



**PERANAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP TINGKAT PROFITABILITAS
PADA PT. PANDU SIWI SENTOSA**

Skripsi

Diajukan Oleh:

**Syarifah Aini
022101338**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

DESEMBER 2008

**PERANAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP TINGKAT PROFITABILITAS
PADA PT. PANDU SIWI SENTOSA**

SKRIPSI

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

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak.)

Ketua Jurusan,



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

**PERANAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
TERHADAP TINGKAT PROFITABILITAS
PADA PT. PANDU SIWI SENTOSA**

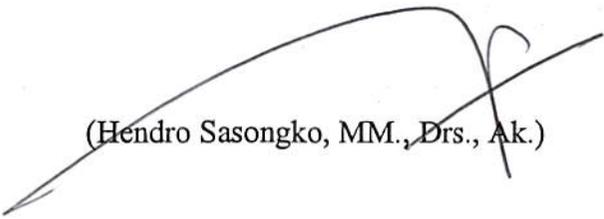
SKRIPSI

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Sabtu Tanggal 08 November 2008

**SYARIFAH AINI
022101338**

Mengetahui:

Dosen Penguji,



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

Pembimbing,



(Satsangkaryon, MM., Drs., Ak.)

Co. Pembimbing,



(Hanzarsyah, SE.)

Tentang luasnya ilmu ALLAH tiada terkira:

Katakanlah, "Kalau sekiranya lautan menjadi tinta untuk (menulis) kalimat-kalimat Tuhanku, sungguh habislah lautan itu sebelum habis (ditulis) kalimat-kalimat Tuhanku, meskipun kami datangkan tambahan sebanyak itu pula"

(QS: AL KAHFI: Ayat 109)

Barangsiapa yang bertakwa kepada Allah Niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar.

Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barangsiapa yang bertakwa kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan) nya.

Sesungguhnya melaksanakan urusan (yang dikehendaki) Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu

(QS: ATH THALAAQ: Ayat 2-3)

*Karya kecil ini ku persembahkan untuk
Orang tua tercinta serta semua keluarga*

ABSTRAK

SYARIFAH AINI, NPM, 022101338, Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa. Dibawah bimbingan SATSANGKARYON, dan HANZARSYAH.

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba yang optimal. Dengan memperoleh laba yang optimal ini, perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lancar dan terus-menerus.

Jumlah laba yang diperoleh suatu perusahaan merupakan pengukur penting efektivitas perusahaan tersebut. Untuk memperoleh laba yang optimal, perusahaan harus memperbesar selisih antara pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan. Artinya, laba optimal dapat diperoleh dengan peningkatan pendapatan dari hasil penjualan atau dengan mengurangi jumlah biaya yang digunakan.

Perusahaan memperoleh laba yang berasal dari selisih antara pendapatan dengan biaya-biaya yang terjadi selama proses operasional perusahaan dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan bermaksud untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak. Tujuan yang dimaksud adalah membantu mengimplementasikan rencana strategi manajer puncak. Dengan adanya pusat-pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab terhadap kewajibannya masing-masing.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di Departemen *Sales and Marketing* dan Departemen Operasional. Untuk mencapai tingkat profitabilitas yang optimal, sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT Pandu Siwi Sentosa sangat berpengaruh besar, semakin baik sistem akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan maka diharapkan semakin tinggi profitabilitas yang dicapai perusahaan. Perusahaan harus tetap pada posisi yang menguntungkan atau *profit*, karena profitabilitas suatu hal yang sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di Departemen *Sales and Marketing* dan Departemen Operasional.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa". Adapun perusahaan ini berkantor pusat di Jl. Raya Bekasi Timur Km. 18 No. 30, Klender, Jakarta Timur dan bergerak dalam bidang jasa kurir. Selanjutnya penulis mengidentifikasi permasalahan yang antara lain:

1. Bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan pada PT Pandu Siwi Sentosa?
2. Bagaimana tingkat profitabilitas yang dicapai pada PT Pandu Siwi Sentosa?
3. Bagaimana peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa?

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah Deskriptif (Eksploratif), metode penelitian yang digunakan penulis adalah Studi Kasus, teknik penelitian yang digunakan adalah Analisis Kualitatif, yaitu teknik yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang di laksanakan pada PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan nilai dari "baik" menjadi "sangat baik" dan diikuti kenaikan profitabilitas atau kemampuan untuk memperoleh laba setiap tahunnya.

Dengan demikian dapat diketahui peningkatan nilai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diikuti peningkatan profitabilitas, dapat disimpulkan terdapat hubungan yang "positif" antara sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas.

KATA PENGANTAR

Bismillahir Rahmanir Rahiim

Assalamu 'Alaikum Wr, Wb.

Syukur alhamdulillah yang sebesar-besarnya penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya, akhirnya penyusunan skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan mengambil judul "Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa". Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini untuk memenuhi salah satu syarat dalam mencapai Gelar Sarjana (S1) Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Penyusunan skripsi ini merupakan hasil maksimal yang dapat dikerjakan oleh penulis. Oleh karena itu pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan terimakasih atas bantuan, bimbingan, serta dorongan moril yang telah diberikan khususnya kepada:

1. Orang Tua yang tercinta, Mamak (Alm) yang berada di Surga dan Abah, terima kasih atas doa dan kasih sayang selama ini. Juga Ibu yang memberi banyak waktu dan perhatian. Abang Faisal (icang) dan Adik Taufik yang tersayang doakan Kakak selalu, Amin
2. Bapak DR. Eddy Mulyadi, S., Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Ibu Elin Octavianty, SE., MM., selaku sekertaris jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

5. Bapak Satsangkaryon, MM., Drs., Ak., selaku Dosen Pembimbing Utama dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Hanzarsyah, SE., selaku dosen Co. pembimbing dalam penyusunan skripsi ini.
7. Seluruh Staf dan Karyawan PT Pandu Siwi Sentosa yang telah memberikan informasi serta data yang diperlukan oleh penulis guna penyusunan skripsi ini.
8. Widodo Agus Nugroho, ST., terimakasih telah memberi semangat untuk memiliki sebuah masa depan, sukses selalu.
9. Keluarga besar yang di Medan, Padang, Kakek (Alm), nenek, Atok (Alm), Uwak, Ujing, Udak, Tulang, Nantulang, Bunde, Amang Boru, Bapak, Ibu juga semua sepupu yang tak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih.
10. Teman-teman Rina, Yuni, Mega, Septi, Yeni, Jeany, Leny, Dwi, Zaky, Deni, Irma yang tak bisa disebutkan satu persatu, terimakasih

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan karena keterbatasan waktu, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis berharap semoga penyusunan skripsi ini berguna bagi penulis maupun pihak-pihak yang membutuhkan.

Bogor, Desember 2008

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	
LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang penelitian.....	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Kegunaan Penelitian.....	4
1.5. Kerangka Penelitian dan Paradigma Penelitian.....	5
1.5.1. Kerangka Penelitian.....	5
1.5.2. Paradigma Penelitian.....	15
1.6. Hipotesis Penelitian.....	16

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	17
2.1.1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ...	17
2.1.2. Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	19
2.1.3. Tipe-Tipe Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	20
2.1.4. Syarat-Syarat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	21
2.1.5. Struktur Organisasi.....	22
2.1.5.1. Pengertian Struktur Organisasi.....	22
2.1.5.2. Hirarki Vertikal dan Hirarki Horizontal.....	23
2.1.5.3. Pengertian Desentralisasi dan Alasan Melakukan Desentralisasi.....	24
2.1.6. Pusat Pertanggungjawaban.....	26
2.1.6.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	27
2.1.6.2. Manfaat Pusat Pertanggungjawaban.....	28
2.1.6.3. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	28
2.1.7. Laporan Pertanggungjawaban.....	30
2.1.7.1. Tujuan Laporan Kinerja.....	30
2.1.7.2. Prinsip-Prinsip Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban.....	31
2.1.7.3. Kriteria Laporan Kinerja.....	31
2.1.7.4. Syarat-Syarat Laporan Kinerja.....	32
2.2. Anggaran.....	33
2.2.1. Pengertian Anggaran.....	34
2.2.2. Karakteristik Anggaran.....	35

2.2.3. Manfaat Anggaran	35
2.2.4. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran.....	37
2.2.5. Jenis-Jenis Anggaran	39
2.2.6. Kegunaan Anggaran	41
2.2.7. Syarat-Syarat Penyusunan Anggaran	42
2.3. Pendapatan.....	42
2.3.1. Pengertian pendapatan	43
2.3.2. Pendapatan Terkendali dan Tidak Terkendali.....	43
2.4. Biaya.....	44
2.4.1. Pengertian Biaya.....	44
2.4.2. Pengertian Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali ...	45
2.5. Tingkat Profitabilitas	46
2.5.1. Pengertian Profitabilitas.....	46
2.5.2. Analisa Profitabilitas	47
2.6. Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa	49

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian.....	51
3.2. Metode Penelitian.....	51
3.2.1. Desain Penelitian	51
3.2.2. Operasionalisasi Variabel.....	54
3.2.3. Metode Penarikan Sampel.....	56
3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data	56
3.2.5. Metode Analisis	57

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	59
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	59
4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang	61
4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan.....	65
4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian	67
4.2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Pandu	
Siwi Sentosa	67
4.2.1.1. Struktur Organisasi.....	69
4.2.1.2. Anggaran.....	75
4.2.1.3. Laporan Pertanggungjawaban.....	82
4.2.2. Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa... ..	91
4.3. Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa	95

BAB V SIMPULAN

5.1. Simpulan.....	100
5.1.1. Simpulan Umum	100
5.1.2. Simpulan Khusus	101
5.1.2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa	101

5.1.2.2.	Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa	102
5.1.2.3.	Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa.....	103
5.2.	Saran.....	103

JADWAL PENELITIAN
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel.....	54
Tabel 2. Rata-rata Skor Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa.....	90
Tabel 3. Tabel Rasio Laba Operasi/ <i>Operating Profit Margin</i> pada PT Pandu Siwi Sentosa tahun 2002 s/d 2005.....	93

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. : Paradigma Penelitian.....	15
Gambar 2. : Grafik Penilaian Struktur Organisasi pada Departemen Operasional.....	72
Gambar 3. : Grafik Penilaian Struktur Organisasi pada Departemen <i>Sales and Marketing</i>	74
Gambar 4. : Grafik Penyusunan Anggaran pada Departemen Operasional.....	79
Gambar 5. : Grafik penilaian Penyusunan Anggaran pada Departemen <i>Sales and Marketing</i>	81
Gambar 6. : Grafik penilaian Laporan Pertanggungjawaban pada Departemen Operasional.....	85
Gambar 7. : Grafik penilaian Laporan Pertanggungjawaban pada Departemen <i>Sales and Marketing</i>	87
Gambar 8. : Grafik rata-rata skor sistem akuntansi pertanggungjawaban tahun 2002 s/d 2005.....	90
Gambar 9. : Grafik tingkat rasio laba operasi tahun 2002 s/d 2005 pada PT Pandu Siwi Sentosa.....	94
Gambar 10. : Grafik rata-rata skor sistem akuntansi pertanggungjawaban tahun 2002 s/d 2005.....	97
Gambar 11. : Grafik tingkat rasio laba operasi tahun 2002 s/d 2005 pada PT Pandu Siwi Sentosa.....	98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. : Struktur Organisasi PT Pandu Siwi Sentosa.

Lampiran 2 : Laporan Laba Rugi

Lampiran 3 : Surat Riset dari Perusahaan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan didirikan dengan tujuan untuk memperoleh laba yang optimal. Dengan memperoleh laba yang optimal ini, perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan lancar dan terus-menerus. Perusahaan memperoleh laba yang berasal dari selisih antara pendapatan dengan biaya-biaya yang terjadi selama proses operasional perusahaan dalam suatu periode tertentu.

Jumlah laba yang diperoleh suatu perusahaan merupakan pengukur penting efektivitas perusahaan tersebut. Untuk memperoleh laba yang optimal, perusahaan harus memperbesar selisih antara pendapatan dan biaya-biaya yang dikeluarkan. Artinya, laba optimal dapat diperoleh dengan peningkatan pendapatan dari hasil penjualan atau dengan mengurangi jumlah biaya yang digunakan.

Dalam menghadapi manusia, manajemen harus memperlakukan mereka sebagai elemen pasif yang perlu diarahkan, dimotivasi, diawasi, dan dimodifikasi agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan kata lain, manajemen membutuhkan cara untuk memastikan bahwa para anggota organisasi melakukan apa yang seharusnya mereka lakukan. Proses yang digunakan untuk melakukan hal ini dengan cara memisahkan tanggung jawab mereka masing-masing, yang tujuannya untuk memastikan bahwa para anggota organisasi melakukan apa yang dikehendaki organisasi.

Dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan bermaksud untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak. Tujuan yang dimaksud adalah membantu mengimplementasikan rencana strategi manajer puncak. Dengan adanya pusat-pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab terhadap kewajibannya masing-masing.

PT Pandu Siwi Sentosa adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa dan menunjukkan kemampuannya untuk secara konsisten memberikan pelayanan jasa memenuhi kebutuhan para pelanggannya. Juga siap mengemban tugas menjadi pelayan terbaik di bidang jasa secara terpadu dan selalu siaga mengantisipasi kebutuhan pelanggan yang cepat berubah. Dalam usahanya, PT Pandu Siwi Sentosa dapat berkerja sama dengan pihak lain dalam membangun ataupun mengoperasikan pelayanan jasa dan sarana-sarana penunjang yang memberikan nilai lebih dan peningkatan pendapatan. Kerja sama tadi tetap berlandaskan semangat dan cita-cita perusahaan.

Untuk mencapai tingkat profitabilitas yang optimal, sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT Pandu Siwi Sentosa sangat berpengaruh besar, semakin baik sistem akuntansi pertanggungjawaban dilaksanakan maka diharapkan semakin tinggi profitabilitas yang dicapai perusahaan. Perusahaan harus tetap pada posisi yang menguntungkan atau *profit*, karena profitabilitas suatu hal yang sangat penting untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan atau organisasi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di Departemen *Sales and Marketing* dan Departemen Operasional yang terdiri dari bagian

Domestic Courier, yaitu pengiriman barang yang rutenya antar kota ke kota di seluruh Indonesia dan *City Courier*, yaitu pengiriman dalam kota se Jabotabek. Masalah yang bisa timbul adalah belum diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik sehingga profitabilitas yang diinginkan perusahaan belum optimal.

Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai "Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa".

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Adapun permasalahan yang terjadi pada perusahaan sangatlah kompleks, oleh karena itu penulis merumuskan masalah pada Departemen *Sales and Marketing* dan Departemen Operasional, di mana permasalahan yang sedang terjadi belum diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik sehingga profitabilitas yang diinginkan perusahaan belum optimal.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang antara lain:

1. Bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan pada PT Pandu Siwi Sentosa?
2. Bagaimana tingkat profitabilitas yang dicapai pada PT Pandu Siwi Sentosa?
3. Bagaimana peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penulis melakukan penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas.

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa.
2. Untuk mengetahui tingkat profitabilitas yang dicapai pada PT Padu Siwi Sentosa.
3. Untuk mengetahui peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas pada PTPandu Siwi Sentosa.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain:

1. Kegunaan Teoretis

- a. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan pengalaman serta menjadi sarana dalam mengembangkan ilmu yang diperoleh di bangku kuliah di bidang Sistem Pengendalian Manajemen.
- b. Bagi pembaca, dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan serta wawasan baru mengenai peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas.

2. Kegunaan Praktis

Setelah penulis mengetahui dan memahami peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas, sekiranya analisis dan penelitian ini dapat digunakan bagi perusahaan sebagai sumbang saran dan masukan agar mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan di masa yang akan datang.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Berkembangnya dunia usaha yang semakin maju memacu setiap perusahaan untuk memiliki tujuan yang ingin dicapai, yaitu kelangsungan hidup perusahaan. Dengan demikian, setiap unit organisasi dalam perusahaan akan menjalankan peranannya yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk dapat mencapai tujuan harus dilakukan pengendalian. Pengendalian pendapatan dan biaya dapat dilakukan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab jika manajemen secara kontinyu melakukan evaluasi terhadap hasil-hasil kegiatan perusahaan.

Pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan tanggung jawab yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk

melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Perusahaan yang menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban haruslah sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Susunan sistem antara posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi, struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab, dan spesialisasi setiap anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Mitzberg yang dikutip oleh Wustari H Mangundjaya (2002, 55) mendefinisikan sebagai berikut:

Struktur organisasi menerapkan bagaimana suatu tugas dialokasikan, siapa melapor pada siapa, mekanisme koordinasi formal, serta pola-pola interaksi yang terdapat di dalamnya.

Struktur organisasi adalah sejumlah cara yang dapat membagi suatu tugas menjadi pekerjaan penting dan terjadi adanya koordinasi di antara tugas-tugas tersebut.

Aspek terpenting dalam penerapan suatu struktur organisasi yang relevan adalah termasuk pertimbangan mengenai penetapan bidang-bidang kunci atas wewenang dan tanggung jawab dan penetapan jalur penting pelaporan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan perkembangan lebih lanjut metode pengendalian biaya ataupun pendapatan yang dirancang untuk menyesuaikan perkembangan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari informasi yang disediakan bagi para manajer, sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengukuran keuangan yang mencatat rencana-rencana dan kinerja menurut variabel-variabel keuangan terhadap manajer yang bertanggung jawab (Henry Simamora, 1999, 253).

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi. Untuk mencapai hal tersebut, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

1. **Pembentukan Pusat-pusat Pertanggungjawaban**
Tahap pertama yang harus dilakukan adalah pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang merupakan fokus pengendalian manajemen.
2. **Penerapan Anggaran dan Standar**
Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional menggunakan anggaran dan standar sebagai dasar untuk pengukuran prestasi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban konvensional, standar merupakan ukuran yang relatif stabil untuk periode waktu tertentu dan cenderung mendukung hasil yang dicapai saat sekarang.
3. **Penilaian Prestasi**
Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan *budget*.
4. **Laporan Pertanggungjawaban**
Dalam menilai prestasi, diperlukan sistem pelaporan yang dapat meningkatkan kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang akan dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun

untuk kepentingan pihak dalam. (Bambang Hariadi, 2002, 264)

Pada saat perusahaan tumbuh, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggung jawab agar pendelegasian dari manajer tingkat atas ke manajer tingkat bawah dapat lebih mudah dilaksanakan. Sistem ini biasa dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban.

Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2000, 62) menyatakan bahwa "Pusat Pertanggungjawaban (*responsibility center*) adalah merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu".

Ada tiga manfaat dari pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Mutu sebagai *decision* semakin baik, sebab dipersiapkan atau dibuat oleh pimpinan yang berada di tempat terjadi isu-isu relevan.
2. Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih menfokuskan pada konsep pengendalian yang lebih strategis.
3. Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang ini dapat dimanfaatkan sebagai ajang pengembangan inovasi dan kreatifitas (pimpinan yang pro aktif) untuk mengantisipasi promosi dirinya ke jenjang yang lebih tinggi dalam level jajaran manajemen perusahaan. (Edy Sukarno, 2000, 32)

Selanjutnya RA Supriyono (2001, 26) menyatakan bahwa ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
2. Pusat Pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang

prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

3. Pusat Laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
4. Pusat Investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva, modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Jadi prestasi manajer ini dinilai atas dasar laba dengan investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dihasilkan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berbentuk laporan pertanggungjawaban dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang menunjukkan informasi yang sesungguhnya dibandingkan dengan anggarannya, dalam ukuran-ukuran kinerja keuangan maupun non keuangan serta informasi internal dan eksternal.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai:

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan,
2. Pemotivasi manajer. (Mulyadi, 2001, 175)

Suatu organisasi ataupun perusahaan yang menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban masih tetap menggunakan sistem akuntansi pokok dalam mengumpulkan biaya dan pendapatan untuk kepentingan akuntansi biaya penuh.

Tujuan utama laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil aktual, dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu, laporan juga memberikan pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala segi efisiensi operasional. Bambang Hariadi (2002, 283) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip-prinsip dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban, yaitu:

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar.

Laporan pertanggungjawaban harus disusun sesuai dengan karakteristik lingkungan tertentu. Ada beberapa kriteria umum dalam penyusunan dan aplikasi laporan kinerja, yaitu:

1. Dibuat sesuai dengan struktur organisasi dan letak pertanggungjawaban (artinya menurut pusat pertanggungjawaban).
2. Dirancang untuk menjalankan prinsip manajemen pengecualian.
3. Berulang dan berkaitan dengan jangka waktu yang singkat.
4. Disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan utama.
5. Sederhana, mudah dimengerti, dan berisi informasi penting saja.
6. Akurat dan dirancang untuk menunjukkan dengan tepat penyimpangan yang penting.
7. Dibuat dan disampaikan dengan segera.
8. Harus memberi dorongan ke arah perbaikan. (Glenn A Welsch, Ronald W Hilton dan Paul N Gordon, 2000, 475)

Dalam pembuatan laporan kinerja pusat pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat untuk menghasilkan sebuah laporan kinerja yang akurat. Mulyadi (2001, 432) menyatakan bahwa laporan kinerja harus mempunyai persyaratan sebagai berikut:

1. Laporan kinerja untuk manajer tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci dan laporan tingkat atasnya harus berisi informasi-informasi yang lebih ringkas.
2. Laporan kinerja berisi unsur terkendalikan yang disajikan secara terpisah, sehingga manajer yang bertanggung jawab atas kinerjanya dapat dimintai pertanggungjawabannya atas unsur-unsur yang terkendalikan olehnya.
3. Laporan kinerja harus mencakup penyimpangan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan.
4. Laporan kinerja sebaiknya paling tidak diterbitkan sebulan sekali.
5. Laporan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman pemakai.
6. Penyajian laporan kinerja sebaiknya memperhatikan kemampuan penerima dalam memahami laporan tersebut.

Anggaran merupakan salah satu bentuk dari berbagai rencana yang disusun oleh suatu organisasi yang biasanya dijadikan bagi manajemen sebagai alat efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, anggaran merupakan suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter tertentu yang akan datang (M. Munandar, 2000, 2).

Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan. Anggaran mempunyai berbagai macam jenis yang dikelompokkan guna membantu manajemen dalam melaksanakan aktivitas fungsi-fungsi manajemen efektif. M Munandar (2000, 10) menyatakan bahwa anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai Pedoman Kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus memberikan target-target

yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2. **Sebagai Alat Pengkoordinasi Kerja**
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagan-bagan yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.
3. **Sebagai Alat Pengawasan Kerja**
Anggaran berfungsi pula sebagai fungsi tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Pendapatan dan biaya sangat mempengaruhi tingkat profitabilitas suatu perusahaan. Untuk memperoleh laba yang optimal, perusahaan harus memperbesar selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan. Artinya, laba optimal dapat diperoleh dengan peningkatan pendapatan dari hasil penjualan atau dengan mengurangi jumlah biaya yang digunakan.

Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dari penjualan barang atau jasa yang diproduksi (Budi Raharjo, 2005, 122).

Profitabilitas hanya menggunakan data dari perhitungan laba rugi. Ada beberapa analisis profitabilitas yang memfokuskan pada hubungan antara hasil operasi dan sumber daya yang ada di perusahaan. Ada tiga macam analisis profitabilitas, yaitu:

1. ROI (*Return on Investment*)/Tingkat pengembalian atas investasi, yaitu untuk menilai kompensasi keuangan kepada penyedia pendanaan ekuitas dan hutang.
2. Kinerja Operasi, yaitu untuk mengevaluasi margin laba dari aktivitas operasi.
3. Pemanfaatan Aktiva (*Asset Utilization*), yaitu untuk menilai efektivitas dan intensitas aktiva dalam menghasilkan penjualan, disebut pula perputaran (*turn over*). (Jhon J Wild, KR Subramayam, dan Robert Hasley, 2005, 39)

Rasio profitabilitas tergantung dari informasi akuntansi yang diambil dari laporan keuangan, karena profitabilitas dalam konteks analisis rasio adalah mengukur pendapatan menurut laporan laba rugi dengan nilai buku investasi. Rasio profitabilitas ini kemudian dapat dibandingkan dengan rasio perusahaan yang sama pada tahun lalu.

Tingkat profitabilitas suatu perusahaan dapat dihitung dengan menggunakan rasio profitabilitas:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

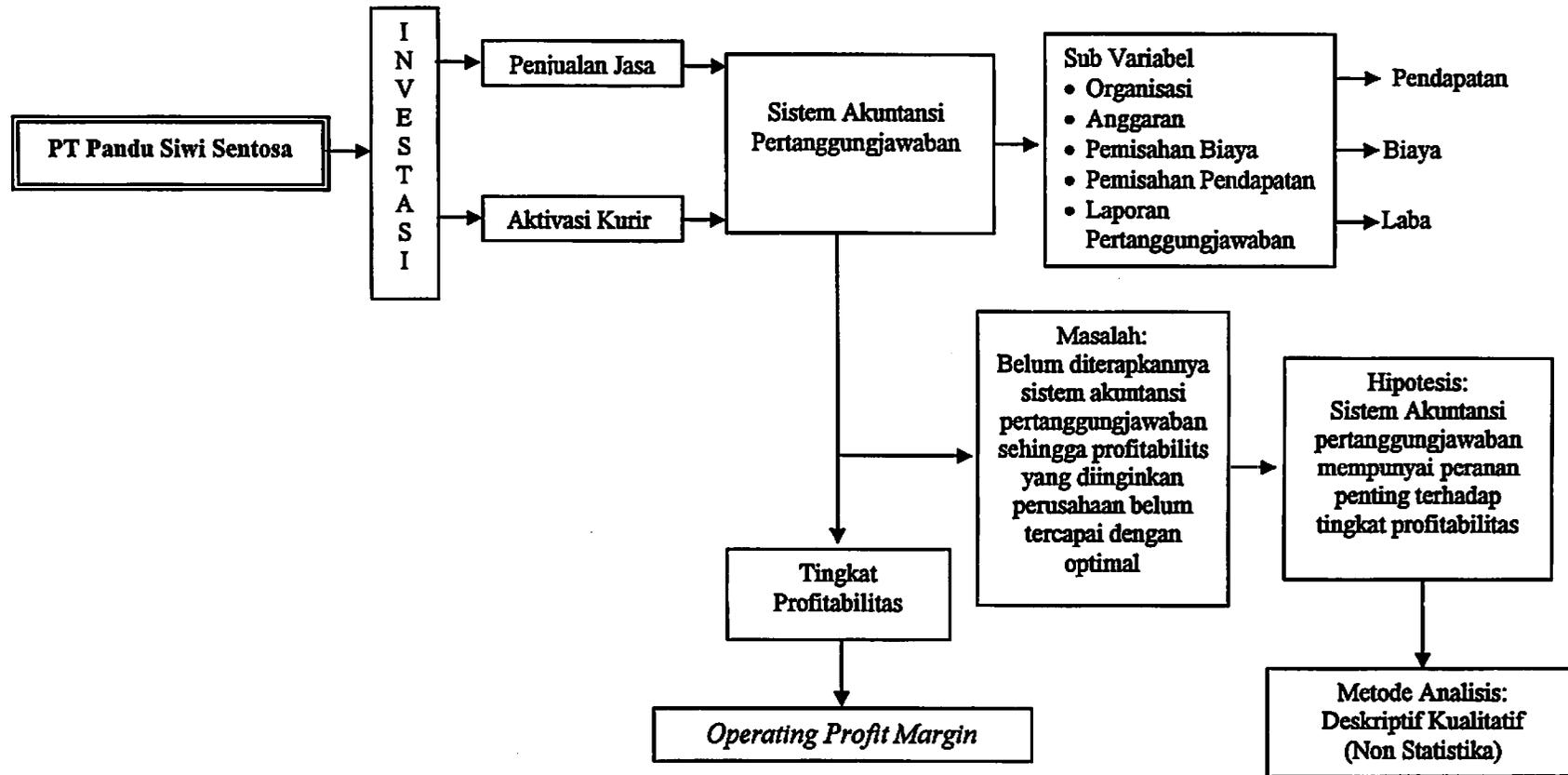
$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Net Operating After Taxes}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

(Ridwan S. Sudjaja dan Inge Barlian, 2001, 85-86)

Dengan memakai Rasio Profitabilitas *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, dan *Operating Performance Ratio* maka profitabilitasnya dapat dihitung sehingga perusahaan dapat mengetahui penjualan yang akan dilakukan untuk mencapai tingkat profitabilitas perusahaan yang optimal.

1.5.2. Paradigma Penelitian

Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa



Gambar 1.
Paradigma Penelitian

1.6. Hipotesisi Penelitian

Hipotesis penelitian merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap indentifikasi masalah penelitian. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa belum diterapkan dengan baik.
2. Tingkat profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa belum tercapai karena belum diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
3. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterangkan dengan benar dan sesuai dengan situasi perusahaan akan berperan dalam meningkatkan profitabilitas.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Secara umum perusahaan memiliki tujuan dan sasaran yang sama yaitu keberhasilan untuk lebih berkembang dan memperoleh laba dari kegiatan perusahaan. Untuk mencapai semua itu, pimpinan perusahaan harus turut berperan aktif dalam menyusun kebijaksanaan dan membuat keputusan yang tepat dalam berbagai kegiatan, baik orientasi jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan harus memiliki sistem pengendalian yang di dalamnya terdapat pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas. Untuk itu manajer perusahaan perlu mendelegasikan wewenang kepada bawahannya dan menuntut pertanggungjawabannya. Untuk itulah sangat penting adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang akan membantu manajemen puncak dalam fungsi perencanaan dan pengendalian.

2.1.1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Terbentuknya sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk memudahkan manajer-manajer dalam melaksanakan tugas dan wewenang yang diberikan kepada mereka serta harus membuat laporan akuntansi pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dan wewenang yang telah diberikan kepadanya. Sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan oleh perusahaan yang mempunyai banyak divisi, tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja manajer

yang diberi wewenang untuk mengelola anak perusahaan, cabang perusahaan, atau divisi. Slamet Sugiri (1999, 145) menyatakan bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Sedangkan Darsono Prawironegoro (2005, 251) menyatakan bahwa "Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu model pengendalian dan evaluasi kinerja anak perusahaan, cabang, atau divisi yang didasarkan pada wewenang yang diberikan".

Selanjutnya George H Bodnar, *et al* (2004, 280) menyatakan bahwa "Konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan seluruh kejadian dalam lingkungan perusahaan yang dapat ditelusuri pada pertanggungjawaban individu tertentu".

Berdasarkan devinisi di atas disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab terhadap tugas dan wewenang yang telah diberikan untuk mengetahui atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang ada di perusahaan.

2.1.2. Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu.

Mulyadi menyatakan (2001, 175-179) menyatakan bahwa manfaat sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban.
3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer.
4. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan aktivitas.
5. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektifitas program pengelolaan aktivitas.

Sedangkan Sofyan Syafri Harahap (1997, 71) menyatakan bahwa manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Sistem ini dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran yang telah diatur.
2. Lebih mudah dalam penilaian prestasi manajer dan divisi.

3. Dapat menjadi media untuk memotivasi manajer agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai dengan tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat dari sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran, sebagai penilaian kinerja pada tiap-tiap pusat-pusat pertanggungjawaban, pemotivasi manajer, dan alat untuk pengelolaan aktivitas agar dapat memantau keefektivitasan suatu program pengelolaan di perusahaan.

2.1.3. Tipe-tipe Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2001, 190) menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban dibedakan menjadi dua bentuk yang berdasarkan atas perbedaan fokus objek yang dikendalikan, yaitu terdiri dari:

1. **Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Tradisional** adalah suatu sistem akuntansi yang disusun demikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan
2. *Activity Based Responsibility Accounting System* adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dilakukan menurut aktivitas

penambahan, bukan penambahan nilai untuk memungkinkan manajemen merencanakan pengelolaan aktivitas dan memantau hasil perbaikan berkesinambungan atas berbagai aktivitas untuk pembuatan produk atau penyerahan jasa.

2.1.4. Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi. Untuk mencapai hal tersebut, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi yaitu:

1. Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban

Tahap pertama yang harus dilakukan adalah pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang merupakan fokus pengendalian manajemen.

2. Penerapan Anggaran dan Standar

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional menggunakan anggaran dan standar sebagai dasar untuk pengukuran prestasi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban konvensional, standar merupakan ukuran yang relatif stabil untuk periode waktu tertentu dan cenderung mendukung hasil yang dicapai saat sekarang.

3. Penilaian Prestasi

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan

budget dan standar. Dalam hal ini seorang manajer hanya diminta bertanggung jawab atas hal-hal yang telah mereka lakukan seperti yang tercantum dalam *budget*.

4. Laporan Pertanggungjawaban

Dalam menilai prestasi, diperlukan sistem pelaporan yang dapat meningkatkan kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang akan dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak dalam. (Bambang Hariadi, 2002, 264)

2.1.5. Struktur Organisasi

Perusahaan yang menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban haruslah sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Susunan sistem antar posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi, struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi setiap anggota organisasi (RA Supriyono, 2002, 200).

2.1.5.1. Pengertian Struktur Organisasi

Dalam struktur organisasi itu tercermin wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap divisi (Darsono Prawironegoro, 2005, 251). Sedangkan Mulyadi dan Johny Setyawan (2001, 8) menyatakan bahwa "Struktur organisasi merupakan sarana untuk mendistribusikan kekuasaan yang

diperlukan dalam memanfaatkan berbagai sumber daya organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi”.

Selanjutnya Edy Sukarno (2000, 32) menyatakan bahwa “Struktur organisasi adalah sebuah struktur yang dibentuk untuk menentukan tanggung jawab serta hubungan antara pimpinan dan bawahan”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan susunan jabatan antara atasan dan bawahan serta pembeda wewenang dan tanggung jawab antara posisi masing-masing, baik itu atasan maupun bawahan.

2.1.5.2. Hirarki Vertikal dan Hirarki Horizontal

Atas dasar penentuan kekuasaan, tanggung jawab, dan spesialisasi tersebut maka penentuan organisasi harus meliputi pula penentuan hirarki dalam organisasi yang dapat digolongkan ke dalam dua hirarki, yaitu:

1. Hirarki Vertikal menunjukkan diferensiasi kekuasaan dan tanggung jawab, oleh karena itu setiap vertikal dalam suatu struktur organisasi menunjukkan perbedaan peringkat kekuasaan.
2. Hirarki Horizontal menunjukkan spesialisasi antar unit-unit yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan. Contoh: departementalisasi, divisi-divisi

atau bagian-bagian dikelompokkan sesuai bagian masing-masing. (RA Supriyono, 2000, 200)

2.1.5.3. Pengertian Desentralisasi dan Alasan Melakukan Desentralisasi

Organisasi yang memakai sistem akuntansi pertanggungjawaban biasanya organisasi tersebut terdesentralisasi. Don R Hansen dan Maryanne M Mowen (2000, 64) menyatakan bahwa "Desentralisasi (*Decentralization*) adalah praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah".

Kebanyakan perusahaan cenderung ke arah desentralisasi. Alasan-alasan dibalik popularitas desentralisasi dan cara-cara yang mungkin dipilih perusahaan untuk melaksanakan proses desentralisasi adalah sebagai berikut:

1. Seorang manajer suatu divisi lebih memahami suatu masalah yang berkembang dalam divisinya sehingga mempunyai posisi yang lebih baik dibanding atasannya dalam mengambil keputusan yang tepat.
2. Merupakan ajang latihan yang baik dalam menciptakan kaderisasi untuk mengantisipasi pertumbuhan perusahaan di masa datang.

3. Meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri yang kuat pada seorang manajer untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.
 4. Memberikan dasar yang kuat terhadap pengukuran prestasi seorang manajer.
 5. Manajemen puncak dapat memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang bersifat strategis dan banyak menyerahkan pekerjaan-pekerjaan rutin pada bawahan.
- (Bambang Hariadi, 2002, 289)

Sedangkan Darsono Prawironegoro (2005, 253) menyatakan bahwa ada empat alasan dilakukannya desentralisasi, yaitu:

1. Manajer bawah memiliki banyak informasi nyata di wilayahnya, sehingga mereka mudah menyimpulkan informasi dan memanfaatkannya untuk mengambil keputusan.
2. Manajer bawah merasa dihargai karena diberi wewenang sehingga mereka memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk melaksanakan tugasnya.
3. Manajer bawah dapat meningkatkan daya saing dalam memproses bisnis, karena mereka relatif tepat mengambil keputusan yang didasarkan pada pengalaman nyata.

4. Manajer pusat dapat memfokuskan diri untuk berfikir strategis, dialektik, kreatif, dan kritis untuk menghadapi bisnis masa depan yang penuh ketidak pastian.

Selanjutnya Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen (2000, 64) menyatakan bahwa alasan dilakukannya desentralisasi sebagai berikut:

1. Kemudahan terhadap pengumpulan pemanfaatan informasi lokal fokus manajemen pusat.
2. Melatih dan memotivasi para manajer segmen.
3. Meningkatkan daya saing, terbukanya segmen-segmen kepada berbagai kekuatan pasar.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil simpulan bahwa alasan melakukan desentralisasi adalah dapat memudahkan mengumpulkan informasi untuk pengambilan keputusan, dapat memotivasi para manajer bawah, meningkatkan daya saing, dan lebih kreatif dalam bekerja.

2.1.6. Pusat Pertanggungjawaban

Pada saat perusahaan tumbuh, manajemen puncak biasanya menciptakan berbagai wilayah tanggung jawab agar pendelegasian dari manajer tingkat atas ke manajer tingkat bawah dapat lebih mudah dilaksanakan. Sistem ini biasa dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban. Pusat tanggung jawab merupakan struktur sistem pengendalian dan pemberian tanggung jawab kepada sub unit organisasi harus mencerminkan strategi organisasi.

2.1.6.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban muncul guna mewujudkan satu cita-cita perusahaan untuk lebih berkembang. Manajemen senior menentukan sejumlah strategi untuk mencapai cita-cita tersebut. Fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi tersebut. Karena setiap organisasi merupakan sekumpulan pusat tanggung jawab, maka setiap pusat tanggung jawab telah memenuhi tujuannya, maka cita-cita perusahaan juga telah tercapai.

Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan (2002, 171) menyatakan bahwa "Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan". Sedangkan S Munawir (2002, 425) menyatakan bahwa "Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kinerja unitnya".

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil simpulan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu organisasi atau suatu semen bisnis yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas suatu organisasi atau segmen bisnis yang dipimpinnya.

2.1.6.2. Manfaat Pusat Pertanggungjawaban

Edy Sukarno (2000, 32) menyatakan bahwa ada tiga manfaat dari pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Mutu sebagai *decision* semakin baik, sebab dipersiapkan atau dibuat oleh pimpinan yang berada di tempat terjadi isu-isu relevan.
2. Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih memfokuskan pada konsep pengendalian yang lebih strategis.
3. Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban, pendelegasian wewenang ini dapat dimanfaatkan sebagai ajang pengembangan inovasi dan kreativitas (pimpinan yang pro aktif) untuk mengantisipasi promosi dirinya kejenjang yang lebih tinggi dalam *level* jajaran manajemen perusahaan.

2.1.6.3. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan-pengaturan tertentu.

Darsono Prawironegoro (2005, 251-252) menyatakan bahwa ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat Biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab mengenai biaya.

2. Pusat Pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan.
3. Pusat Laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan dan biaya.
4. Pusat Investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban di mana manajernya bertanggung jawab mengenai pendapatan, biaya, dan investasi.

Sedangkan Abdul Halim, dkk (2005, 137) membagi pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

1. Pusat Biaya adalah pusat pertanggungjawaban di mana input/biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter.
2. Pusat Pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban di mana outputnya diukur dalam unit moneter tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya.
3. Pusat Laba adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur dengan dasar laba, yaitu selisih antara pendapatan dan biaya.
4. Pusat Investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba dan investasi yang digunakan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban terbagi menjadi empat jenis, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi di mana masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab terhadap tugas, kewajiban, dan wewenang yang telah dibebankan kepada kepadanya.

2.1.7. Laporan Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dihasilkan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban berbentuk laporan pertanggungjawaban dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang menunjukkan informasi yang sesungguhnya dibandingkan dengan anggarannya, dalam ukuran-ukuran kinerja keuangan maupun non keuangan serta informasi internal dan eksternal (RA Supriyono, 2000, 44).

2.1.7.1. Tujuan Laporan kinerja

Tujuan utama laporan kinerja adalah untuk menyampaikan pengukuran hasil kerja, hasil actual, dan penyimpangan yang terjadi. Selain itu laporan juga memberikan pendalaman yang penting pada manajemen mengenai segala segi efisiensi operasional (Glenn A Welsch, Ronald W Hilton, dan Paul N Gordon, 2000, 475).

2.1.7.2. Prinsip-prinsip dalam Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Bambang Hariadi (2002, 283) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip-prinsip dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban, yaitu:

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar.

2.1.7.3. Kriteria Laporan Kinerja

Laporan pertanggungjawaban harus disusun sesuai dengan karakteristik lingkungan tertentu. Ada beberapa kriteria umum dalam penyusunan dan aplikasi laporan kinerja, yaitu:

1. Dibuat sesuai dengan struktur organisasi dan letak pertanggungjawaban (artinya menurut pusat pertanggungjawaban).
2. Dirancang untuk menjalankan prinsip manajemen pengecualian.
3. Berulang dan berkaitan dengan jangka waktu yang singkat.
4. Disesuaikan dengan kebutuhan pengguna utama.

5. Sederhana, mudah dimengerti, dan berisi informasi penting saja.
6. Akurat dan dirancang untuk menunjukkan dengan tepat penyimpangan yang penting.
7. Dibuat dan disampaikan dengan segera.
8. Harus memberi dorongan ke arah perbaikan: (Glenn A Welsch, Ronald W Hilton, dan Paul N Gordon, 2000, 475)

2.1.7.4. Syarat-syarat Laporan Kinerja

Dalam pembuatan laporan kinerja pusat pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat untuk menghasilkan sebuah laporan kinerja yang akurat. Mulyadi (2001, 432) menyatakan bahwa laporan kinerja harus mempunyai persyaratan sebagai berikut:

1. Laporan kinerja untuk manajemen tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci dan laporan tingkat atasnya harus berisi informasi-informasi yang lebih ringkas.
2. Laporan kinerja berisi unsur terkendalikan yang disajikan secara terpisah, sehingga manajer yang bertanggung jawab atas kinerjanya dapat dimintai pertanggungjawabannya atas unsur-unsur yang terkendalikan olehnya.
3. Laporan kinerja harus mencakup penyimpangan, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan.

4. Laporan kinerja sebaiknya paling tidak diterbitkan sebulan sekali.
5. Laporan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan pengalaman pemakai.
6. Penyajian laporan kinerja sebaiknya memperhatikan kemampuan penerima dalam memahami laporan tersebut.

2.2. Anggaran

Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau bagian program. Oleh karena itu, anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Karena anggaran merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban maka anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan.

Anggaran yang telah disetujui memperjelas tanggung jawab dari setiap manajer. Anggaran juga memberikan wewenang kepada manajer pusat tanggung jawab guna membelanjakan sejumlah tertentu uang untuk tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari wewenang yang lebih tinggi.

2.2.1. Pengertian Anggaran

Organisasi atau perusahaan yang baik mempunyai perencanaan kerja, baik jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Rencana kerja tersebut salah satunya adalah anggaran. Rencana kerja ini memudahkan pengelolaan dan kontrol perusahaan karena dengan membandingkan antara pelaksanaan dan rencana kerja, penyimpangan dapat diketahui.

Anggaran adalah suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (RA Supriyono, 2001, 83).

Sedangkan Charles T Hongren, *et al* (2005, 214) menyatakan bahwa:

Anggaran adalah pernyataan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan alat untuk mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut.

Selanjutnya Kuswadi (2005, 179) menyatakan bahwa:

Anggaran ialah rencana kerja dalam bentuk uang atau sistematika keuangan merupakan arah atau tolok ukur aktivitas perusahaan dan merupakan suatu teknik yang dapat dipakai oleh manajemen untuk menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian laba.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil simpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana kerja dalam ukuran kuantitatif yang disusun untuk membantu manajemen sebagai alat untuk pengkoordinasian perencanaan dan pengendalian laba di perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2.2.2. Karakteristik Anggaran

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini ada beberapa karakteristik anggaran. Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan (2005, 73-74) menyatakan sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter.
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman.
4. Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians dianalisis serta dijelaskan.

2.2.3. Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi atau manfaat.

Manfaat anggaran antara lain untuk:

1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.

2. Membantu mengkoordinasi rencana jangka pendek.
3. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
5. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban para manajernya.
6. Alat pendidikan para manajer. (RA Supriyono, 2001, 83)

Sedangkan Kamaruddin Ahmad (2005, 185) menyatakan bahwa kegunaan anggaran adalah:

1. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat di proyektir, sebelum rencana itu dilaksanakan apabila terdapat alternatif-alternatif, maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik.
2. Dalam membuat *budget*, diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan.
3. Jika bekerja menggunakan *budget*, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi berdasarkan patokan itu sehingga kita dapat menilai baik/buruknya prestasi yang dihasilkan.
4. *Budgeting* memaksa adanya organisasi yang baik sehingga setiap manajer tahu kekuasaan dan kewajibannya.
5. Karena setiap manajer, kepala regu dan mandor diikut sertakan dalam *budgeting planning*, maka ini menyebabkan adanya *sense of belonging*.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat anggaran adalah untuk perencanaan kegiatan organisasi, pengkoordinasi, alat komunikasi, pemotivasi, pengendalian kegiatan, dan alat pendidikan untuk para manajer. Hasil dapat diproyektir dan dapat sebagai patokan untuk menilai prestasi, organisasi menjadi lebih baik, dan adanya *sense of belonging*.

2.2.4. Keunggulan dan keterbatasan Anggaran

Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya sebagai berikut:

1. Menyediakan suatu pendekatan kegiatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membantu membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama suatu masalah sebelum diputuskan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasikan usaha perenanaan.
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
5. Mengembangkan iklim sadar laba dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya, dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.

6. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai bagian yang ada pada organisasi sehingga keputusan akhir dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan investasi dan usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
10. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual. (RA Supriyono, 2001, 86)

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan pengestimasi atau pemroyeksi. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.

2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu. Jika kondisi dan asumsi yang didasarnya berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer, terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen. (RA Supriyono, 2001, 87)

2.2.5. Jenis-jenis Anggaran

Anggaran mempunyai berbagai macam jenis yang dikelompokkan dalam beberapa kategori. M Nafarin (2000, 18) menguraikan jenis-jenis anggaran sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda .
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

- b. Anggaran kotinyu, yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran aktif) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategi) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu yang lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
 4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk yang mengkonsolidasi rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek biasanya disusun atas dasar tahunan, meliputi:
 - a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:
 - 1) Anggaran penjualan.
 - 2) Anggaran biaya pabrik: anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.
 - 3) Anggaran beban usaha.
 - 4) Anggaran laporan laba rugi.

b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari:

- 1) Anggaran kas.
- 2) Anggaran piutang.
- 3) Anggaran persediaan.
- 4) Anggaran hutang.
- 5) Anggaran neraca.

2.2.6. Kegunaan Anggaran

Pada dasarnya pemakaian anggaran di dalam perusahaan adalah untuk membantu manajemen dalam melaksanakan aktivitas fungsi-fungsi manajemen secara efektif.

M Munandar (2000, 10) menyatakan bahwa anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu:

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasi kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai fungsi tolok ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan, dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

2.2.7. Syarat-syarat Penyusunan Anggaran

Mulyadi (2001, 513) menyatakan bahwa ada tiga persyaratan yang harus dipenuhi dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
2. Organisasi anggaran.
3. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran.

2.3. Pendapatan

Pendapatan sebagai terjemahan dari *revenue*. Pendapatan dan keuntungan atau laba (*gains*) merupakan komponen dari penghasilan

(*income*). Untuk perusahaan pada umumnya, pendapatan berasal dari kegiatan utama yang tercermin pada penjualan produk dan jasa perusahaan.

2.3.1. Pengertian Pendapatan

Penghasilan meliputi pendapatan maupun keuntungan. Pendapatan timbul dari pelaksanaan aktivitas perusahaan seperti penjualan, penghasilan jasa, bunga, deviden, dll.

Muqodim (2005, 128) menyatakan bahwa:

Pendapatan adalah peningkatan jumlah aktiva atau penurunan kewajiban suatu badan usaha, yang timbul dari penyerahan barang dan jasa atau aktivitas usaha lainnya di dalam suatu periode. Tidak termasuk dalam pengertian pendapatan adalah peningkatan aktiva perusahaan yang timbul dari pembelian harta, investasi oleh pemilik, pinjaman ataupun koreksi rugi laba periode tahun lalu.

Sedangkan menurut FASB (*Federal Accounting Standard Board*)

yang dikutip oleh Muqodim (2005, 128) menyatakan bahwa:

Pendapatan adalah aliran masuk atau pertambahan aktiva suatu perusahaan atau penyelesaian utang (atau kombinasi antara keduanya) dari penyerahan atau produksi barang, penyerahan jasa, dan atau kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha tersebut.

Berdasarkan definisi di atas dapat diambil simpulan bahwa pendapatan adalah aliran masuk atau peningkatan jumlah aktiva yang timbul dari penyerahan barang atau jasa atau dari produksi barang.

2.3.2. Pendapatan Terkendali dan Tidak Terkendali

Pertanggungjawaban pendapatan yang diperoleh suatu pusat pertanggungjawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena pendapatan mudah diidentifikasi dengan manajer yang

bertanggung jawab untuk memperolehnya. Dapat diperoleh atau tidaknya pendapatan oleh suatu pusat pertanggungjawaban sangat tergantung atas kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan (Mulyadi, 2005, 167).

2.4. Biaya

Pada umumnya telah disepakati bahwa biaya merupakan bagian dari *cost* yang telah dikorbankan untuk menghasilkan pendapatan. Dalam suatu perusahaan terdapat pemisahan-pemisahan biaya yang dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Dengan adanya pengendalian biaya-biaya di perusahaan maka manajemen menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban

2.4.1. Pengertian Biaya

Biaya-biaya mempunyai kedudukan yang sama atau bersifat homogen sebagai pengurangan pendapatan. Menurut FASB (*Federal Accounting Standard Board*) yang dikutip oleh Muqodim (2005, 142) menyatakan bahwa:

Biaya adalah aliran keluar atau penggunaan aktiva, atau terjadinya utang dari penyerahan atau produksi barang, penyerahan jasa atau pelaksanaan kegiatan utama suatu perusahaan.

Sedangkan Charles T Hongren, *et al* (2005, 34) menyatakan bahwa "Biaya adalah suatu sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu".

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil simpulan bahwa biaya adalah aliran keluar atau penggunaan aktiva untuk suatu pelaksanaan kegiatan utama perusahaan atau untuk mencapai tujuan tertentu suatu perusahaan.

2.4.2. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat biaya terkendali (*controllable*) dan tidak terkendali (*uncontrollable*). RA Supriyono (1999, 35) menyatakan bahwa:

1. Biaya terkendali (*Controllable Cost*) adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu.
2. Biaya tidak terkendali (*Uncontrolable Cost*) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan/pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki/tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan Kamaruddin Ahmad (2005, 36) menyatakan bahwa:

1. Biaya terkendali (*Controllable*) adalah biaya yang pada tingkat manajemen tertentu atau yang secara langsung dapat dipengaruhi manajer tertentu.
2. Biaya tidak terkendali adalah biaya yang bukan tanggungjawab dan tidak dapat dipengaruhi pusat (*center*) tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat biaya-biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu biaya

terkendali dan tidak terkendali. Masing-masing dikaitkan dengan tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki manajer pusat pertanggungjawaban.

2.5. Tingkat Profitabilitas

Pendapatan dan biaya sangat mempengaruhi tingkat profitabilitas suatu perusahaan. Untuk memperoleh laba yang optimal, perusahaan harus memperbesar selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan. Artinya, laba optimal dapat diperoleh dengan peningkatan pendapatan dari hasil penjualan atau dengan mengurangi jumlah biaya yang digunakan.

Suatu perusahaan dapat dikatakan mencapai profitabilitas jika berhasil menghasilkan laba bila sumber pendapatan lebih besar dari pada biaya yang harus dikeluarkan dalam kegiatan operasi perusahaan.

2.5.1. Pengertian Profitabilitas

Profitabilitas merupakan hal yang paling penting karena untuk menjaga kelangsungan hidup suatu perusahaan atau suatu organisasi harus berada dalam keadaan yang menguntungkan atau *profitable*. G Sugiyarso dan F Winarni (2005, 118) menyatakan bahwa "Profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva, maupun modal sendiri".

Sedangkan Budi Rahardjo (2005, 22) menyatakan bahwa "Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan menghasilkan keuntungan dari penjualan barang atau jasa yang di produksi".

Selanjutnya Edison A Lutfi (2002, 7) menyatakan bahwa "Kemampulabaan (*profitabilitas*) merupakan hasil akhir bersih dan berbagai kebijakan dan keputusan manajemen. Rasio profitabilitas akan memberikan jawaban akhir tentang efektivitas manajemen perusahaan".

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa profitabilitas adalah suatu kemampuan perusahaan dalam mencapai keuntungan atau laba dalam meningkatkan keuangan perusahaan dan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan di masa yang akan datang.

2.5.2. Analisis Profitabilitas

Analisis rasio sebagai bagian dari analisis keuangan merupakan suatu penilaian terhadap kinerja dan pengukuran kemampulabaan perusahaan pada waktu yang lalu dan prospek pada masa yang akan datang. Rasio yang digunakan dalam mengukur posisi keuangan maupun hasil usaha yang dicapai perusahaan, dalam hal ini penulis membatasi risiko keuangan sebagai berikut:

Rasio Profitabilitas merupakan rasio tingkat keuntungan dari penjualan meliputi:

- *Gross Profit Margin* adalah ukuran persentasi dari setiap hasil sisa penjualan sesudah perusahaan membayar harga pokok penjualan.

Semakin tinggi *Gross Profit Margin* semakin baik dan secara relatif semakin rendah harga pokok barang yang dijual.

Perhitungannya adalah:

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Gross Profit}}{\text{Sales}}$$

- *Net Profit Margin*

Ukuran ini adalah persentasi dari setiap hasil sisa penjualan sesudah dikurangi semua biaya dan pengeluaran, termasuk bunga dan pajak. Perhitungannya adalah:

$$\text{Net profit Margin} = \frac{\text{Net Operating After Taxes}}{\text{Sales}}$$

- *Operating Profit Margin*

Ukuran ini mengukur laba yang dihasilkan murni dari operasi perusahaan tanpa melihat beban keuangan (bunga) dan beban dari pemerintah (pajak). Perhitungannya adalah:

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Sales}}$$

(Ridwan S. Sudjaja dan Inge Barlian, 2001, 85-86)

Dengan memakai Rasio Profitabilitas *Gross Profit Margin*, *Net profit Margin*, dan *Operating Performance Ratio* maka profitabilitasnya dapat dihitung sehingga perusahaan dapat mengetahui penjualan yang akan dilakukan untuk mencapai tingkat profitabilitas perusahaan yang optimal.

2.6. Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan yang dilimpahkan oleh pusat pertanggungjawaban tertentu. Tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing pusat pertanggungjawaban disusun dalam struktur organisasi. Dengan adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas dalam struktur organisasi akan dengan mudah menyelenggarakan desentralisasi karena sistem desentralisasi memudahkan manajemen puncak untuk pendelegasian wewenang keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah keluaran dari sistem akuntansi pertanggungjawaban, berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja dan pemotivasi manajer. Anggaran yang berisi perencanaan keuangan secara periodik yang disusun berdasarkan anggaran yang telah disahkan sebelumnya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan sebuah laporan pertanggungjawaban atau laporan kinerja. Laporan pertanggungjawaban berisikan selisih antara anggaran dengan realisasinya. Selisih tersebut baik menguntungkan maupun tidak menguntungkan harus tetap dipertanggungjawabkan oleh pusat pertanggungjawaban tertentu.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat

teralisasi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan anggaran. Anggaran pendapatan merupakan hasil perencanaan manajemen yang sangat penting, karena dengan menganalisis anggaran pendapatan maka manajemen dapat memperkirakan berapa target penjualan yang harus dicapai.

Dengan adanya laporan pertanggungjawaban yang dikeluarkan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat profitabilitas perusahaan. Untuk memperoleh laba yang optimal, perusahaan harus memperbesar selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan. Yang artinya, laba optimal dapat diperoleh dengan peningkatan pendapatan dari hasil penjualan atau dengan mengurangi jumlah biaya yang digunakan. Sehingga cita-cita perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan menjalankan perusahaan yang menghasilkan laba bisa tercapai.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang diteliti oleh penulis dalam penyusunan skripsi ini adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas. Unit kerja yang diteliti yaitu pusat biaya dan pusat pendapatan di PT Pandu Siwi Sentosa. Masalah yang biasa timbul adalah belum diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik sehingga profitabilitas yang diinginkan perusahaan belum optimal. Adapun penelitian dilakukan selama bulan Oktober sampai dengan Desember tahun 2006.

PT Pandu Siwi Sentosa, sebuah nama yang diilhami dari legenda pewayangan Indonesia. Berdiri sejak 20 Agustus 1992, telah membuktikan eksistensinya di bidang jasa pengiriman ekspres domestik yang terpercaya, yang beralamat di Jln. Raya Bekasi Timur Km. 18 No. 30, Klender, Pulogadung, Jakarta 13930.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja untuk memperoleh data dan informasi dalam menyusun skripsi ini mencakup:

1. Jenis, Metode, dan Teknik Penelitian

a. Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah Deskriptif (Eksploratif), yaitu menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati yang merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek yang berupa individu atau perspektif yang lain.

b. Metode penelitian yang digunakan penulis adalah Studi Kasus, yaitu penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter khas dari kasus, ataupun status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

c. Teknik penelitian yang digunakan adalah Analisis Kualitatif, yaitu teknik yang bersifat menerangkan dalam bentuk uraian, maka data tersebut tidak dapat diwujudkan dalam bentuk angka-angka melainkan berbentuk suatu penjelasan yang menggambarkan keadaan proses dan peristiwa tertentu.

2. Unit Analisis

Unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisis dalam penelitian. Unit analisis yang digunakan penulis adalah *group*, yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon

unit fungsional dari suatu organisasi. Dalam hal ini penulis melakukan penelitian pada Bagian *Accounting*, Departemen Operasional, Manajer Personalia dan HRD di PT Pandu Siwi Sentosa.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Bertitik tolak dari identifikasi masalah dan rumusan hipotesis yang diajukan, maka variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Variabel independen, yaitu keberadaanya tidak dipengaruhi oleh variabel-variabel lain bahkan variabel ini merupakan penyebab yang akan mempengaruhi variabel lainnya. Sistem akuntansi pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai variabel independen.
2. Variabel dependen, yaitu variabel tersebut merupakan suatu yang mempengaruhi atau yang dihasilkan oleh variabel dependen. Tingkat profitabilitas sebagai variabel dependen.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Tabel 1.

Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa

Variabel / Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban			
Sub Variabel:			
• Struktur Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Wewenang untuk memanfaatkan sumber daya organisasi • Tanggung jawab terhadap unit organisasi yang dipimpin 	<ul style="list-style-type: none"> • Kekuasaan penuh dalam mengambil keputusan • Melaporkan hasil kerja ke manajer puncak 	Ordinal
• Anggaran	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran pendapatan dan biaya • Syarat-syarat dalam penyusunan anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> • Perbandingan antara realisasi dengan rencana • Syarat yang harus dipenuhi dalam penyusunan anggaran 	Ordinal
• Pemisahan Biaya	<ul style="list-style-type: none"> • Biaya terkendali dan tidak terkendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan seorang manajer 	Rasio
• Pemisahan Pendapatan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan Terkendali dan Tidak Terkendali • Pendapatan Terkendali dan Tidak Terkendali 	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya pendapatan yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan seorang manajer 	Rasio

<ul style="list-style-type: none"> • Laporan Pertanggungjawaban 	<ul style="list-style-type: none"> • Informasi yang sesungguhnya dibandingkan dengan anggarannya • Jangka Waktu Pelaporan Kinerja • Dasar-dasar Penyajian Laporan Kinerja 	<ul style="list-style-type: none"> • Berhasil atau tidaknya suatu manajer pusat pertanggungjawaban • Penetapan jangka waktu dalam membuat laporan kinerja • Penetapan dasar-dasar yang digunakan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban 	<p>Ordinal</p> <p>Interval</p> <p>Ordinal</p>
<p>Tingkat Profitabilitas</p> <p>Sub Variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Operating Profit Margin</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Laba yang dihasilkan murni dari operasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendapatan penjualan jasa • Total beban usaha 	<p>Rasio</p> <p>Rasio</p>

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Penulis tidak menggunakan metode penarikan sampel dalam penelitian ini, karena disesuaikan dengan jenis penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Jenis penelitiannya adalah Deskriptif (Eksploratif) dengan metode Studi Kasus.

Pengambilan data yang memadai tetap dilakukan yang berhubungan dengan variabel satu dan variabel dua, meliputi laporan keuangan, perkiraan anggaran dan realisasi anggaran. Data-data tersebut diperoleh dari Bagian *Accounting*, Departemen Operasional, Manajer Personalia dan HRD.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang penulis lakukan untuk melengkapi penulisan skripsi melalui prosedur:

1. Riset Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian dilakukan dengan cara membaca, mempelajari, mengkaji, dan menelaah literatur yang terdiri dari buku-buku teks, catatan, dan literatur lainnya yang berkaitan dengan objek penelitian.

2. Riset Lapangan (*Field Research*)

Penelitian dilakukan dengan kegiatan pengumpulan data praktis yang dilakukan secara langsung di perusahaan kepada pihak yang berwenang dengan maksud untuk memperoleh data yang spesifik tentang objek yang diteliti. Teknik-teknik yang digunakan melalui:

a. Wawancara (*Interview*)

Data diperoleh melalui tanya jawab dengan pihak-pihak terkait yang berwenang di dalam perusahaan.

b. Kuesioner

Kumpulan daftar pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya atau hal-hal yang diketahuinya. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, yaitu kuesioner yang tidak memberikan kesempatan kepada responden untuk menjawab dengan kalimat sendiri.

c. Observasi

Penelitian dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung tentang kegiatan perusahaan dengan mengumpulkan data-data, informasi serta catatan perusahaan yang relevan dengan objek penelitian.

3.2.5. Metode Analisis

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis Deskriptif Kualitatif (non statistik), yaitu dengan menggambarkan objek penelitian yang sebenarnya dengan mengumpulkan data relevan yang tersedia, kemudian disusun, dipelajari, dan dianalisis lebih lanjut. Penelitian yang dilakukan tidak berhubungan dengan alat analisis statistik namun menggunakan kerangka teori. Penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif (eksploratif) dengan metode non statistik yang bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan yang

sebenarnya dari data yang diperoleh dan kemudian dianalisis berdasarkan teori. Data yang dianalisis tahun 2002 sampai dengan tahun 2005, sehingga dapat diketahui peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran umum Perusahaan

PT Pandu Siwi Sentosa merupakan salah satu perusahaan jasa pengiriman *expres domestic* terpercaya dan yang terkemuka di Indonesia. Secara garis besarnya perusahaan Pandu Siwi Sentosa memiliki usaha jasa yang menyebar di seluruh Indonesia.

4.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan Perusahaan

PT Pandu Siwi Sentosa berkantor pusat di Jl. Raya Bekasi Timur Km. 18 No. 30, Klender, Jakarta Timur dengan nomor telepon 021-4616007 dan nomor faksimili 021-4616008. PT Pandu Siwi Sentosa didirikan pada tanggal 20 Agustus 1992 dengan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) No. 302/09/PB/10/2000 dan Akta Pendirian Nomor 38 tanggal 11 November 1997 oleh notaris bernama Drajat Darmadji, SH., dan kemudian diubah dengan Akta Perubahan Nomor 12 tanggal 20 Maret 2002 dan Akta Perubahan Nomor 16 tanggal 20 Maret 2002, kedua akta perubahan tersebut dibuat di hadapan Notaris Ida Yudiani, SH. Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) PT Pandu Siwi Sentosa adalah No. 01.602.236.0-004.000. Anggaran dasar perusahaan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia

berdasarkan Surat Keputusan Nomor C-9189 HT.01.01TH.2000 tanggal 27 September 2000.

PT Pandu Siwi Sentosa telah membuka 142 cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Di awal tahun 2000 telah hadir Pandu Siwi Group dengan *brand marking* Pandu Logistic, yang merupakan suatu sinergi dari tiga pilar kekuatan dengan pengalaman panjang. Pilar utama, yaitu PT Pandu Siwi Sentosa dengan spesialisasi *Domestic Delivery*. Kemudian PT Indah Jaya Express yang berorientasi internasional, dengan lini usaha *freight forwarding*, *express delivery* dan *logistic provider, warehouse, distribution*, serta PT Pandu Bella Transindo dengan lini Usaha: *Domestic Land* dan *Transportation and Relocation*.

Peluncuran Pandu Logistic di latar belakang oleh fenomena pasar dunia yang cenderung berkonsentrasi untuk hanya menekuni bisnis intinya, sedangkan banyak kegiatan usaha yang dapat dilakukan *outsorce*, meliputi pengiriman dari luar negeri sampai dengan distribusinya di dalam negeri, termasuk penyimpanan dan pengendalian inventornya. Pandu Logistic merebut peluang untuk dapat memberikan pelayanan *logistic* yang lebih lengkap dan menyeluruh demi kepuasan para pelanggan.

Pada bulan Juli 2002, PT Pandu Siwi Sentosa meraih Sertifikat ISO 9001:2000 untuk manajemen *Warehousing* dan *Distributor*. Hingga kini Pandu Logistic memiliki sumber daya manusia yang terlatih di bidangnya masing-masing, meliputi sejumlah 1.100

karyawan. Fasilitas gedung perkantoran dan pergudangan yang seluas 2.500 m² berdiri di atas lahan seluas 5./000 m², dengan lokasi strategis dan mudah dicapai, baik dari pelabuhan udara atau laut, maupun ke pusat bisnis atau kawasan industri, juga memiliki armada truk atau *van* yang siap 24 jam melayani kebutuhan pelanggan.

4.1.2. Struktur organisasi, tugas dan wewenang/tanggung jawab

Di bawah ini, akan dijelaskan secara singkat uraian tugas struktur organisasi PT Pandu Siwi Sentosa, sebagai berikut:

1. Dewan Komisaris

Sebagai pemimpin yang memegang kekuasaan dan tanggung jawab di dalam perusahaan mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Mengawasi pekerjaan Direktur Utama.
- b. Memberikan pertimbangan dan nasehat kepada Direktur Utama dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Direktur Utama, dengan tugas dan wewenangnya adalah:

- a. Menetapkan rencana kerja dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana kerja secara keseluruhan.
- b. Mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing bagian.
- c. Mengkoordinir dan mempertanggungjawabkan kepada Dewan Komisaris seluruh aktivitas perusahaan sesuai dengan rencana dan tujuan serta kebijaksanaan yang digariskan oleh Dewan Komisaris.
- d. Menjaga kelancaran operasional untuk jangka panjang.

- d. Menjaga kelancaran operasional untuk jangka panjang.
- e. Bertanggung jawab atas segala akibat dari pengambilan keputusan atau kebijakan.

3. *General Manager*

Bertanggung jawab untuk mengawasi semua kegiatan perusahaan dari mulai perencanaan, pengorganisasian, operasi, pengawasan dan pengendalian di PT Pandu Siwi Sentosa. Dan dipimpin oleh seorang *General Manager*.

4. Departemen HRD (*Human Resource Departement*)

Departemen HRD dipimpin oleh seorang Manajer HRD dan bertanggung jawab dalam *requitment*, pelatihan pegawai, pembayaran gaji dan kesejahteraan. Sedangkan Bagian Umum bertanggung jawab dalam mengatur *requitment*, surat resmi untuk perizinan, dan menjaga keamanan *farm*.

5. Departemen *Finance*

Bertanggung jawab dalam membuat arus kas dan anggaran perusahaan, mengawasi saldo rekening koran, mengawasi pembayaran atas pembelian barang, dan mengawasi penerimaan uang dari pelanggan atas penjualan. Dipimpin oleh seorang Manajer *finance*.

6. Departemen *Accounting*

Departemen *Accounting* yang dipimpin oleh seorang Manajer *Accounting* bertanggung jawab dalam menyusun laporan

keuangan, laporan pajak penghasilan perusahaan, dan mengawasi semua *voucher* yang dibuat oleh Bagian Keuangan.

7. Departemen *Sales and Marketing*.

Departemen *Sales and Marketing* yang dipimpin oleh seorang Manajer *Sales and Marketing*, bertanggung jawab dalam merencanakan dan mengimplementasikan pengembangan usaha, menganalisa pangsa pasar, memperkenalkan dan memasarkan servis PT Pandu Siwi Sentosa, serta memelihara hubungan baik dengan pelanggan. Tanggung jawab utama Manajer *Sales and Marketing*:

- a. Merencanakan pengembangan usaha yang terkait dengan visi dan misi perusahaan, sehingga perusahaan dapat memperoleh pendapatan yang optimal.
- b. Menganalisa pangsa pasar dan memberikan saran/masukan kepada GM/Direksi.
- c. Melakukan evaluasi terhadap potensial *customer* dan memberikan masukan guna meningkatkan kuantitas dan kualitas para *customer*.
- d. Menyiapkan dan menyusun laporan tentang pengembangan usaha dalam rangka meningkatkan persaingan.
- e. Melakukan evaluasi tarif yang sedang berlaku dengan tarif baru (bila diperlukan atas perintah Direksi).
- f. Melakukan koordinasi baik secara internal maupun eksternal sesuai lingkup bidang tugasnya.

g. Melaksanakan tugas yang diberikan GM/Direksi.

8. Departemen Operasional

Bertanggung jawab dalam menjalankan proses *outbond* pengiriman barang, yaitu mulai dari melakukan *pick up* atau menerima barang/dokumen kiriman, proses pengiriman barang, dan sampai dengan barang/konsumen tersebut sampai ke penerima/alamat yang dikirim. Departemen Operasional dipimpin oleh seorang Manajer Operasional. Tanggung jawab dan wewenangnya:

- a. Menyusun perencanaan kegiatan operasional dan mengendalikan biaya operasional agar perusahaan dapat memperoleh laba yang maksimal.
- b. Bertanggung jawab mengimplementasikan peraturan, ketentuan-ketentuan, petunjuk SOP, program, dan kebijaksanaan perusahaan dengan baik.
- c. Melakukan pembinaan, baik SDM, sistem, dan prosedur dalam rangka meningkatkan pelayanan ke pelanggan.
- d. Melakukan koordinasi dengan *sub-ordinate*, untuk mengatasi penanganan *inbound*, *outbond*, dan barang transit dikerjakan dengan baik sesuai rencana yang ditentukan.
- e. Menyusun laporan secara berkala yang berkaitan dengan kegiatan operasi ke atasannya (*General Manager*)

- f. Bertanggung jawab mengadakan penilaian karyawan secara periodik dan memotivasi SDM dalam upaya peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan.
- g. Melakukan komunikasi kepada seluruh bawahan tentang kebijaksanaan mutu perusahaan.

9. Departemen *Warehouse Management*

Departemen *Warehouse* dipimpin oleh seorang Manajer *Warehouse*, yang bertanggung jawab atas penyimpanan barang-barang akan dikirim ke luar kota atau barang-barang yang transit dari luar kota dan akan dikirim kembali ke luar kota atau ke dalam kota.

10. Departemen Informasi dan Teknologi

Bertanggung jawab dalam mendapatkan informasi tentang teknologi yang mutakhir untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan perusahaan. Departemen Informasi dan Teknologi dipimpin oleh seorang Manajer IT.

4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

PT Pandu Siwi Sentosa merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam bentuk pengiriman barang/*Cargo Agent*. PT Pandu Siwi Sentosa memiliki lebih dari 142 cabang yang tersebar di Indonesia. Perusahaan melayani pengiriman barang sekitar wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi atau yang disebut juga *city courier* dan pengiriman barang antar kota ke seluruh wilayah Indonesia yang disebut juga *Domestic*.

Saat proses pengiriman barang yang akan dikirim ke pelanggan (*costumer*) biasanya klien meminta untuk pengiriman, melalui *telephone* atau *on the spot* di *agent/kantor* cabang PT Pandu Siwi Sentosa. Lalu menginput nomor *account*, selanjutnya akan terisi secara otomatis sesuai *data base* berupa alamat, *telephone*, dan asal kiriman. Ditulis keterangan isi barang, sesuai dengan konfirmasi klien dengan jelas. Dan perlu diperhatikan atas barang yang tidak diperkenankan untuk dikirim, seperti senjata, bahan bakar, zat kimia bahaya, dan obat-obat terlarang.

Barang yang akan dikirim sebelumnya transit terlebih dahulu di *warehouse/gudang* operasi. Bagian *gudang/warehouse* harus menjaga dan bertanggung jawab terhadap barang-barang *customer* yang akan dikirim keesokan harinya.

Selanjutnya dilakukan proses pemisahan sesuai dengan kota/wilayah tujuan dan oleh Bagian Operasional, kemudian Kurir mengantar barang tersebut ke alamat yang dituju. Pada saat barang diterima oleh penerima harus dicatat jelas oleh Kurir untuk namanya, waktu penerimaan, dan tanda tangan. Bukti tersebut berguna sebagai laporan bahwa barang yang dikirim telah sampai pada alamat yang dituju. Kurir menggunakan alat *Time Validation/Time Code* agar dapat jelas saat penerimaan barang kepada *customer* sehingga dapat dihindari klaim dari rekanan.

Customer Service melakukan *follow up* terhadap kiriman barang melalui telepon atau alat komunikasi lainnya ke Departemen

Operasional. *Customer Service* menangani atas keluhan/*complain* dari klien dengan memberikan alasan dan informasi yang sebaik-baiknya. *Customer Service* harus menelusuri proses pengiriman barang, untuk ini dapat bekerja sama dengan departemen lain, seperti Departemen Operasional agar tahu barang sudah *pick up* atau sudah dikirim dari gudang, Departemen *Air Port* agar tahu barang sudah dikirim atau belum, cabang/*agent* tempat kota tujuan agar tahu barang sudah sampai atau telah *delivery* di daerah tujuan. *Customer Service* juga membuat laporan tentang status kiriman pada pagi dan sore hari untuk mengetahui tentang status kiriman apakah sudah sampai atau belum.

Untuk memuaskan pelanggan (*customer*) dengan pelayanan yang maksimal, perusahaan melakukan pengiriman barang tidak hanya melalui darat saja, tetapi juga melakukan pengiriman barang lewat laut dan udara. Dengan adanya kerja sama angkutan melalui laut dan udara sehingga pengiriman barang dapat cepat sampai ke tempat tujuan.

4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian

4.2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Pada pusat biaya dan pusat

pendapatan, diminta mempertanggungjawabkan semua biaya dan pendapatan yang menjadi kewenangan masing-masing pusat pertanggungjawaban, sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat tercapai.

Dari pemahaman definisi sistem akuntansi pertanggungjawaban di atas, maka dapat disimpulkan yaitu:

1. Menitikberatkan pada tanggung jawab serta wewenang tiap puast-pusat pertanggungjawaban dalam sebuah perusahaan.
2. Memisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendalikan.
3. Memisahkan antara pendapatan terkendali dan tidak terkendalikan.
4. Memberi kepercayaan untuk merencanakan anggaran biaya dan pendapatan yang berada dalam lingkup wewenang pekerjaannya.
5. Mempertanggungjawabkan pekerjaan atau tugasnya terhadap tingkat manajemen melalui laporan pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban juga berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Tanggung jawab yang diemban menuntut untuk terus berkiprah dan bekerja dengan giat demi kemajuan dan kehidupan perusahaan di masa-masa yang akan datang. Wewenang terhadap kekuasaan menyadarkan untuk membuat suatu ultimatum terhadap bawahan agar senantiasa terus membesarkan usaha dan menjaga nama baik

perusahaan. Pada bab ini akan dibahas tentang struktur organisasi, anggaran, dan laporan pertanggungjawaban pusat-pusat pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa selama kurun waktu 4 tahun, yaitu tahun 2002 sampai tahun 2005.

4.2.1.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi salah satu cara untuk menyusun setiap unit-unit organisasi yang terdapat dalam suatu organisasi sehingga dapat terlihat jelas tanggung jawab dan wewenang yang diemban tiap-tiap unit organisasi tersebut.

Pengorganisasian pada Departemen Operasional yaitu sebagai pusat biaya terbagi atas 2 bagian yang dipimpin oleh seorang Manajer Operasional yaitu sebagai berikut:

1. Bagian *City Courier*

Bagian *City Courier* dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan tanggung jawabnya adalah mengantar dan mengirimkan barang kepada *customer* di sekitar wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi.

2. Bagian *Domestic Courier*

Bagian *Domestic Courier* yang dipimpin oleh Kepala Bagian dan tanggung jawabnya adalah mengantar dan mengirimkan barang kepada *customer* di seluruh kota yang ada di Indonesia.

Sedangkan pada pusat pendapatan yaitu pada Departemen *Sales and Marketing* yang tugas utamanya adalah memperkenalkan dan memasarkan layanan PT Pandu Siwi Sentosa ke perusahaan pengguna jasa kiriman dan membina serta memelihara pelanggan/*customer* agar tetap setia menggunakan jasa PT Pandu Siwi Sentosa.

Struktur organisasi pada PT Pandu Siwi Sentosa menganut pola Desentralisasi, di mana desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang pembuatan keputusan oleh manajer *level* yang lebih tinggi ke manajer yang lebih rendah.

Untuk memudahkan pembahasan struktur organisasi PT Pandu Siwi Sentosa, penulis menetapkan kriteria yang akan dipergunakan untuk meranking hasil data yang diperoleh dari perusahaan sebagai berikut:

1. Struktur organisasi menunjukkan letak pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Struktur organisasi berbentuk pada pola desentralisasi.
3. Struktur organisasi berbentuk divisional.
4. Struktur organisasi berbentuk pada hirarki vertikal.

Dari kriteria struktur organisasi di atas maka diberi nilai:

1. Sangat Baik: 4, jika semua kriteria struktur organisasi terpenuhi.
2. Baik: 3, jika hanya memenuhi 3 dari kriteria struktur organisasi.
3. Cukup: 2, jika hanya memenuhi 2 dari kriteria struktur organisasi.
4. Tidak Baik: 1, jika hanya memenuhi 1 dari kriteria struktur organisasi

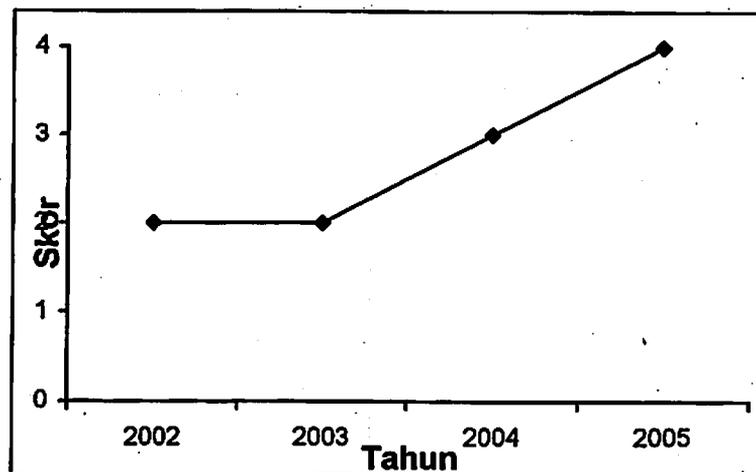
Selanjutnya penulis melakukan penilaian mengenai struktur organisasi PT Pandu Siwi Sentosa pada Bagian Departemen Operasional berdasarkan uraian di atas dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 sebagai berikut:

- Pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2003 hanya memenuhi kedua kriteria di atas mendapat predikat “Cukup” dengan skor 2, karena dalam struktur organisasi menunjukkan letak pusat-pusat pertanggungjawaban dan adanya pola desentralisasi, tetapi struktur organisasi belum berbentuk divisional dan belum menunjukkan pertanggungjawaban secara vertikal.
- Pada tahun 2004, struktur organisasi yang diterapkan meningkat mendapat predikat “Baik” dengan skor 3, karena dalam struktur organisasi menunjukkan letak pusat-pusat pertanggungjawaban, adanya pola desentralisasi, dan struktur organisasi telah berbentuk

divisional, tetapi belum menunjukkan pertanggungjawaban secara vertikal.

- Pada tahun 2005, struktur organisasi yang diterapkan meningkat dengan mendapat predikat “Sangat Baik” dengan skor 4, karena telah memenuhi semua kriteria di atas, yaitu struktur organisasi menunjukkan letak pusat-pusat pertanggungjawaban, adanya pola desentralisasi, telah berbentuk divisional, dan menunjukkan pertanggungjawaban secara vertikal.

Untuk mengetahui perkembangan struktur organisasi pada Departemen Operasional untuk tahun 2002 sampai 2005 dapat dilihat dalam grafik dibawah ini:



Gambar 2.

Grafik Penilaian Struktur Organisasi
pada Departemen Operasional

Keterangan:

Skor 4: Sangat Baik

Skor 3: Baik

Skor 2: Cukup

Skor 1: Tidak Baik

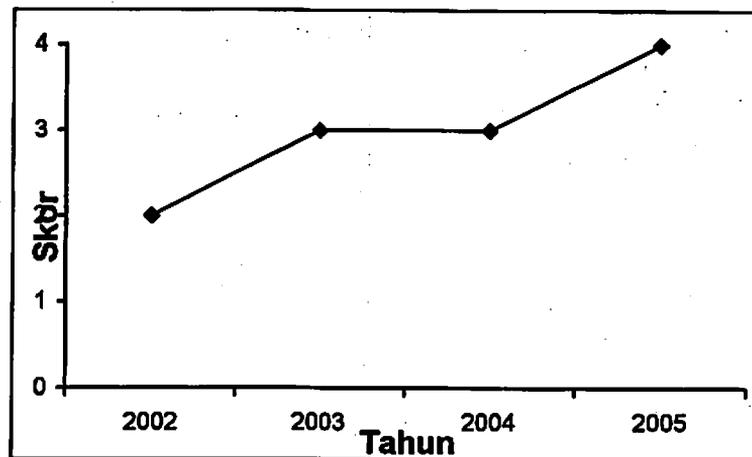
Dari grafik di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi pada Departemen Operasional sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2003 mendapatkan predikat "Cukup" dengan skor 2, tahun 2004 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan predikat "Baik" dengan skor 3 menjadi predikat "Sangat Baik" dengan skor 4.

Sedangkan struktur organisasi pada Departemen *Sales and Marketing* berdasarkan uraian di atas dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 sebagai berikut:

- Pada tahun 2002 hanya memenuhi dua kriteria di atas mendapat predikat "Cukup" dengan skor 2, karena dalam struktur organisasi adanya letak pusat-pusat pertanggungjawaban dan adanya pola desentralisasi, tetapi struktur organisasi belum berbentuk divisional dan belum menunjukkan pertanggungjawaban secara vertikal.
- Pada tahun 2003 dan tahun 2004, struktur organisasi yang diterapkan meningkat mendapat predikat "Baik" dengan skor 3, karena dalam struktur organisasi adanya letak pusat-pusat pertanggungjawaban, adanya pola desentralisasi, dan struktur organisasi telah berbentuk divisional, tetapi belum menunjukkan pertanggungjawaban secara vertikal.
- Pada tahun 2005, struktur organisasi yang diterapkan meningkat dengan mendapat predikat "Sangat Baik"

dengan skor 4, karena telah memenuhi semua kriteria di atas, yaitu struktur organisasi adanya letak pusat-pusat pertanggungjawaban, adanya pola desentralisasi, telah berbentuk divisional, dan menunjukkan pertanggungjawaban secara vertikal.

Untuk mengetahui perkembangan struktur organisasi pada Departemen *Sales and Marketing* untuk tahun 2002 sampai 2005 dapat dilihat dalam grafik dibawah ini:



Gambar 3.

Grafik Penilaian Struktur Organisasi pada Departemen *Sales and Marketing*

Keterangan:

Skor 4: Sangat Baik

Skor 3: Baik

Skor 2: Cukup

Skor 1: Tidak Baik

Dari grafik di atas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi pada Departemen *Sales and Marketing* sejak tahun 2002 mendapatkan predikat "Cukup" dengan skor 2, tahun 2003 dan tahun 2004 mengalami peningkatan predikat "Baik" dengan skor 3 kemudian pada tahun 2005 menjadi predikat "Sangat Baik" dengan skor 4.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi pada Departemen Operasional dan Departemen *Sales and Marketing* sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan dari predikat "Cukup" dengan skor 2 menjadi predikat "Sangat Baik" dengan skor 4.

4.2.1.2. Penganggaran

Pengendalian kegiatan perusahaan dimulai sejak awal, yaitu mulai dengan tahap perencanaan dan pelaksanaannya. Pengendalian biaya dan pendapatan dilakukan dengan berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan.

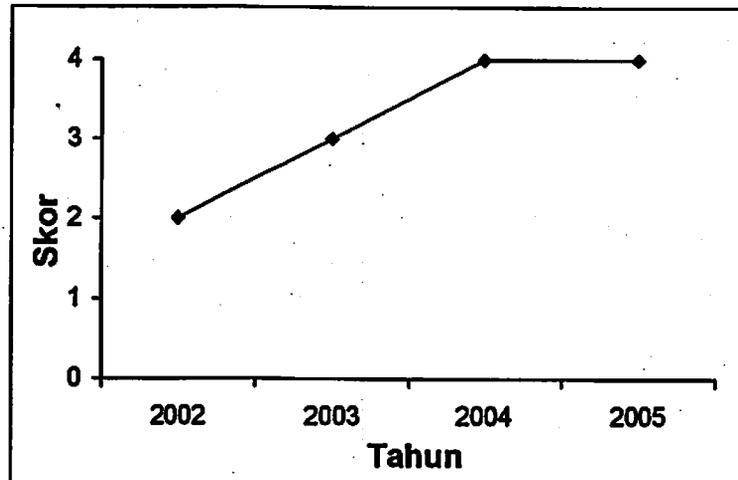
Proses penyusunan anggaran dalam sebuah perusahaan dilakukan setelah adanya program-program yang hendak dicapai perusahaan. Anggaran yang disusun dapat dipergunakan untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya dan pendapatan sesuai dengan yang telah direncanakan dalam anggaran. Adapun proses penyusunan anggaran pada PT Pandu Siwi Sentosa secara garis besarnya sebagai berikut:

1. Membicarakan tujuan perusahaan secara menyeluruh untuk periode dan masa yang akan datang, dan juga kebijakan-kebijakan yang akan diambil mengenai rencana dalam jangka waktu yang panjang.

departemen operasional dapat dinilai "baik", hal tersebut dikarenakan memenuhi 3 kriteria yaitu: Anggaran berisi tentang kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians, dianalisis serta dijelaskan. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter. Anggaran menjadi komitmen manajemen, manajer-manajer pusat-pusat pertanggungjawaban setuju menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.

- Dan untuk tahun 2004 dan tahun 2005, penyusunan anggaran semakin sempurna di karenakan program-program penganggarannya telah terpenuhi sehingga dapat dinilai dengan "sangat baik" dan mendapat skor 4 karena memenuhi 4 kriteria yang ada.

Untuk dapat lebih jelas mengetahui tentang perkembangan penyusunan anggaran Departemen Operasional pada tahun 2001 sampai tahun 2005, berikut ini disajikan dalam bentuk grafik.



Gambar 4.
Grafik Penyusunan Anggaran pada Departemen
Operasional

Keterangan:

Skor 4: Sangat Baik

Skor 3: Baik

Skor 2: Cukup

Skor 1: Tidak Baik

Dari grafik diatas dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran yang terjadi pada departemen operasional tahun 2002 terbilang "cukup" karena hanya memiliki 2 kriteria kemudian pada tahun 2003 program penyusunan anggaran sudah mulai terpenuhi 3 kriteria mendapat predikat "baik" dan pada tahun 2004 dan tahun 2005 penyusunan anggaran sudah sempurna.

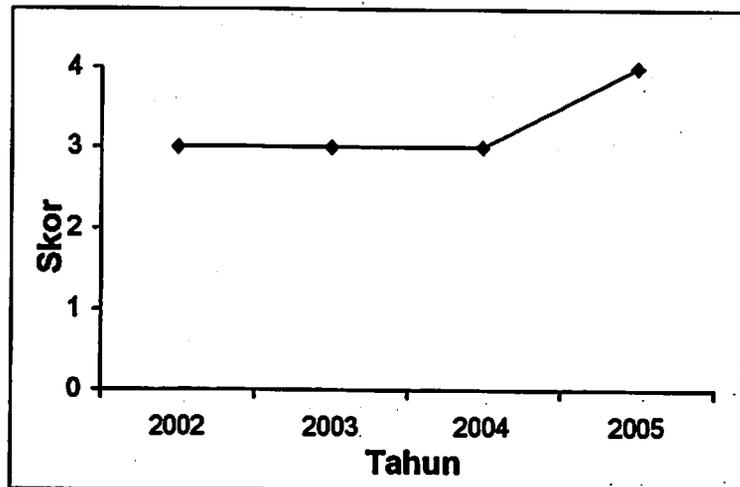
Sedangkan penyusunan anggaran pada Departemen Sales and Marketing tahun 2002 sampai dengan 2005 sebagai berikut:

- Pada tahun 2002 dan tahun 2003 hingga 2004 dapat dinilai "baik" karena dalam penyusunan anggaran telah menerapkan 3 kriteria yang telah disusun dalam

penyusunan anggaran yaitu: Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis. Anggaran berisi tentang kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians, dianalisis serta dijelaskan. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter

- Kemudian tahun 2005, penyusunan anggaran telah memenuhi 4 kriteria dan dinilai "sangat baik", karena departemen sales and marketing menerapkan semua kriteria yang telah ditetapkan yaitu: Anggaran berisi tentang kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians, dianalisis serta dijelaskan. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter. Anggaran menjadi komitmen manajemen, manajer-manajer pusat-pusat pertanggungjawaban setuju menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.

Untuk lebih mengetahui perkembangan penyusunan anggaran ditahun 2002-2005, berikut disajikan dalam bentuk grafik.



Gambar 5.
Grafik penilaian Penyusunan Anggaran pada Departemen
Sales and Marketing

Keterangan:

Skor 4: Sangat Baik

Skor 3: Baik

Skor 2: Cukup

Skor 1: Tidak Baik

Dari grafik diatas dapat dilihat penyusunan anggaran yang terjadi pada departemen sales and marketing di tahun 2002 sampai dengan tahun 2004 program penyusunan anggaran mendapat predikat "baik" dengan skor 3 kemudian pada tahun 2005 penyusunan anggaran sudah sempurna karena sudah memenuhi semua kriteria sehingga mendapat predikat "sangat baik".

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran pada Departemen Operasional dan Departemen *Sales and Marketing* sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan dari predikat "Cukup" dengan skor 2 menjadi predikat "Sangat Baik" dengan skor 4.

4.2.1.3. Laporan Pertanggungjawaban Pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan menghasilkan sebuah laporan pertanggungjawaban. Masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab terhadap kewajiban yang telah diberikan kepadanya. Laporan pertanggungjawaban berisi tentang perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran dan pendapatan dengan anggarannya.

Laporan pertanggungjawaban harus tersusun dalam bentuk yang sistematis. Sehingga dengan jelas dapat terlihat seperti apa kinerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut.

Penyusunan laporan pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa telah sesuai dengan prinsip-prinsip dari laporan pertanggungjawaban, yaitu:

- a. Konsep pertanggungjawaban yang jelas dan tegas, artinya mengacu pada penyusunan organisasi yang memadai sehingga pelimpahan wewenang dan tanggung jawab kepada seorang manajer pusat pertanggungjawaban juga jelas batasannya.
- b. Prinsip penyimpangan yang diterapkan, artinya penyimpangan tetap jadi tanggungjawab manajer yang disertai wewenang dan menjadi bagian yang paling

bisa menerapkan dan diperoleh informasi terlengkap mengenai penyimpangan yang terjadi.

- c. Angka-angka disajikan dalam bentuk perbandingan, artinya mengacu pada penyusunan anggaran yang perlu didasari dengan konsep pertanggungjawaban yang jelas.
- d. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar dan keterangan yang jelas, artinya laporan dibuat secara kumulatif, dan bila konsep pertanggungjawaban telah diterapkan maka manajer yang bersangkutan bersedia dan dapat memberikan informasi terlengkap atas biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikannya.

Untuk memudahkan pembahasan laporan pertanggungjawaban penulis menetapkan kriteria yang akan dipergunakan untuk merangking hasil data, yaitu sebagai berikut:

1. Laporan pertanggungjawaban untuk manajer tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci dan laporan tingkat atas harus berisi informasi yang lebih ringkas.
2. Laporan menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan dan mudah dipahami.
3. Laporan pertanggungjawaban memberikan informasi berupa anggaran dan realisasi perusahaan dan dianalisis.
4. Bentuk laporan pertanggungjawaban sesuai dengan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban.

Dari kriteria laporan pertanggungjawaban diatas maka diberi nilai:

1. Sangat baik: 4, jika semua kriteria laporan pertanggungjawaban terpenuhi.
2. Baik: 3, jika hanya memenuhi 3 dari kriteria laporan pertanggungjawaban.
3. cukup: 2, jika hanya memenuhi 2 dari kriteria laporan pertanggungjawaban.
4. Tidak baik: 1, jika hanya memenuhi 1 dari kriteria laporan pertanggungjawaban.

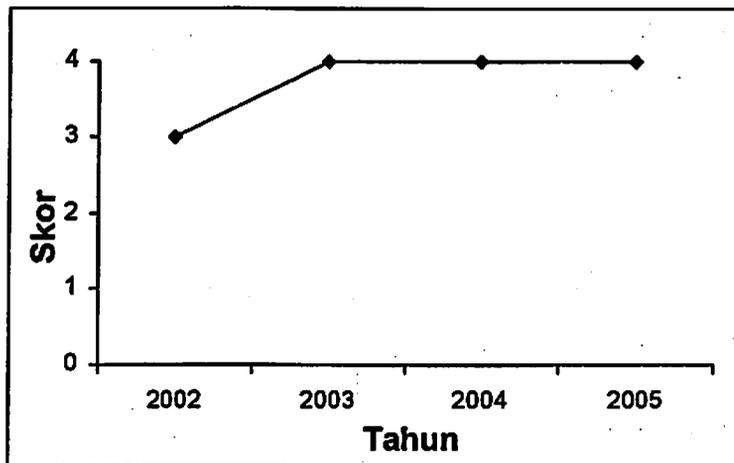
Selanjutnya penulis melakukan penilaian mengenai laporan pertanggungjawaban yang dilaksanakan pada departemen operasional tahun 2002 sampai tahun 2005,

- Pada tahun 2002 dapat dinilai "baik", hal tersebut dikarenakan memenuhi 3 kriteria yaitu: Laporan pertanggungjawaban untuk manajer tingkat bawah harus berisi informasi yang rinci dan laporan tingkat atas harus berisi informasi yang lebih ringkas. Laporan menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan dan mudah dipahami. Laporan pertanggungjawaban memberikan informasi berupa anggaran dan realisasi perusahaan dan dianalisis

- Sedangkan untuk tahun 2003, 2004 dan 2005, laporan pertanggungjawaban mendapat predikat "sangat baik" dan memenuhi semua kriteria yang ada.

Proses pencatatan laporan pertanggungjawaban yang dilaksanakan dari tahun ke tahun tidak ditemukan kekurangan pada pelaksanaannya, hal tersebut dapat dilihat dengan di tambahnya isi laporan pertanggungjawaban dalam perusahaan terpisah-pisah sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut.

Untuk lebih mengetahui perkembangan laporan pertanggungjawaban departemen operasional ditahun 2002 sampai dengan 2005, berikut disajikan dalam bentuk grafik



Gambar 6.
Grafik penilaian Laporan Pertanggungjawaban
Departemen Operasional

Keterangan:

Skor 4: Sangat Baik

Skor 3: Baik

Skor 2: Cukup

Skor 1: Tidak Baik

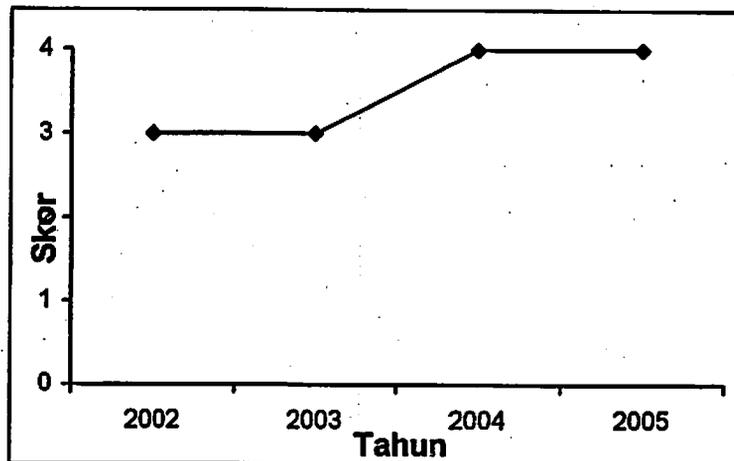
Dari grafik diatas laporan pertanggungjawaban pada departemen operasional terlihat bahwa pada tahun 2002 dinilai baik karena memenuhi 3 kriteria, kemudian pada tahun 2003 sampai 2005 kemajuan laporan pertanggungjawaban terus meningkat dan menjadi "sangat baik" dan memenuhi semua kriteria.

Sedangkan laporan prtanggungjawaban pada departemen sales and marketing tahun 2002 sampai dengan 2005 sebagai berikut:

- Pada tahun 2002 dan tahun 2003 dinilai "baik" dan memenuhi 3 kriteria yang ada yaitu: Laporan menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan dan mudah dipahami. Laporan pertanggungjawaban memberikan informasi berupa anggaran dan realisasi perusahaan dan dianalisis. Bentuk laporan pertanggungjawaban sesuai dengan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban.
- Pada tahun 2004 dan tahun 2005 laporan pertanggungjawaban menjadi "sangat baik", karena departemen sales and marketing telah menerapkan semua kriteria yang ada.

Untuk mengetahui perkembangan laporan pertanggungjawaban pada departemen sales and marketing

pada tahun 2002 sampai dengan 2005, berikut disajikan dalam bentuk grafik:



Gambar 7.
Grafik penilaian Laporan Pertanggungjawaban pada Departemen Sales and Marketing

Keterangan:

Skor 4: Sangat Baik

Skor 3: Baik

Skor 2: Cukup

Skor 1: Tidak Baik

Dari grafik diatas dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban pada departemen sales and marketing sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2003 mendapat predikat "baik" dengan skor 3, tahun 2004 sampai dengan 2005 mengalami peningkatan menjadi "sangat baik" dengan skor 4.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban pada Departemen Operasional dan Departemen *Sales and Marketing* sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan dari predikat

“Baik” dengan skor 3 menjadi predikat “Sangat Baik” dengan skor 4.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas maka dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban pada Departemen Operasional dan Departemen *Sales and Marketing* sejak tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan dari predikat “Baik” dengan skor 3 menjadi predikat “Sangat Baik” dengan skor 4.

Dari uraian tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa telah diterapkan semakin baik, hal tersebut dapat dilihat dengan diterapkannya tiga unsur dalam proses akuntansi pertanggungjawaban yang meliputi struktur organisasi, penyusunan anggaran, dan laporan pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban.

Dari pembahasan sistem akuntansi pertanggungjawaban departemen operasional sebagai pusat biaya dan departemen sales and marketing sebagai pusat pendapatan pada PT Pandu Siwi Sentosa meliputi struktur organisasi, penyusunan anggaran, dan laporan pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban. Maka dibuat suatu kriteria atas sistem akuntansi

pertanggungjawaban dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 sebagai berikut:

1. Apabila skor rata-rata antara 3-4 maka sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut dinilai "sangat baik"
2. Apabila skor rata-rata antara 2-3 maka sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut dinilai "baik"
3. Apabila skor rata-rata antara 1-2 maka sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut dinilai "cukup"
4. Apabila skor rata-rata antara 0-1 maka sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut dinilai "tidak baik"

Dari ketiga unsur pokok komponen sistem akuntansi pertanggungjawaban diatas, maka untuk dapat memberikan kesimpulan penilaian secara gabungan penulis membuat rata-rata skor selanjutnya digambarkan dalam bentuk grafik sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa selama tahun 2002 sampai dengan tahun 2005.

Tabel 2.
Rata-rata skor Sistem akuntansi pertanggungjawaban
pada PT Pandu Siwi Sentosa

Keterangan	2002		2003		2004		2005	
	PB	PP	PB	PP	PB	PP	PB	PP
Struktur organisasi	2	2	2	3	3	3	4	4
Anggaran	2	3	3	3	4	3	4	4
Laporan pertanggungjawaban	3	3	4	3	4	4	4	4
Jumlah	7	8	9	9	11	10	12	12
Rata-rata	2.33	2.67	3	3	3.67	3.33	4	4
Sistem akuntansi pertanggungjawaban	2.5		3		3.5		4	

Keterangan:

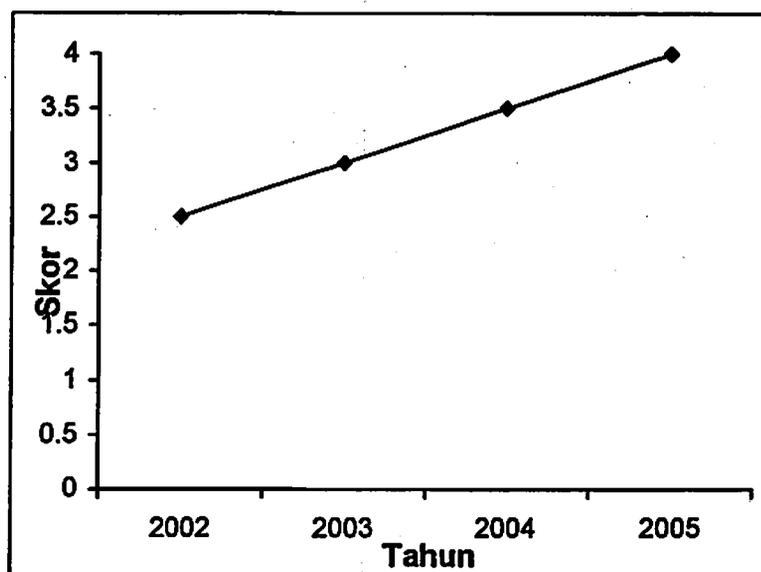
Rata-rata skor tahun 2002= 2.5

Rata-rata skor tahun 2003= 3

Rata-rata skor tahun 2004= 3.5

Rata-rata skor tahun 2005= 4

Hasil rata-rata skor sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 tersebut diatas apabila disajikan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 8.

Grafik rata-rata skor sistem akuntansi pertanggungjawaban tahun 2002 s/d 2005

Berdasarkan grafik diatas, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 memiliki nilai rata-rata 2.5 dengan predikat "baik" sedangkan pada tahun 2003 nilai rata-rata menjadi 3 dengan predikat "baik". Pada tahun 2004 terdapat kenaikan skor menjadi 3.5 dengan predikat "sangat baik" kemudian pada tahun 2005 nilai rata-rata yang diperoleh 4, dengan sehingga mendapat predikat "sangat baik".

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2002 sampai dengan 2005 sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu siwi sentosa mengalami peningkatan dari kondisi "baik" menjadi "sangat baik".

4.2.2. Tingkat Profitabilitas

Profitabilitas merupakan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, jumlah karyawan dan jumlah cabang. Rasio profitabilitas mencakup banyak perhitungan rasio, ada tiga rasio yang dapat dihitung berdasarkan data-data keuangan yang terdapat pada neraca dan laporan laba rugi.

1. *Gross Profit Margin/ Rasio Laba Kotor*
2. *Net Profit Margin/ Rasio Laba Bersih*
3. *Operating Profit Margin/ Rasio Laba Operasi*

Dalam pembahasan tingkat profitabilitas atau kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba pada PT Pandu Siwi Sentosa, penulis membatasi penilaian rasio profitabilitas hanya menggunakan/membandingkan rasio laba operasi (*operating profit margin*).

Operating Profit Margin rasio laba operasi yaitu untuk mengukur laba yang dihasilkan murni dari operasi perusahaan tanpa melihat beban keuangan (bunga) dan beban dari pemerintah (pajak).

Agar lebih jelas dalam mengetahui Rasio laba operasi (*operating profit margin*) yang diperoleh PT Pandu Siwi Sentosa dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2005, penulis sajikan perhitungan rasio laba operasi sebagai berikut:

Rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Operating Profit Margin} = \frac{\text{Operating Profit}}{\text{Sales}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2002} &= \frac{2.793.356.828}{58.862.652.177} \times 100 \% \\ &= 4.75 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2003} &= \frac{4.210.665.719}{73.770.029.366} \times 100 \% \\ &= 5.71 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2004} &= \frac{5.455.031.610}{74.319.248.640} \times 100 \% \\ &= 7.34 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2005} &= \frac{7.521.343.903}{80.714.662.678} \times 100 \% \\ &= 9.31 \% \end{aligned}$$

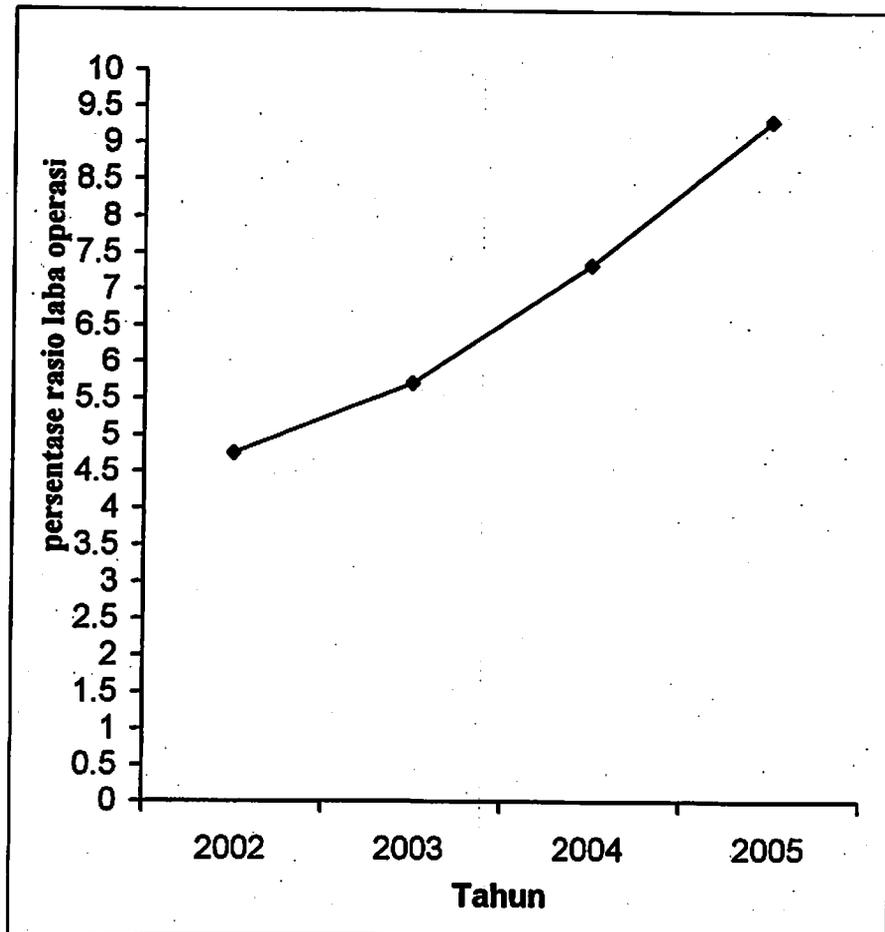
Berdasarkan perhitungan diatas maka rasio laba operasi pada PT Pandu Siwi Sentosa dari tahun 2002 sampai dengan 2005 disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 3.
Tabel Rasio Laba Operasi/ *Operating Profit Margin* pada PT Pandu Siwi Sentosa tahun 2002 s/d 2005

Tahun	<i>Operating Profit</i> Rp	Sales Rp	Persentase %	Kenaikan %
2002	2.793.356.828	58.862.652.171	4.75	
2003	4.210.665.719	73.770.029.366	5.71	0.96
2004	5.455.031.610	74.319.248.640	7.34	1.63
2005	7.521.343.903	80.714.662.678	9.31	1.97

Sumber: hasil dari pengolahan data laba rugi PT Pandu Siwi Sentosa

Untuk dapat lebih memperjelas peningkatan rasio laba operasi dari tahun 2002 sampai dengan 2005, disajikan dalam bentuk grafik sebagai berikut:



Gambar 9.
Grafik tingkat rasio laba operasi tahun 2002 s/d 2005 pada
PT Pandu Siwi Sentosa

Dari grafik diatas maka dapat diketahui bahwa pada tahun 2002 rasio laba operasi sebesar 4.7% dan pada tahun 2003 mengalami kenaikan sebesar 0.96% sehingga tingkat rasio laba operasi pada tahun 2003 menjadi 5.71%, dan pada tahun 2004 tingkat rasio laba operasi mengalami kenaikan sebesar 1.63% sehingga menjadi 7.34%. Demikian juga pada tahun 2005 tingkat

rasio laba operasi mengalami kenaikan sebesar 1.97% sehingga menjadi 9.31%.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat rasio laba operasi dari tahun 2002 sampai dengan 2005 setiap tahunnya mengalami kenaikan yang berarti kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

4.3. Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu metode untuk melakukan metode pengendalian atas biaya dan pendapatan. Tujuan utama dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memenuhi salah satu tujuan akuntansi yaitu sebagai alat pengendali biaya dan pendapatan. Biaya dan pendapatan dianggap terkendalikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban apabila kewenangan yang dimilikinya dapat mempengaruhi atas jumlah perolehannya.

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi penting untuk menegaskan letak tanggung jawab dan wewenang masing-masing pusat pertanggungjawaban. Bila hal tersebut dapat dilaksanakan dalam suatu perusahaan maka sistem akuntansi pertanggungjawaban jelas dapat dijalankan.

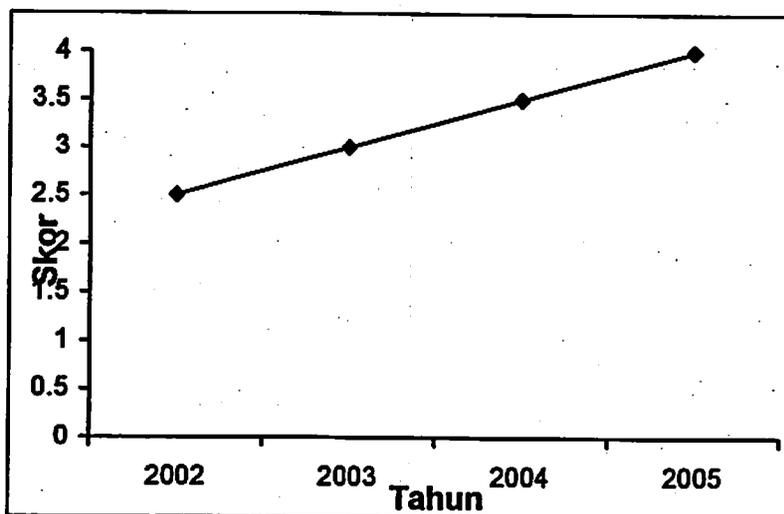
Struktur organisasi yang jelas tanggung jawab dan wewenangnya dapat membawa dampak positif dalam poses penyusunan anggaran. Anggaran merupakan pedoman tertulis sebagai sarana pengendalian, yang disusun berdasarkan realisasi anggaran tahun sebelumnya ditambah perkiraan rencana tambahan yang akan dijalankan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran melibatkan semua bagian-bagian yang akan merealisasikan anggaran tersebut.

Laporan pertanggungjawaban adalah perwujudan dan out put yang dihasilkan dari komponen sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini tercermin dalam output sistem akuntansi pertanggungjawaban yang disebut laporan pertanggungjawaban. Informasi yang tertuang dalam laporan pertanggungjawaban berisi perbandingan antara biaya dengan anggarannya, pendapatan dengan anggarannya dan anggaran-anggaran lain dengan realisasinya.

Untuk dapat mengetahui adanya hubungan antara sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan tingkat profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 sampai dengan 2005, maka akan disajikan dalam bentuk grafik peningkatan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan grafik peningkatan profitabilitas sebagai berikut:

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT Pandu Siwi Sentosa mengalami peningkatan dari tahun 2002

sampai dengan tahun 2005, untuk dapat mengetahui perkembangan sistem akuntansi pertanggungjawaban akan disajikan dalam grafik sebagai berikut:

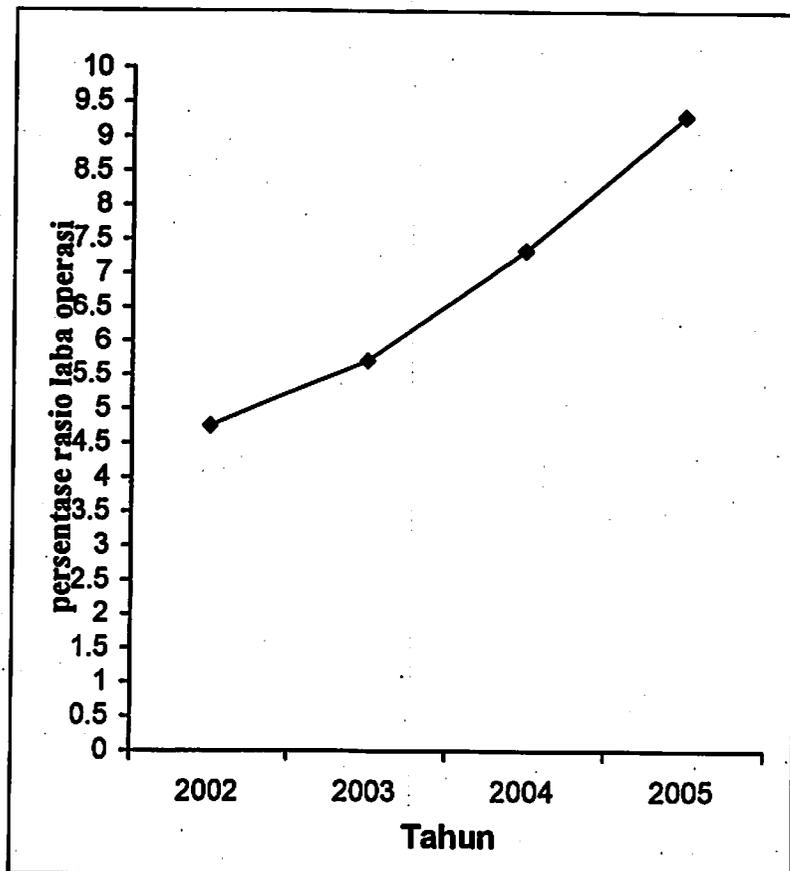


Gambar 10.
Grafik rata-rata skor sistem akuntansi
pertanggungjawaban tahun 2002 s/d 2005

Berdasarkan grafik diatas, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 memiliki nilai rata-rata 2.5 dengan nilai "baik" sedangkan pada tahun 2003 nilai rata-rata menjadi 3 dengan nilai "baik". Pada tahun 2004 memiliki nilai rata-rata 3.5 dengan nilai "sangat baik" kemudian pada tahun 2005 memiliki nilai rata-rata 4, dengan nilai "sangat baik".

Dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2002 sampai dengan 2005 sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu siwi sentosa mengalami peningkatan dari kondisi "baik" menjadi "sangat baik".

Profitabilitas atau kemampuan untuk memperoleh laba pada PT Pandu Siwi Sentosa, dapat dinilai dari rasio laba operasi (*Operating profit margin*)/ rasio laba operasi. Untuk dapat mengetahui adanya peningkatan rasio laba operasi dari tahun 2002 sampai dengan 2005, disajikan dalam bentuk grafik sebagai berikut



Gambar 11.
Grafik tingkat rasio laba operasi tahun 2002 s/d 2005 pada
PT Pandu Siwi Sentosa

Dari grafik diatas maka dapat diketahui tingkat laba operasi PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 sebesar 4.75% dan pada tahun 2003 mengalami peningkatan menjadi 5.71% dan pada tahun 2004 mengalami peningkatan lagi sebesar 7.34%, begitu pula pada tahun 2005 rasio laba operasi juga mengalami peningkatan menjadi 9.31%,

hal ini menunjukkan bahwa dari tahun ketahun rasio laba operasi selalu mengalami peningkatan, demikian berarti terdapat peningkatan profitabilitas perusahaan.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat rasio laba operasi dari tahun 2002 sampai dengan 2005 setiap tahunnya mengalami kenaikan yang berarti kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba pada PT Pandu Siwi Sentosa selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Dalam pembahasan ini menunjukkan adanya peningkatan terhadap nilai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diikuti oleh peningkatan profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2005, dengan demikian terlihat adanya hubungan yang "positif" antara sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan tingkat profitabilitas.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan dalam bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

5.1.1. Simpulan Umum

1. PT Pandu Siwi Sentosa merupakan salah satu perusahaan jasa pengiriman *express* domestik terpercaya dan terkemuka di Indonesia. Untuk itu perusahaan melakukan aktivitas usaha sebagai berikut:
 - a) Perusahaan melayani pengiriman barang sekitar wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi atau disebut juga *city courier*
 - b) Dan pengiriman barang antar kota ke seluruh Indonesia atau di sebut juga *Domestic*.
 - c) Mengembangkan usaha lain untuk meningkatkan pelayanan kepada pemakai jasa dan meningkatkan hasil usaha perusahaan seperti dibentuknya pandu *logistic*.
 - d) Mengembangkan usaha lain dan membuka cabang keseluruh pelosok Indonesia.
2. PT Pandu Siwi Sentosa didirikan tanggal 20 agustus 1992 dan akta pendiria no 38 tanggal 11 november 1997 kemudian diubah

dengan Akta Perubahan Nomor 12 tanggal 20 Maret 2002 dan Akta Perubahan Nomor 16 tanggal 20 Maret 2002. Anggaran dasar perusahaan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Perundang-undangan Republik Indonesia. Pada bulan Juli 2002, PT Pandu Siwi Sentosa meraih sertifikat ISO 9001:2000 untuk manajemen *Warehousing* dan *Distributor* dan memiliki fasilitas gedung perkantoran dan pergudangan yang seluas 2500 m² berdiri diatas lahan seluas 5000 m², dengan lokasi di Jln Raya Bekasi Timur Km. 18 No. 30, Klender Pulo Gadung, Jakarta.

5.1.2. Simpulan Khusus

5.1.2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa yang penulis bahas dalam skripsi ini pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 meliputi komponen struktur organisasi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban pusat-pusat pertanggungjawaban.

Dari pembahasan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Pandu Siwi Sentosa mengalami peningkatan dari "baik" menjadi "sangat baik". Hal ini dikarenakan adanya perbaikan

laporan pertanggungjawaban pusat-pusat
pertanggungjawaban.

5.1.2.2. Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa

Dalam menilai profitabilitas atau kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba pada PT Pandu Siwi Sentosa, penulis membatasi penilaian terhadap rasio profitabilitas hanya membandingkan rasio laba operasi / operating profit margin saja pada tahun 2002 sampai dengan 2005.

Tingkat rasio laba operasi pada PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 adalah sebesar 4.7% dan pada tahun 2003 mengalami kenaikan sebesar 0.96% sehingga pada tahun 2003 menjadi 5.71%, pada tahun 2004 mengalami kenaikan sebesar 1.63% sehingga menjadi 7.34% dan pada tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 1.97% sehingga menjadi 9.31%.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat rasio laba operasi dari tahun 2002 sampai dengan 2005 setiap tahunnya mengalami kenaikan yang berarti kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba pada PT Pandu Siwi Sentosa selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

5.1.2.3. Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang di laksanakan pada PT Pandu Siwi Sentosa pada tahun 2002 sampai dengan tahun 2005 mengalami peningkatan nilai dari "baik" menjadi "sangat baik" dan diikuti kenaikan profitabilitas atau kemampuan untuk memperoleh laba setiap tahunnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan terdapat hubungan yang "positif" antara sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat profitabilitas.

5.2. Saran

Dari pembahasan dan penjelasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, terlihat bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Pandu Siwi Sentosa sudah cukup baik, sehingga perlu dipertahankan agar target kinerja perusahaan dapat tercapai.

JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Bulan								
		Jul	Agt	Sep	Okt	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul
1	Pengajuan Judul	****								
2	Studi Pustaka		***							
3	Pembuatan Makalah Seminar		***							
4	Seminar			*						
5	Pengesahan			***						
6	Pengumpulan Data				*	*		*		
7	Pengolahan Data				*	*		*		
8	Penulisan Laporan dan Bimbingan							***		
9	Sidang Skripsi								*	
10	Penyempurnaan Skripsi									
11	Pengesahan									

Keterangan:

*) = Pengumpulan data disesuaikan dengan data yang digunakan dalam penelitian, apakah pengumpulan data primer dengan observasi ke lapangan atau pengumpulan data skunder tanpa melakukan observasi ke lapangan.

* = Menunjukkan satuan unit waktu minggu dalam bulan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, Ahmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Alih Bahasa: FX Kurniawan Tjakrawala. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*. Cetakan Pertama, Penerbit BPF, Yogyakarta.
- Bodnar, George H dan William S Hopwood 2004. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi Kedelapan. Alih Bahasa: Amir Abadi Yusuf. Penerbit PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Budi Raharjo. 2005. *Laporan Keuangan Perusahaan: Membaca, Memahami, dan Menganalisis*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Dasono Prawironegoro. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Penerbit Diadit Media, Jakarta.
- Edison A Lutfi. 2002. *Manajemen Investasi dan Portofolio*. Universitas Pakuan, Bogor, (Diktat).
- Edy Sukarno. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu pendekatan Praktis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- G Sugiyarso dan F Winarni. 2005. *Manajemen Keuangan: Pemahaman Laporan Keuangan, Pengelolaan Aktiva, Kewajiban dan Modal serta Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Penerbit Media Pressindo, Yogyakarta.
- Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen. 2000. *Akuntansi Manajemen*. Alih Bahasa: Ancella A Hermawan. Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. 1997. *Anggaran: Penganggaran dan Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen*. Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Kamarudin Ahmad. 2005. *Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Kuswadi. 2005. *Meningkatnya Laba melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*. Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta.

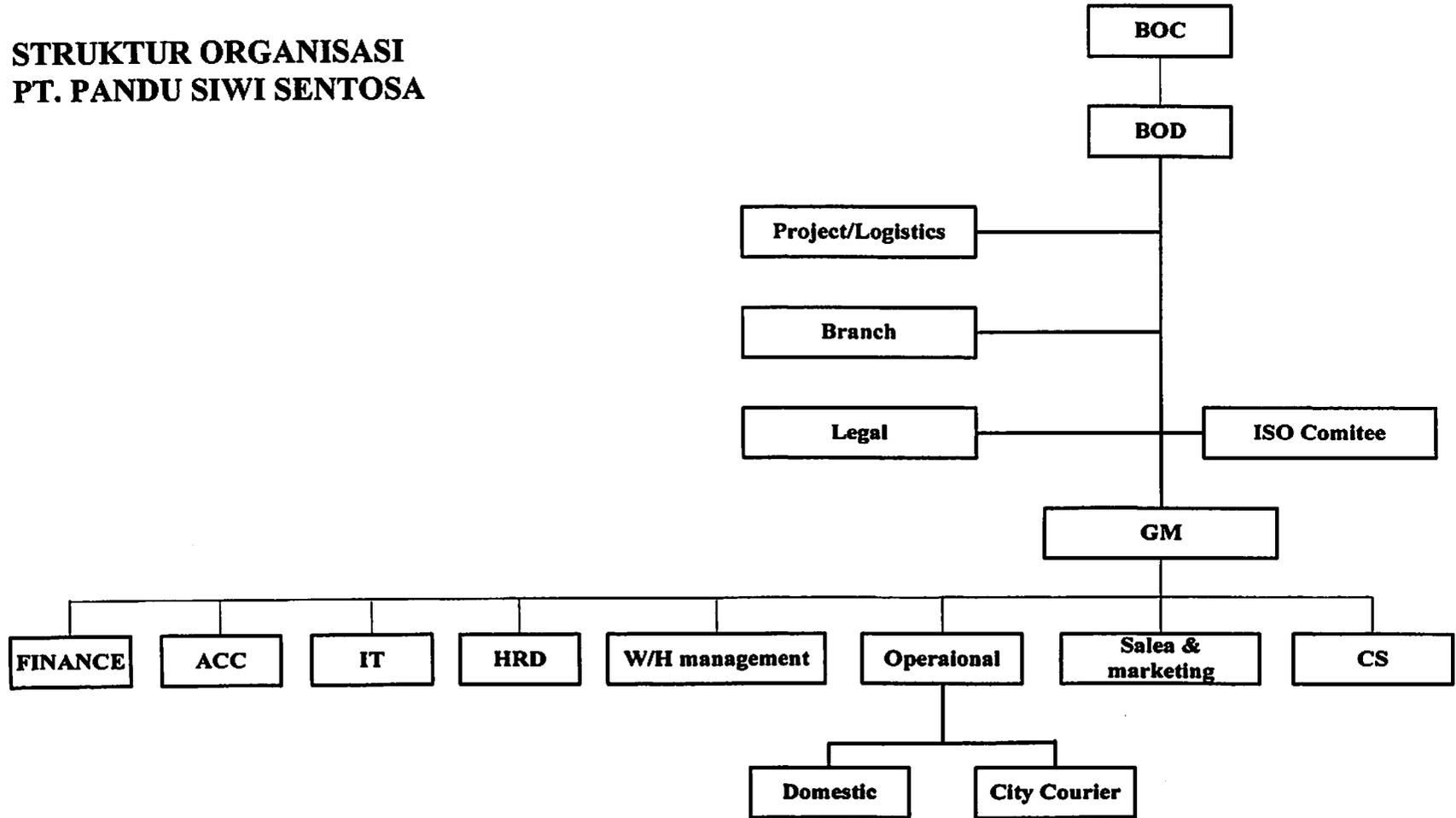
- Lany Meliana. 2006. *Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Sierad Produce, Tbk.* Universitas Pakuan, Bogor, (Skripsi).
- Lexy J Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa.* Edisi 3. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Edisi 2. Cetakan 1, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Moqodim. 2005. *Teori Akuntansi.* Edisi Pertama. Penerbit Ekonosia, Yogyakarta.
- M Munandar. 2000. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja.* BPF, Yogyakarta.
- M Nafarin. 2000. *Penganggaran Perusahaan.* Edisi Pertama. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mohammad Muslich. 1997. *Manajemen Keuangan Modern: Analisis, Perencanaan, dan Kebijakan.* Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- RA Supriyono. 1999. *Akuntansi Biaya: Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok.* Edisi 2. BPF, Yogyakarta.
- RA Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen.* Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta.
- RA Supriyono. 2001. *Akuntansi Manajemen 2: Struktur Pengendalian Manajemen.* Edisi Pertama. BPF, Yogyakarta.
- Slamet Sugiri. 1999. *Akuntansi Manajemen.* Edisi Rvisi. AMP YKPN, Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen.* Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- S Munawir. 2002. *Akuntansi Keuangan dan Manajemen.* Edisi 1. BPF, Yogyakarta.
- Syarifah Aini. 2006. *Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Tingkat Profitabilitas pada PT Pandu Siwi Sentosa.* Universitas Pakuan, Bogor, (Makalah Seminar).

Welsch, Glenn A., Ronald W Hilton, dan Paul N Gordon 2000. *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Alih Bahasa: Purwatiningsih dan Maudy Warouw. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Wild, Jhon J., KR Subramayam, dan Robert Halsey. 2005. *Analisis Laporan Keuangan*. Alih Bahasa: Yanivi S Bachtiar dan S Nurwahyu Harahap. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Wustari H Mangunjaya. 2002. *Organisasi: Struktur, Proses, dan Desain*. Penerbit Yayasan Pacu Cita Insani, Jakarta.

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. PANDU SIWI SENTOSA**



Sumber : PT. PANDU SIWI SENTOSA
Tahun : 2005

Keterangan :

BOC : Bord of Comisaris
BOD : Bord of Directur
ACC : Accounting

IT : Information Technology
HRD : Human Resource Department
W/H : Ware House

GM : General Manager
CS : Costumer Service
ISO : International Standart Organization

SURAT KETERANGAN

No: 3753 / PSS / HRD / IV / 2007

Yang bertanda tangan dibawah ini, HRD PT. Pandu Siwi Sentosa dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Syarifah Aini
No. Mahasiswa : 022101338
Jurusan : Akuntansi S1, Universitas Pakuan Fakultas Ekonomi

Telah melakukan observasi ke perusahaan kami sebagai syarat untuk penyusunan makalah mata kuliah Skripsi (Sistem Pengendalian Manajemen) dengan judul "Peranan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Tingkat Profitabilitas".

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya dan pihak yang berkepentingan menjadi maklum adanya.

Jakarta, 23 April 2007



Nurbaiti
HRD Manager