

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI PENGUKUR PRESTASI MANAGER PUSAT LABA
(STUDI KASUS PADA UD. MUTIARA RASA AJUNG, JEMBER)**

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Strata 1 (S-1) Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi
Universitas Muhammadiyah Jember

Oleh:

MOH. SIBTIL FAIZ

NIM. 12.1042.1031

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JEMBER**

2017

**EVALUATION OF THE APPLICATION OF ACCOUNTING
ACCOUNTING MANAGER IN MEASURING PERFORMANCE CENTER
OF INCOME
(CASE STUDY IN UD. PEARL RASA Ajung, JEMBER)**

ABSTRACT

This study was conducted to evaluate the application of accounting as a measure of achievement of profit center manager at UD. Pearls Rasa. This type of research that is used is qualitative data. The data used are primary and secondary data obtained through interviews, documentation, and observation. Data analysis method used is descriptive analysis.

The results showed Application of accounting at UD. Pearls Rasa less going well. It is manifested in the existence of the terms of the accounting system is still not implemented. Responsibility accounting system as a measure of achievement of profit center manager is not in accordance with the accounting system according to the theory.

Keywords: Accounting System Accountability, Performance Manager Profit Center

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sebuah manajemen yang baik. Sebuah perusahaan tidak akan berjalan mulus tanpa adanya manajemen. Kegiatan-kegiatan yang berjalan dengan lancar dicapai oleh orang-orang yang aktivitasnya direncanakan secara cermat. Oleh karena itu, dalam suatu perusahaan pihak manajemen memiliki peranan yang sangat penting. Manajemen memiliki beberapa fungsi yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan merupakan suatu tahap yang dilakukan oleh manajemen berupa penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran ini bertujuan untuk menentukan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program (Supriyono, 2000:40).

UD. Mutiara Rasa tidak melakukan akuntansi pertanggungjawaban secara tepat, karena UD. Mutiara Rasa tidak melakukan pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. (Mulyadi, 2015) Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggung jawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya yang terkendali dengan biaya tidak terkendali. Hanya biaya yang terkendali oleh manajer pusat

pertanggungjawaban yang disajikan dalam laporan biaya dan dimintakan pertanggungjawabannya. Dalam menyusun anggaran dan laporan pertanggungjawaban UD. Mutiara Rasa belum menggunakan pengkodean rekening, sehingga anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang ada pada UD. Mutiara Rasa belum sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban. Pada akuntansi pertanggungjawaban seharusnya perlu dilakukan pengkodean rekening, sehingga UD. Mutiara Rasa tidak mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan tidak mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, penulis mengidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban yang

diterapkan pada UD. Mutiara Rasa?

2. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengukur prestasi manager pusat laba pada UD. Mutiara Rasa telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh UD. Mutiara Rasa.
2. Untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengukur prestasi manager pusat laba pada UD. Mutiara Rasa telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan dan pengetahuan

mengenai peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengukur prestasi manager pusat laba.

2. Bagi perusahaan, dapat dijadikan bahan pertimbangan sebagai informasi dan saran perbaikan yang diperlukan sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengukur prestasi manager pusat laba.
3. Sebagai bahan acuan atau referensi bagi penulis lainnya yang akan melakukan ataupun melakukan penelitian sejenis.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi

Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi

Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dibahas dalam literatur khususnya akuntansi manajemen. Beberapa pakar akuntansi lebih banyak menulis dibidang akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut di bawah ini menurut Charles T. Hongren :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan disebut juga akuntansi keuntungan atau akuntansi kegiatan”. (1993, hlm. 307).

2.1.2 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi

pertanggungjawaban menurut fungsinya adalah sebagai alat penilaian kinerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi diwaktu yang akan datang dapat ditingkatkan.

2.1.3 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep-konsep di bawah ini adalah syarat untuk membentuk dan mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan

- tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen.
- b. antara penyelia, kepala departemen, atau manajer, biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
 - c. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personal yang bersangkutan.

2.1.4 Kegunaan Akuntansi Pertanggungjawaban

Kegunaan akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen adalah :

- a. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.
- b. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja manajer pertanggungjawaban.
- c. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer.

- d. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan aktivitas.
- e. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas.

2.1.5 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2015), syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban:

- a. Struktur Pertanggungjawaban Sesuai dengan Struktur Hirarkhi Organisasi
- b. Anggaran Biaya sebagai Tolak Ukur Pengendalian Biaya
- c. Pemisahan *Controllable* dan *Uncontrollable*
- d. Kode Rekening
- e. Sistem Pelaporan Biaya

BAB 3 METODE PENELITIAN

Dalam metode penelitian ini diuraikan mengenai jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, serta teknik analisis data.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Yang dimaksud dengan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus yakni suatu penelitian yang digunakan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya maka penelitian kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit, tetapi di tinjau dari sifat penelitian maka penelitian ini lebih mendalam. (Arikunto, 2002)

Penelitian yang digunakan peneliti merupakan penelitian deskriptif karena peneliti ingin menjelaskan, menggambarkan, mendeskripsikan, memaparkan situasi mengenai objek yang diteliti yaitu dengan cara mengumpulkan data melalui survey langsung, wawancara yang relevan dengan judul yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengukur prestasi manager pusat laba. Menurut (Moleong,

2005), penelitian deskriptif bertujuan sebagai berikut:

- a. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek yang berlaku.
- c. Membantu perbandingan atau evaluasi.
- d. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Untuk hal tersebut penulis melakukan penelitian untuk mengumpulkan data yang diperlukan pada UD Mutiara Rasa.

3.2 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, ataupun yang diperoleh

secara langsung dari pengamatan di UD. Mutiara Rasa.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya. Data sekunder itu diperoleh dari data-data lain yang berhubungan, yang berupa sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kepersonaliaan, maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi dan mendukung penelitian ini terutama yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

Jadi sumber data dalam penelitian ini adalah kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari informan yang terkait dalam penelitian, selanjutnya dokumen atau sumber tertulis lainnya merupakan data tambahan. Yang menjadi sumber data dalam penelitian ini adalah Pimpinan UD. Mutiara Rasa.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini, digunakan 3 (tiga) teknik pengumpulan data, yaitu :

a. Wawancara

Wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan wawancara secara langsung dengan pimpinan maupun karyawan UD. Mutiara Rasa (Sugiono:2012).

b. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari dan mencatat maupun menganalisis dokumen-dokumen atau laporan-laporan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan pada UD. Mutiara Rasa (Sugiono:2012).

c. Observasi (*observation*)

Observasi adalah pengamatan langsung pada suatu objek yang akan diteliti untuk mendapatkan gambaran yang tepat mengenai objek peneliti (Sugiono:2012).

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu analisis data yang setelah data terkumpul,

dikategorikan, disimpulkan melalui uraian yang telah diperoleh saat mengadakan penelitian, kemudian dicari kecenderungan-kecenderungan dengan bertolak pada data yang disimpulkan (Efendi, 2005).

Analisis deskriptif kualitatif yaitu dengan memberikan ulasan atau interpretasi terhadap data yang diperoleh sehingga menjadi lebih jelas dan bermakna dibandingkan dengan sekedar angka-angka. Langkah-langkahnya adalah reduksi data, penyajian data dengan bagan dan teks, kemudian penarikan kesimpulan.

Adapun langkah analisis kualitatif adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data-data dari objek penelitian yaitu UD. Mutiara Rasa, dalam hal ini peneliti akan melakukan wawancara, dokumentasi, dan observasi langsung.
2. Mengidentifikasi pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban manager pusat laba yang berlaku pada UD. Mutiara Rasa.
3. Mengevaluasi dan membandingkan Struktur

Pertanggungjawaban Sesuai dengan Struktur Hirarkhi Organisasi, Anggaran Biaya sebagai Tolak Ukur Pengendalian Biaya, Pemisahan *Controllable* dan *Uncontrollable*, Kode Rekening dan Sistem Pelaporan Biaya yang diterapkan oleh UD. Mutiara Rasa dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban Menurut Teori.

4. Menyimpulkan hasil perbandingan Struktur Pertanggungjawaban Sesuai dengan Struktur Hirarkhi Organisasi, Anggaran Biaya sebagai Tolak Ukur Pengendalian Biaya, Pemisahan *Controllable* dan *Uncontrollable*, Kode Rekening dan Sistem Pelaporan Biaya yang diterapkan oleh UD. Mutiara Rasa dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban Menurut Teori.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.2 Analisis Data

4.2.1 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada UD. Mutiara Rasa

UD. Mutiara Rasa adalah sebuah produsen suwar-suwir makanan khas kota Jember, dalam aktivitas produksinya perusahaan makanan khas kota Jember ini menggunakan bahan baku antara lain : singkong, gula pasir, pewarna / pemutih makanan, perasa buah, susu dan coklat. Selain membuat suwar-suwir UD. Mutiara Rasa juga memproduksi makanan dodol. UD. Mutiara Rasa dalam mendapatkan bahan baku utamanya yang berupa singkong dengan cara menanam singkongnya sendiri, kemudian singkong tersebut diproduksi sebagai tape. Ada 3 jenis singkong yang diproduksi UD. Mutiara Rasa yaitu singkong hitam, kentang dan alpukat. Setiap harinya 6 kuintal tape bisa memproduksi 3,5 kuintal suwar-suwir. Setelah memproduksi suwar-suwir, UD. Mutiara Rasa tidak langsung menjual kepada konsumen, suwar-suwir tersebut dijual ke grosir dan ke toko- toko, dari grosir dan

toko-toko tersebut suwar-suwir langsung dijual kepada konsumen.

UD. Mutiara Rasa setiap awal tahun selalu menyusun anggaran yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan. Penganggaran yang dilakukan oleh UD. Mutiara Rasa dengan mempertimbangkan informasi keuangan pada tahun sebelumnya, hal ini dilakukan agar penyusunan anggaran sesuai dengan kondisi yang terjadi. Pada akhir tahun, anggaran ini dibandingkan dan dianalisis melalui pusat biaya dan pusat pendapatan dengan realisasi keuangan yang terjadi. Selisih yang ditimbulkan dari perbandingan tersebut dicatat dalam laporan pertanggungjawaban dan digunakan sebagai penilaian prestasi. Penilaian prestasi juga dipengaruhi oleh pemisahan tugas yang tegas untuk setiap bagian dengan membentuk struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi UD. Mutiara Rasa yang digunakan adalah struktur organisasi fungsional yaitu struktur organisasi yang kekuasaannya didelegasikan langsung oleh

pimpinan kepada bawahannya. Tugas tugas setiap bagian pada UD. Mutiara Rasa telah ditetapkan dan dipisahkan secara tegas, dengan demikian tidak ada satu tugas yang dikerjakan oleh dua bagian maupun sebaliknya. Hal ini dilakukan agar karyawan setiap bagian dapat fokus bekerja menyelesaikan tugasnya masing-masing. Pendapatan pada UD. Mutiara Rasa dikendalikan oleh manajer pemasaran, karena pendapatan UD. Mutiara Rasa tidak begitu sulit pelaksanaannya. Akan tetapi, biaya-biaya yang terjadi pada UD. Mutiara Rasa masih belum dipisahkan kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya-biaya yang terjadi pada UD. Mutiara Rasa dikelompokkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead, biaya penagihan dan biaya administrasi. Pada UD. Mutiara Rasa tidak ada pengkodean rekening untuk setiap perkiraan. Dengan demikian, kode rekening yang tidak ada, tidak mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan tidak mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya

dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

A. Struktur Pertanggungjawaban Sesuai dengan Struktur Hirarkhi Organisasi

UD. Mutiara Rasa dipimpin oleh seorang direktur utama yang berada diatas dan bertanggungjawab atas perusahaan yang dipimpinnya dan dibantu oleh sekretaris serta 3 bagian pelaksana sebagai berikut :

1. Bagian operasional yang dipimpin oleh manajer operasional, dibantu 2 orang divisi yakni divisi bahan baku dan divisi produksi.
2. Bagian keuangan yang dipimpin oleh manajer keuangan
3. Bagian pemasaran yang dipimpin oleh manajer pemasaran yang bertugas menjual produk kepada pelanggan.

Efektivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan sangat ditentukan oleh pengorganisasian sumber daya manusia di dalam memanfaatkan sumber daya lain melalui struktur organisasi. Penggambaran secara

jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan. Bentuk struktur organisasi yang digunakan UD. Mutiara Rasa adalah bentuk piramid. Struktur organisasi berbentuk piramid ini mengerucut ke atas sehingga membentuk piramida. Masing-masing kotak yang berada di atas mempunyai anggota kotak dibawahnya. Kotak di atas mempunyai wewenang untuk memberi perintah dan meminta laporan dari kotak yang berada di bawahnya. Dengan demikian, wewenang mengalir dari tingkat manajer atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir sebaliknya.

B. Anggaran Biaya Sebagai Tolak Ukur Pengendalian Biaya

Berikut ini adalah proses penyusunan anggaran dan tujuan penyusunan anggaran pada UD. Mutiara Rasa :

1. Proses penyusunan anggaran

Proses penyusunan anggaran pada UD. Mutiara Rasa ditentukan oleh direktur utama dengan melihat rekapitulasi laporan pertanggungjawaban UD. Mutiara Rasa. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan UD. Mutiara Rasa. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan direktur utama UD. Mutiara Rasa pada akhir periode laporan pertanggungjawaban yang dilakukan setiap bulan Desember. Jangka waktu pelaksanaan anggaran UD. Mutiara Rasa berlaku dari tanggal 1 januari sampai 31 desember (selama 1 tahun).

Penyusunan anggaran yang dilakukan UD. Mutiara Rasa dengan menggunakan pendekatan *Top Down*. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh direktur utama yang ditujukan pada manajer keuangan dimana yang mengambil keputusan adalah direktur utama, sedangkan manajer keuangan hanya sebagai pelaksana saja. Penggunaan pendekatan *Top Down* dirasa cukup efektif karena pendekatan ini bertujuan untuk mendesak para

karyawan UD. Mutiara Rasa bekerja sesuai target pendapatan.

Anggaran biaya yang dibuat oleh UD. Mutiara Rasa bersifat fluktuasi, anggaran biaya yang telah ada disesuaikan dengan situasi dan kondisi UD. Mutiara Rasa yang berubah-ubah karena biaya yang digunakan UD. Mutiara Rasa tiap tahunnya cenderung meningkat dan dibuat sesuai dengan kondisi realisasi yang terjadi dilapangan sesuai dengan laporan pertanggungjawaban yang diperoleh dari laporan keuangan setiap kegiatan atau pengeluaran yang merupakan penyusunan program yang terdapat pada anggaran UD. Mutiara Rasa.

2. Tujuan penyusunan anggaran

Tujuan penyusunan anggaran pada UD. Mutiara Rasa adalah untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen UD. Mutiara Rasa dalam melakukan pengawasan terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan

dana perusahaan. Dalam anggaran UD. Mutiara Rasa juga ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran UD. Mutiara Rasa dan sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan tugas dengan baik.

C. Pemisahan *Controllable* dan *Uncontrollable*

Pada UD. Mutiara Rasa 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 bergantung atas kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Pendapatan pada UD. Mutiara Rasa dikendalikan oleh manajer pemasaran. Akan tetapi, UD. Mutiara Rasa masih belum melakukan pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya-biaya yang terjadi pada UD. Mutiara Rasa antara lain :

1. Biaya Bahan Baku : Singkong, gula, pewarna/pemutih makanan, perasa buah, susu, dan coklat.
2. Biaya Tenaga Kerja Langsung : Gaji dan tunjangan, biaya pegawai lainnya, dan biaya pengawas.
3. Biaya Overhead : Minyak dan oli mesin, reparasi dan pemeliharaan mesin, air, listrik dan telepon, penyusutan pabrik.
4. Biaya Penagihan : Biaya perbaikan dan perawatan, biaya bahan bakar, biaya lain-lain.
5. Biaya Administrasi : Biaya gaji, biaya seragam, biaya THR, biaya pelatihan, biaya ATK, dan biaya fotocopy.

sehingga UD. Mutiara Rasa tidak dapat mengetahui biaya yang dikendalikan dan yang harus dipertanggungjawabkan selama jangka waktu tertentu.

D. Kode Rekening

UD. Mutiara Rasa tidak mempunyai kode rekening pada perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang tidak ada pada UD.

Mutiara Rasa tidak mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban dan tidak mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

E. Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Laporan-laporan pertanggungjawaban biaya yang berasal dari kegiatan usaha perusahaan nantinya akan digabungkan dengan laporan pertanggungjawaban pendapatan dari UD. Mutiara Rasa, seperti yang telah disebutkan oleh manajer keuangan UD. Mutiara Rasa. Laporan pertanggungjawaban merupakan tolak ukur untuk melakukan penilaian kinerja bagi manajemen, karena dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui informasi mengenai hasil yang telah dicapai dari tiap bagian. Membandingkan hasil pengukuran kinerja yang di buat tiap bulan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Laporan pertanggungjawaban pada UD. Mutiara Rasa disusun oleh manajer

keuangan yang didapat dengan cara mengumpulkan masing-masing laporan pertanggungjawaban dari tiap bagian yang nantinya akan dibuat secara keseluruhan untuk kemudian diserahkan kepada direktur utama.

Laporan pertanggungjawaban yang telah ada selama ini sudah cukup membantu, akan tetapi dalam laporan yang disajikan oleh manajer keuangan. Manajer pada bagian operasional mengemukakan bahwa hingga saat ini belum ditemui kendala yang serius dalam pelaporan pertanggungjawaban manajemen antara satu bagian kepada bagian lain atau kepada bagian di atasnya. Diakui pula oleh manajer keuangan bahwa dengan adanya laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh tiap bagian cukup membantunya dalam merekap seluruh biaya yang berkaitan dengan perusahaan baik didalam maupun di luar perusahaan. Karena itu dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban maka laporan-laporan dari setiap bagian mutlak harus dibuat karena melalui laporan-laporan tersebut kemampuan para

pemimpin dapat di nilai. Laporan laporan tersebut dapat dibuat bulanan, kuartalan ataupun semester tergantung dari ketetapan yang disetujui bersama.

4.2.2 Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada UD. Mutiara Rasa

4.2.2.1 Evaluasi Struktur Pertanggungjawaban Sesuai dengan Struktur Hirarkhi Organisasi Pada UD. Mutiara Rasa

Struktur organisasi UD. Mutiara Rasa secara jelas telah menggambarkan jenjang wewenang, tanggung jawab, tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. UD. Mutiara Rasa juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggungjawab unit kerja.

4.2.2.2 Evaluasi Anggaran Biaya Sebagai Tolak Ukur Pengendalian Biaya Pada UD. Mutiara Rasa

UD. Mutiara Rasa sudah melakukan penyusunan anggaran

dengan baik. Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran UD. Mutiara Rasa.

4.2.2.3 Evaluasi Pemisahan *Controllable* dan *Uncontrollable* Pada UD. Mutiara Rasa

A. Pendapatan pada UD. Mutiara Rasa

Pendapatan UD. Mutiara Rasa menjadi wewenang dan tanggung jawab manajer pemasaran untuk mengendalikan pendapatan sesuai dengan target pendapatan yang telah ditentukan oleh direktur utama. Pendapatan pada UD. Mutiara Rasa sudah terkendali.

B. Biaya

UD. Mutiara Rasa belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali

4.2.2.4 Evaluasi Kode Rekening Pada UD. Mutiara Rasa

Pada UD. Mutiara Rasa tidak ada pengkodean rekening. Dengan demikian, kode rekening belum ada sehingga belum mencerminkan kewenangan pusat pertanggungjawaban yang mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

4.2.2.5 Evaluasi Sistem Pelaporan Biaya Pada UD. Mutiara Rasa

Laporan pertanggungjawaban pada UD. Mutiara Rasa masih jauh dari konsep laporan akuntansi pertanggungjawaban yang benar. Karena selain belum adanya pengklasifikasian kode rekening menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada

UD. Mutiara Rasa kurang memadai dan beberapa syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban tidak sesuai dengan teori :

- a. Struktur Organisasi, struktur organisasi yang diterapkan pada UD. Mutiara Rasa sudah baik karena telah menunjukkan aliran pertanggungjawaban dari pimpinan paling atas ke pimpinan paling bawah serta terdapat pembagian tugas maupun pemisahan fungsi secara tegas dan jelas.
- b. Anggaran, penyusunan anggaran pada UD. Mutiara Rasa dengan menggunakan pendekatan *Top Down*. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan pada akhir periode laporan pertanggungjawaban, yang dilakukan setiap bulan Desember.
- c. Pemisahan *Controllable dan Uncontrollable*, UD. Mutiara Rasa belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak

terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh UD. Mutiara Rasa.

- d. Kode Rekening, UD. Mutiara Rasa juga belum melakukan pengkodean rekening. Hal itu dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban.
- e. Sistem pelaporan biaya, penerapan laporan pertanggungjawaban pada UD. Mutiara Rasa masih jauh dari konsep laporan akuntansi pertanggungjawaban yang benar. Karena belum adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dan pengklasifikasian kode rekening.

5.2 Keterbatasan Penelitian

- a. Penelitian ini hanya bisa digunakan untuk meneliti kepada UD. Mutiara Rasa, belum tentu bisa digunakan untuk meneliti perusahaan lain ataupun UMKM sejenis.
- b. Kurangnya referensi tentang bahasan penelitian khususnya tentang akuntansi pertanggungjawaban.

- c. Penelitian hanya berfokus pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

5.3 Saran

Berdasarkan masalah-masalah yang ada, berikut ini akan diberikan usulan dan saran yang diharapkan mampu bermanfaat bagi UD. Mutiara Rasa dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban :

- a. Penyusunan struktur organisasi UD. Mutiara Rasa harus menunjukkan kode pusat-pusat pertanggungjawaban agar diketahui dengan lebih jelas siapa yang bertanggung jawab atas tugas dan wewenang pada tiap-tiap unit organisasi.
- b. Dalam menyusun anggaran akan lebih baik jika wakil dari semua pusat pertanggungjawaban diikutsertakan dalam proses penyusunannya agar tiap-tiap pusat pertanggungjawaban ikut bertanggung jawab atas apa yang telah ditetapkan.

- c. Perlu adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, karena pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran.
- d. Perlu adanya pengkodean rekening didalam anggaran dan laporan pertanggungjawaban.
- e. Laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban, karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawabannya.