jabatan : Kepala Pengembangan SDM Wilayah
Umur : 32 tahun
Jenis kelamin : Pria
- 4) Nama : Ir. Muhajir
Jabatan : Kepala Bagian Operasi
Umur : 35 tahun
Jenis kelamin : Pria
- 5) Nama : Budiharto W, SE
Jabatan : Ass. SM Accounting
Umur : 34 tahun
Jenis kelamin : Pria
- 6) Nama : Ir. Hendro Purwoatmojo
Jabatan : Kepala Bagian Anggaran

Umur : 40 tahun

Jenis kelamin : Pria

4.3. Isi Pembahasan

4.3.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

4.3.1.1. Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Jenis-jenis pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek sebagai berikut:

1) Pusat Biaya

Pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, yang merupakan pusat biaya adalah bagian administrasi & keuangan, dan bagian operasi. Untuk membatasi agar penulisan makalah ini tidak terlalu luas, maka penulis membatasi pada bagian operasi saja.

Pusat biaya dapat diukur prestasinya atas efisiensi dan pengelolaan biaya. Kepala bagian mempunyai tujuan untuk meminimalkan perbedaan antara realisasi dengan anggarannya dalam periode tertentu. Pusat biaya tersebut melaporkan realisasi biayanya dalam bentuk laporan kegiatan bulanan, laporan kegiatan triwulan, dan laporan kegiatan akhir tahun.

Adapun jenis laporan yang dibuat antara lain adalah:

(a) Laporan bulanan

Di dalamnya dilaporkan mengenai biaya-biaya selama proses pelaksanaan dalam periode satu bulan yang meliputi biaya usaha.

(b) Laporan triwulan

Di dalamnya dilaporkan mengenai rekapan biaya-biaya bulan terdahulu dan biaya-biaya bulan yang berjalan.

(c) Laporan akhir tahun

Didalamnya dilaporkan biaya-biaya selama proses pelaksanaan satu bulan, triwulan dan akhir tahun yang meliputi biaya langsung, biaya tidak langsung, biaya umum dan biaya usaha.

2) Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek adalah bagian pemasaran yang meliputi seksi anggaran, seksi administrasi prakualifikasi. Pendapatan bagian ini berasal dari penanganan proyek-proyek yang didapatkan, baik itu dari kantor pusat maupun wilayah III.

Pusat pendapatan ini melaporkan hasil pendapatan dalam laporan kegiatan bulanan, laporan kegiatan triwulan, dan laporan kegiatan akhir tahun. Laporan kegiatan tersebut ditujukan ke kepala bagian dan untuk selanjutnya dilaporkan ke kepala wilayah.

3) Pusat Laba

Pusat laba pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek adalah bagian operasional. Pusat laba tersebut melaporkan laba yang diperoleh perusahaan atas pelaksanaan tender yang dimenangkan dalam bentuk laporan kegiatan triwulan dan laporan kegiatan akhir tahun. Laporan tersebut ditujukan ke kepala bagian dan selanjutnya dilaporkan ke kepala wilayah.

4) Pusat Investasi

Sedangkan pusat investasi pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek adalah bagian peralatan dan seksi umum. Bagian peralatan bertanggungjawab atas investasi yang bergerak yang meliputi alat-alat penunjang proyek (Alat berat dan ringan), dan seksi umum bertanggungjawab atas investasi yang diam, yang meliputi tanah, bangunan, dan peralatan kantor.

Pusat investasi ini melaporkan segala kegiatannya dalam bentuk laporan kegiatan triwulan dan laporan kegiatan akhir tahun. Laporan kegiatan tersebut ditujukan ke kepala bagian dan selanjutnya ditujukan ke kepala wilayah.

Untuk membatasi agar penulisan makalah ini tidak terlalu luas, maka penulis membatasi pada pusat biaya operasi saja. Menurut penulis penggolongan pusat biaya sudah memadai. Penggolongan tersebut telah didasarkan pada fungsi masing-masing bagian dalam melaksanakan operasi perusahaan. Selain itu kinerja pusat biaya tersebut didasarkan pada kemampuan kepala bagian pusat biaya dalam meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya.

4.3.1.2. Struktur Organisasi

Sebelum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, semua daerah wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus ditetapkan dengan jelas. Struktur organisasi dan dokumen-dokumen yang ada harus dianalisis untuk menentukan struktur wewenang dan tanggung jawab organisasi. Berkaitan dengan kondisi yang ada di PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek struktur organisasi yang ada dikatakan struktur

organisasi fungsional. Namun dalam perakteknya diunit kerja wilayah III, masih terdapat pembagian wewenang yang tumpang tindih (*Overlapping*) dan sering sekali tanggung jawab yang dituntut tidak disertai dengan pendelegasian wewenang yang memadai. Seperti seksi akuntansi yang merangkap dengan seksi keuangan sehingga dalam pelaksanaannya terjadi hal yang tidak diinginkan.

Struktur organisasi di wilayah tidak berjalan dengan baik. Karena dalam melaksanakan suatu kegiatan, wewenang yang diberikan kepada masing-masing kepala bagian tidak diberikan dengan penuh. Disebabkan pada wilayah III pendelegasian wewenang mutlak dikendalikan oleh kepala wilayah, sehingga komponen organisasi tidak memiliki kekuasaan untuk menentukan langkah pengambilan keputusan dalam rangka pencapaian tujuan masing-masing unit organisasi.

Menurut penulis, tipe organisasi lini yang diterapkan PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek sudah cukup memadai. Yang perlu diperhatikan oleh wilayah III dimasa yang akan datang adalah unit kerja yang otonom yang membagi wewenang tanpa mengurangi kinerjanya dan diperluas lagi pendelegasian wewenang dalam pengambilan keputusan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

4.3.1.3. Sistem Anggaran

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek setiap tahunnya membuat anggaran tahunan. Adapun penyusunan dilakukan oleh kepala bagian dengan memperhatikan pokok-pokok pikiran kepala wilayah. Penyusunan anggaran menggunakan metode partisipatif. Masing-masing bagian atau pusat pertanggungjawaban diberikan kesempatan untuk menyusun anggarannya sehingga penganggaran dilakukan dari tingkat bawah ke tingkat puncak. Rancangan dari pusat pertanggungjawaban, kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh seksi anggaran. Jika terjadi perubahan rancangan, seksi anggaran ini memiliki kewajiban untuk memberitahukan perubahan tersebut ke pada kepala bagian yang bersangkutan.

Rancangan tersebut membahas tentang anggaran biaya. Anggaran biaya ini berisi tentang rincian biaya-biaya yang akan terjadi untuk tahun anggaran, yang terdiri dari biaya usaha, biaya administrasi dan biaya umum. Selanjutnya anggaran yang telah disusun oleh seksi anggaran disahkan oleh kepala wilayah untuk dilaksanakan sebagai anggaran perusahaan. Dalam pelaksanaan kegiatan kepala wilayah akan meminta pertanggungjawaban kepada

kepala bagian terhadap anggarannya. Sehingga kepala bagian memiliki komitmen yang tinggi untuk berprestasi sesuai dengan yang tercantum dalam anggarannya.

Menurut penulis PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek telah mempunyai sistem penyusunan anggaran yang memadai melibatkan semua kepala bagian untuk memberikan usulan dengan anggarannya. Dengan demikian setiap kepala bagian menyadari peran dan tanggung jawabnya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

4.3.2. Penggolongan Biaya Perusahaan

Pada dasarnya perencanaan dan pengendalian sangat diperlukan dalam aktivitas operasional perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif. Perencanaan dan pengendalian terhadap biaya adalah fungsi manajemen yang susah sekali dipisahkan karena keterkaitan yang sangat kuat diantara keduanya.

Pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, biaya diklasifikasikan dalam dua kelompok yaitu biaya usaha dan biaya diluar usaha. Biaya usaha merupakan biaya yang berhubungan dengan kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan, sedangkan biaya diluar usaha meliputi biaya yang timbul bukan dari kegiatan usaha perusahaan.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban penggolongan biaya yang relevan untuk tujuan pengendalian biaya adalah biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan. Penggolongan ini bertujuan untuk menentukan biaya mana yang dapat dikendalikan oleh kepala bagian tertentu dan biaya mana yang berada diluar kendalinya. Jika penggolongan biaya dalam pelaporan tidak dapat dipisahkan menjadi biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, maka akan dapat mengakibatkan pelaporan tidak dapat digunakan sebagai alat pertanggungjawaban biaya secara maksimal.

Pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, disetiap pusat pertanggungjawaban sudah melakukan pengklasifikasian biaya secara tegas dan jelas menurut biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan. Sehingga kepala bagian dapat dengan mudah mempertanggungjawabkan setiap biaya yang menjadi tanggung jawabnya kepada kepala wilayah.

Biaya yang dapat dikendalikan oleh kepala bagian operasi meliputi biaya material, biaya upah, biaya subkontraktor, biaya peralatan, biaya umum lapangan, biaya bunga operasional, dan biaya lain-lain.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban penggolongan biaya yang relevan untuk tujuan pengendalian biaya adalah biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan. Penggolongan ini bertujuan untuk menentukan biaya mana yang dapat dikendalikan

oleh kepala bagian tertentu dan biaya mana yang berada diluar kendalinya. Jika penggolongan biaya dalam pelaporan tidak dapat dipisahkan menjadi biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, maka akan dapat mengakibatkan pelaporan tidak dapat digunakan sebagai alat pertanggungjawaban biaya secara maksimal.

Pada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, disetiap pusat pertanggungjawaban sudah melakukan pengklasifikasian biaya secara tegas dan jelas menurut biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan. Sehingga kepala bagian dapat dengan mudah mempertanggungjawabkan setiap biaya yang menjadi tanggung jawabnya kepada kepala wilayah.

Biaya yang dapat dikendalikan oleh kepala bagian operasi meliputi biaya material, biaya upah, biaya subkontraktor, biaya peralatan, biaya umum lapangan, biaya bunga operasional, biaya iain-lain, dan biaya penyusutan.

4.3.3. Penyusunan dan Pelaporan Realisasi Anggaran Perusahaan

Pertanggungjawaban atas wewenang dan tanggung jawab diberikan oleh atasan kepada kepala bagian pusat pertanggungjawaban yang menjadi bawahannya yang diwujudkan dalam bentuk laporan pertanggungjawabanya. Dalam hal ini menyangkut masalah pelaksanaan anggaran

Sistem laporan pertanggungjawaban biaya ini bertujuan untuk mengumpulkan dan melaporkan biaya untuk disusun menjadi satuan laporan yang berguna bagi kepala bagian dalam mengambil keputusan. Laporan pertanggungjawaban disusun oleh seksi keuangan setiap akhir tahun untuk selanjutnya disampaikan ke kantor pusat sebagai laporan pertanggungjawaban wilayah III. Isi laporan pertanggungjawaban biaya wilayah III disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, dan untuk tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya.

TABEL I
PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) WILAYAH III
LAPORAN REALISASI ANGGARAN
UNTUK TAHUN 2002

Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Tercapai %
Biaya Karya			
- Material	22.696.991.000	21.620.491.977	95
- Upah	31.135.057.000	27.378.671.888	88
- Peralatan	24.905.150.000	21.062.222.599	85
- Sub kontraktor	12.927.013.000	10.609.456.331	82
- Umum lapangan	514.999.000	528.423.794	103
- Bunga operasional	3.881.936.000	3.868.803.131	100
- Dana lainnya	107.541.475	132.013.475	122
- Penyusutan	20.467.061.000	23.874.756.470	117
Jumlah biaya karya	116.635.748.475	109.074.839.665	93

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel I di atas, dapat terlihat bahwa laporan pertanggungjawaban belum menunjukkan pengendalian biaya yang efektif. Karena laporan pertanggungjawaban tersebut tidak menguraikan tindakan yang diambil untuk mengoreksi terjadinya varian dan laporan pertanggungjawaban wilayah III dilaporkan pada saat akhir tahun, sehingga penyimpangan yang terjadi tidak bisa

dilakukan perbaikan. Hasil dari analisis penyimpangan pada tahun 2002 tidak dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penyusunan anggaran dimasa yang akan datang, agar penyimpangan tersebut tidak lagi terjadi ditahun-tahun berikutnya.

Dari penjelasan diatas penulis mengambil kesimpulan bahwa pelaporan pertanggungjawaban wilayah III pada tahun 2002 belum mendukung adanya pertanggungjawaban yang baik. Dalam pelaporan realisasi anggaran pada tahun 2002 terlihat bahwa terdapat varian yang melebihi dari anggarannya, meliputi biaya umum lapangan sebesar 103%, biaya dana lainnya 122%, dan biaya penyusutan sebesar 117%. Biaya-biaya diatas merupakan biaya yang tidak langsung berpengaruh terhadap biaya usaha perusahaan, namun apabila biaya tersebut dibiarkan melebihi anggarannya akan berpengaruh tidak baik terhadap pengendalian biaya yang ada diperusahaan. Dalam laporan pertanggungjawaban yang disajikan oleh wilayah III Juga tidak menjelaskan terjadinya varian, dan laporan pertanggungjawaban disusun pada saat akhir tahun sehingga penyimpangan yang terjadi pada saat dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya tidak dapat dilakukan tindakan perbaikan.

4.3.4. Efektivitas pengendalian biaya

Pada PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek dalam pencapaian sasaran perusahaan membuat perencanaan dan pengendalian dipusat pertanggungjawaban.

Pengendalian biaya khususnya pusat biaya dilakukan dengan penyusunan anggaran biaya. Anggaran biaya tersebut membahas tentang rancangan biaya yang terjadi pada tahun anggaran. Biaya yang dapat dikendalikan oleh kepala bagian bersangkutan meliputi biaya yang terdapat pada lampiran 2.

Pengendalian biaya yang dilakukan kepala bagian bertujuan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan tingkat efektivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk tercapainya tujuan tersebut maka wilayah III melakukan perbandingan antara laporan anggaran dengan realisasinya. Perbandingan tersebut bertujuan untuk mengevaluasi rencana yang dibuat manajemen, dapat terlaksana sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari anggaran yang disahkan dan jika terdapat penyimpangan dapat dilakukan perbaikan.

TABEL II
PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) WILAYAH III
LAPORAN REALISASI ANGGARAN
UNTUK TAHUN 2003

Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Tercapai %
Biaya Karya			
- Material	24.058.624.000	24.966.408.591	104
- Upah	37.026.154.000	33.845.518.405	91
- Peralatan	27.671.595.000	25.999.803.000	94
- Sub kontraktor	13.613.992.000	14.549.167.650	107
- Umum lapangan	633.207.000	1.020.608.605	164
- Bunga operasional	5.042.428.000	3.988.428.487	79
- Dana lainnya	144.864.856	181.221.267	125
- Penyusutan	15.947.367.000	20.937.687.642	131
Jumlah biaya karya	113.505.025.856	125.488.843.647	110

Sumber: Lampiran 4

Dalam laporan realisasi yang disajikan pada tabel 2 diatas, dapat dilihat bahwa wilayah III belum melakukan pengendalian biaya efektif. Karena pada tahun 2003 terdapat realisasi biaya diatas

anggarannya yang menunjukkan varian sangat besar yaitu biaya material sebesar 104%, biaya sub kontraktor sebesar 107%, biaya umum lapangan sebesar 164%, biaya dana lainnya sebesar 125%, dan biaya penyusutan sebesar 131%.

Dari penjelasan diatas maka penulis mengambil kesimpulan bahwa PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek dilihat dari hasil laporan realisasi tahun 2003 menunjukkan jumlah varian yang cukup besar. Oleh sebab itu wilayah III belum melakukan pengendalian biaya secara efektif. Wilayah III dalam laporan pertanggungjawaban biaya belum menunjukkan penyebab terjadinya varian dan laporan pertanggungjawaban biaya dibuat pada waktu akhir tahun sehingga tidak dapat dilakukan perbaikan pada saat terjadinya penyimpangan.

4.3.5 Hubungan antara Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Efektivitas Pengendalian Biaya pada Perusahaan

Dengan memperhatikan uraian-uraian diatas, maka makin jelas bahwa akuntansi pertanggungjawaban memiliki hubungan dalam pelaksanaan efektivitas pengendalian biaya. Informasi tentang anggaran dan realisasi biaya dikelompokkan berdasarkan masing-masing pusat tanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem akuntansi yang mengaitkan organisasi perusahaan dengan biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan menurut tingkat tanggung jawabnya. Akuntansi pertanggungjawaban

dapat menyajikan informasi mengenai kinerja kepala bagian secara efektif, dengan demikian dapat mendorong motivasi dari pelaku organisasi tersebut. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, kegiatan para pelaku pertanggungjawaban akan terukur secara terinci sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Pengendalian biaya pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan efektif jika dilakukan perbandingan antara anggaran yang disusun dengan realisasinya. Perbandingan antara anggaran dengan realisasi dapat menunjukkan apakah pelaksanaan itu efektif atau tidak. Dengan dibuatnya laporan pertanggungjawaban biaya oleh seksi keuangan.

Jika dilihat dari laporan realisasi anggaran yang disusun, maka sistem pelaporan wilayah III belum kokoh, dan belum dapat dijadikan alat pengendalian biaya. Karena dalam laporan tersebut belum menjelaskan terjadinya varian, dan pelaporan dilakukan pada setiap akhir tahun. Sehingga tidak dapat dilakukan perbaikan apabila terjadi penyimpangan.

Pada lampiran 3 dan 4, terlihat bahwa setelah dilakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, maka wilayah III belum melakukan pengendalian biaya secara efektif. Karena pada tahun 2002 terdapat realisasi biaya diatas anggarannya yang menunjukkan varian sangat besar yaitu biaya umum lapangan sebesar 103%, biaya dana lainnya 122%, dan biaya penyusutan sebesar 117%. Sedangkan pada laporan realisasi anggaran tahun 2003

terdapat realisasi biaya diatas anggarannya yaitu biaya material sebesar 104%, biaya sub kontraktor sebesar 107%, biaya umum lapangan sebesar 164%, biaya dana lainnya sebesar 125%, dan biaya penyusutan sebesar 131%.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan oleh PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek belum cukup memadai dan belum dapat memberikan peranan yang penting dalam melakukan pengendalian biaya secara efektif.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

5.1.1. Simpulan umum

Akuntansi pertanggungjawaban belum diterapkan secara penuh oleh PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, karena masing-masing pusat tanggung jawab tidak otonom. Dengan demikian pengendalian biaya menjadi kurang efektif.

5.1.2. Simpulan khusus

- i) PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek menggunakan struktur organisasi fungsional. Dalam rangka penerapan akuntansi pertanggungjawaban, bagian pemasaran ditetapkan sebagai pusat pendapatan, sedangkan bagian operasi sebagai pusat biaya.
- 2) Laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh pusat biaya belum dapat digunakan sebagai alat pengendalian yang efektif karena tidak dilakukan analisis secara rinci, sehingga sumber penyimpangan tidak dapat diketahui. Disamping itu analisis varian dilakukan pada akhir tahun, sehingga tidak bisa dilakukan koreksi selama periode berjalan.

- 3) Varian pusat biaya operasi dalam tahun 2002 menunjukkan varian sangat besar yaitu biaya umum lapangan sebesar 103%, biaya dana lainnya 122%, dan biaya penyusutan sebesar 117% dan tahun 2003 menunjukkan varian sangat besar yaitu biaya material sebesar 104%, biaya sub kontraktor sebesar 107%, biaya umum lapangan sebesar 164%, biaya dana lainnya sebesar 125%, dan biaya penyusutan sebesar 131%. Hal ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan belum dapat berfungsi sebagai alat pengendalian biaya yang efektif.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran kepada PT. Utama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek agar dalam menjalankan pengendalian biaya, sebaiknya laporan pertanggungjawaban dilaporkan setiap periode berjalan (bulanan, triwulan, dan akhir tahun), dan laporan tersebut sebaiknya dilengkapi penjelasan-penjelasan yang lebih terinci mengenai sebab-sebab terjadinya varian/penyimpangan anggaran yang signifikan, sehingga dapat membantu kepala wilayah dalam menganalisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan dapat segera dilakukan tindakan perbaikan secara cepat dan tepat.

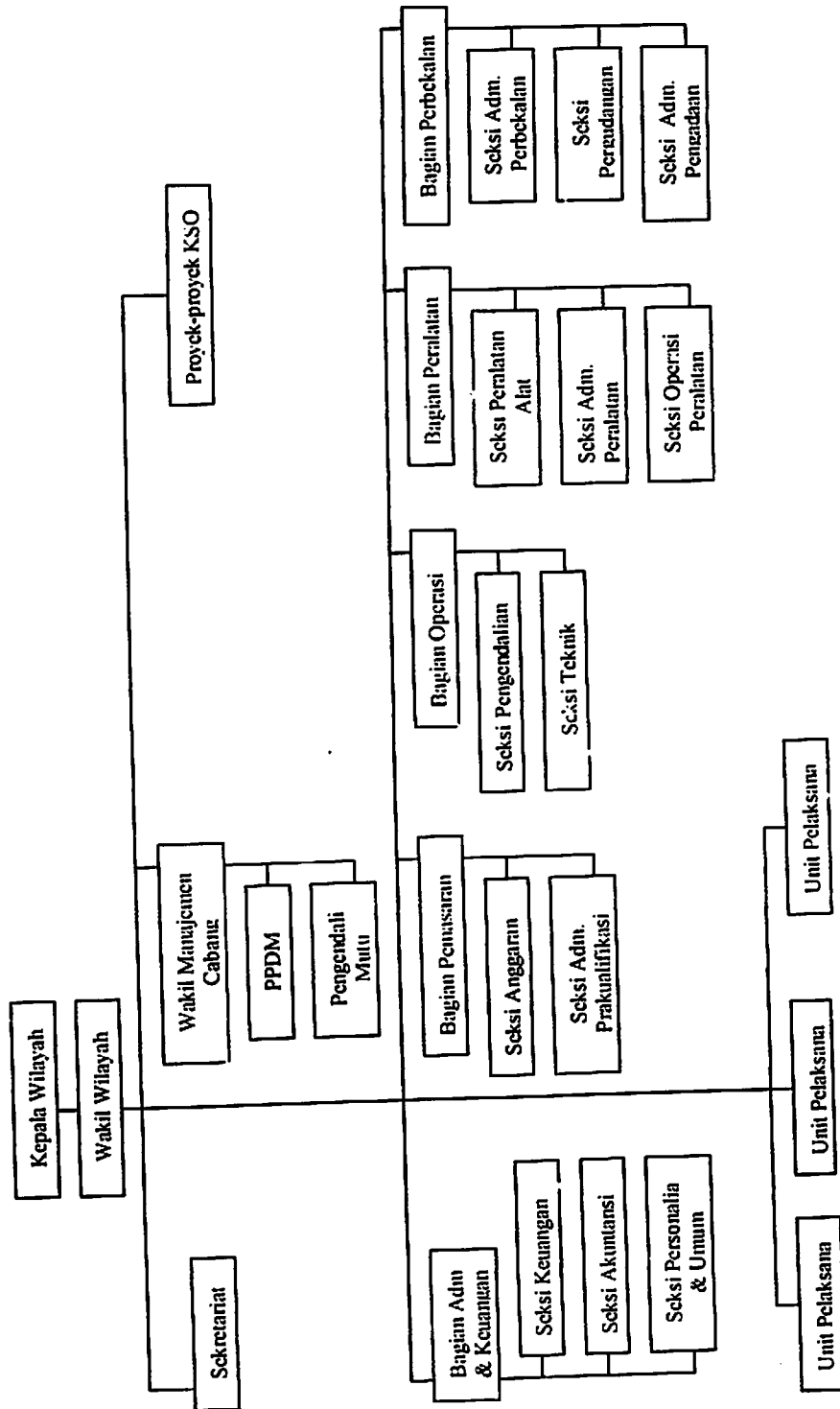
DAFTAR PUSTAKA

1. Abdul Halim, Drs., dan Bambang Supomo, Drs., Ak., Akuntansi Manajemen, Yogyakarta : Penerbit BPFE-UGM, 1990.
2. _____, Drs., dan Bambang Supomo, Drs., Ak., Akuntansi Manajemen, Yogyakarta : Penerbit BPFE-UGM, 2000.
3. Adolph Mats, Milton F. Usry, Lawrence H. Hammer, Akuntansi Biaya, (Perencanaan dan pengendalian), Alih Bahasa: Alfonsus sirait dan Herman Wibowo, Edisi ke 9, Jakarta: Erlangga, 1992.
3. Amin Widjaya Tunggal, Drs., MBA., Ak., Akuntansi Manajemen Untuk Usahawaan, Jakarta : Penerbit Bina Rupa Aksara, Jilid I, 1992.
5. Anthony Robert N. and Vijay Govindarajan, Managemen Control System, 9 Edition, Iinois : Richard D. Irwin, Inc, 1998.
6. Bambang Hariadi, Drs., M.Ec., Ak., Akuntansi Manajemen (Suatu Pengantar), Yogyakarta, BPFE, Edisi 1, 1992.
7. Dominiak, Geraldine F., Joseph G. Louderback, Management Accounting, 5 Edition, Boston: Pws Kent, 1998.
8. Edy Sukarno, Sistem Informasi Manajemen (Suatu Pendekatan Praktis), Edisi Revisi, 2002.
9. Garrison, Ray H., Management Accounting: Concepts for Planning, Control, Dicision Making, 6 Edition, Homewood: Richard D. Irwin, Inc, 1991.
10. Hammer, Lawrence H, William K. Carter and F. Usry, Cost Accounting – Planning and Control, 11 Edition, ohio: South Publishing Co, 1994.
11. H. Malayu S.P. Hasibuan, Drs., Manajemen (Dasar, Pengertian dan Masalah), Jakarta : PT. Toko Gunung Agung, Edisi 2, 1996.
12. Hansen, Don R. and Maryanne Mowen, Managemen Accounting, Sout Western College Dublishing, 1997.
13. Horngren, Charles T, and Goerge Foster, Akuntansi Biaya (Suatu pendekatan Manajerial), Alih bahasa : Marianus Sinaga, Ak., Jakarta : Penerbit Erlangga, Jilid I, Edisi 6, 1992.
14. _____, George Foster end Srikant M. Datar, Cost Accounting: Manajerial Emphasis, 9 Edition, New Jersey : Prentice Hall Internationai, Inc, 1997.

15. Hongren, Charles T, **Management Accounting**, Alih Bahasa: Mohamad Badjuri, Drs., Kusnedi Dan Gunawan Hutaauruk, MBA., Jilid 1, edisi ke 6, Jakarta : Erlangga., 1997.
16. _____ , **Pengantar Akuntansi Manajemen**, Alih Bahasa: Moh. Badjuri dan Kusnedi, Edisi ke 6, Jakarta: Erlangga, 1997.
17. Joe K. Shim, and Joel G. Siegel, **Managemen Accountant's Standard Disk Reference Englewood Diffs**, New Jersey: Prentice Hall, 1990.
18. _____ , and Joel G. Siegel, **Budgeting**, Alih Bahasa: Julius Mulyadi dan Neneng Natalina, Jakarta: Erlangga, 2000.
19. Kamarudin Ahmad, **Akuntansi Manajemen (Dasar – Dasar Konsep Biaya Dan Pengambilan Keputusan)**, Jakarta : Penerbit Raja Grafindo Persada, 2000.
20. Mardiyasmo, Drs., MBA., Ak., **Akuntansi Biaya**, Yogyakarta : Penerbit Andi Offset, 1994.
21. Mas'ud Machfoedz, Drs., MBA., Ak., **Akuntansi Manajemen**, Yogyakarta : BPFE – UGM, Buku 2, Edisi 4, 1993.
22. _____ , Drs., MBA., Ak., **Akuntansi Manajemen**, Yogyakarta : BPFE – UGM, Jilid 1, Edisi 4, 1994.
23. _____ , Drs., MBA., Ak., **Akuntansi Manajemen**, Yogyakarta : STIE Widya Wiwaha, 1996.
24. Mulyadi, Drs., M.Sc ., Ak., **Akuntansi manajemen**, Yogyakarta : STIE YKPN, Edisi 2, 1993.
25. _____ , Drs., M.Sc ., Ak., **Akuntansi manajemen**, Yogyakarta : STIE YKPN, 1997
27. _____ , Drs., M.Sc., Ak., **Akuntansi Biaya**, Yogyakarta : Penerbit Aditya Media, 1999
28. _____ , Drs., M.Sc., Ak., **Akuntansi Biaya**, Yogyakarta : Penerbit Aditya Media, Edisi 5, 2000.
29. _____ , Drs., M.Sc., Ak., Johny Setyawan, **Sistem Perencanaan Dan Pengendalian**, Jakarta : Salemba empat, Edisi 2, 2001.
30. Milton F. Usry, Ph.D., CPA., Lawrence H. Hammer, DBA., CPA., **Cost Accounting Planning And Control**, Alih Bahasa : Al Fonsus Sirait , SE., Ak., Hernian Wibowo, Edisi ke 10, Jakarta : Penerbit Erlangga, 1996.

31. Supriono, R.A., S.U., Ak., Akuntansi Manajemen, Editor : Mulydi , M.Sc., Ak., Yogyakarta : STIE YKPN, 1991.
32. _____ , Akuntansi Manajemen 2 (Struktur Pengendalian Manajemen), Editor : Herman Wibowo, Yogyakarta : STIE YKPN, 1993.
33. _____ , Ak., Akuntansi Manajemen 2 (Struktur Pengendalian Manajemen), Editor : Mulyadi, Drs., M.Sc., Ak., Yogyakarta : STIE YKPN, Revisi 2001.
34. Welsch, Glenn A, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Budgeting, Alih Bahasa: Anassidik, Jakarta : Bumi Aksara, Edisi Terjemahan, 1995.

STRUKTUR ORGANISASI PT. HUTAMA KARYA (PERSERO) WILAYAH III DKI JAKARTA & BOTABEK



Lampiran 2

DAFTAR KODE REKENING BIAYA

Kode Rekening	Jenis Biaya
XXX.XX.	Pusat Pendapatan
XXX.XX. 83110	Biaya promosi/iklan
XXX.XX. 83120	Biaya representasi
XXX.XX. 83130	Biaya jamuan relasi
XXX.XX. 83140	Biaya tender & prakwalifikasi
XXX.XX. 83150	Biaya barang jadi
XXX.XX.	Pusat Biaya
XXX.XX. 84110	Biaya material
XXX.XX. 84120	Biaya upah
XXX.XX. 84130	Biaya sub kontraktor
XXX.XX. 84140	Biaya umum lapangan
XXX.XX. 84150	Biaya bunga operasional
XXX.XX. 84160	Biaya lain-lain
XXX.XX. 84170	Biaya penyusatan
XXX.XX.	Pusat Investasi
XXX.XX. 85110	Biaya pemeliharaan bangunan
XXX.XX. 85120	Biaya alat tulis kantor
XXX.XX. 85130	Biaya pemeliharaan investaris





Laporan Realisasi Anggaran
Pusat Biaya Operasi
Tahun 2002

Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Tercapai %
Biaya Karya			
- Material	22.696.991.000	21.620.491.977	95
- Upah	31.135.057.000	27.378.671.888	88
- Peralatan	24.905.150.000	21.062.222.599	85
- Sub kontraktor	12.927.013.000	10.609.456.331	82
- Umum lapangan	514.999.000	528.423.794	103
- Bunga operasional	3.881.936.000	3.868.803.131	100
- Dana lainnya	107.541.475	132.013.475	122
- Penyusutan	20.467.061.000	23.674.756.470	117
Jumlah biaya karya	116.635.748.475	109.074.839.665	93





Laporan Realisasi Anggaran
Pusat Biaya Operasi
Tahun 2003

Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Tercapai %
Biaya Karya			
- Material	24.058.624.000	24.966.408.591	104
- Upah	37.026.154.000	33.845.518.405	91
- Peralatan	27.671.595.000	25.999.803.000	94
- Sub kontraktor	13.613.992.000	14.549.167.650	107
- Umum lapangan	633.207.000	1.020.608.605	164
- Bunga operasional	5.042.428.000	3.988.428.487	79
- Dana lainnya	144.864.856	181.221.267	125
- Penyusutan	15.947.367.000	20.937.687.642	131
Jumlah biaya karya	113.505.025.856	125.488.843.647	110



JADWAL PENELITIAN

No	Tanggal Penelitian	Kegiatan
1	29 Januari 2004	<ul style="list-style-type: none">- Mengajukan permohonan izin untuk melakukan riset guna menyusun makalah skripsi pada PT. Hutama Karya (Persero).
2	2 Februari 2004	<ul style="list-style-type: none">- Wawancara dengan PT. Hutama Karya (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, dan mendapatkan penjelasan mengenai:<ul style="list-style-type: none">- Sejarah perusahaan- Struktur Organisasi perusahaan- Bidang usaha dan aktivitas perusahaan
3	9 Februari 2004	<ul style="list-style-type: none">- Wawancara dengan Bidang Operasi, dan mendapatkan penjelasan mengenai:<ul style="list-style-type: none">- Sistem anggaran perusahaan- Rencana anggaran biaya perusahaan
4	16 Februari 2004	<ul style="list-style-type: none">- Wawancara dengan Bagian Administrasi & Keuangan, dan mendapatkan penjelasan mengenai:<ul style="list-style-type: none">- Laporan pertanggungjawaban

		biaya perusahaan
5	23 Februari 2004	- Wawancara dengan staf karyawan mengenai fakta yang ada dilapangan.
6	29 Februari 2004	- Pengambilan dan menerima data-data yang diperlukan untuk penyusunan skripsi.
7	1 Maret 2004	- Meminta kop perusahaan
8	8 Maret 2004	- Meminta surat keterangan riset dari perusahaan



Mengetahui :

EDY DJUNAEDY
Kepala Bagian Pengembangan SDM

SURAT KETERANGAN

No.: BS/Pt.038/Eks/2004

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah Kepala Bagian Pengembangan SDM PT. HUTAMA KARYA (Persero) di Jakarta, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : DEASY KUSUMAWATY
NIM : 022199087
Tempat/Tgl Lahir : Medan, 05 Desember 1981
Jurusan : Akuntansi
Alamat : Jl. Prambanan X Blok JJ 12 A
Perum Puri Nirwana I Cibinong Bogor
Judul Pembahasan : Hubungan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
dengan Efektifitas Pengendalian Biaya
Mata Kuliah : Akuntansi Manajemen

Adalah benar telah melakukan riset dan pengumpulan data untuk bahan Penyusunan Skripsi pada PT HUTAMA KARYA (Persero) Wilayah III DKI Jakarta & Botabek, Kantor Cabang Jakarta, dari tanggal 29 Januari 2004 sampai 8 Maret 2004.

Selanjutnya sesuai dengan persyaratan yang disampaikan pada saudara dan untuk bahan dokumen kami, mahasiswa yang bersangkutan harus menyampaikan 1 (satu) copy karya tulis/skripsi yang telah diselesaikannya pada kami.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan bagi yang berkepentingan.

Jakarta, 29 Maret 2004

Hormat kami,

PT. HUTAMA KARYA (Persero)
Bagian Pengembangan SDM



Eddy Djunaedy
EDDY DJUNAEDY

Kepala