

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Akuntansi

Menurut Mursyidi (2010:17) definisi akuntansi adalah:

“Akuntansi adalah proses pengidentifikasian data keuangan, memproses pengolahan dan penganalisan data yang relevan untuk diubah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk pembuatan keputusan.”

Menurut Harrison, Horngren, Thomas dan Suwardy (2011:3) definisi akuntansi adalah:

“Accounting is an information system, it measures business activities, processes data into reports, and communicates result to decision makers who will make decisions that will impact the business activities.”

“Akuntansi adalah suatu sistem informasi, yang mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pengambil keputusan yang akan membuat keputusan yang dapat mempengaruhi aktivitas bisnis.”

Menurut Dwi Martani, Sylvia, Ratna, Aria dan Edward (2012:4) definisi akuntansi adalah :

“Akuntansi adalah bahasa bisnis (*business language*), akuntansi menghasilkan informasi yang menjelaskan kinerja keuangan entitas dalam suatu periode tertentu dan kondisi keuangan entitas pada tanggal tertentu. Informasi akuntansi tersebut digunakan oleh para pemakai agar dapat membantu dalam membuat prediksi kinerja di masa mendatang.”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi adalah informasi ekonomi dari kegiatan (transaksi) organisasi ataupun perusahaan dalam proses pengidentifikasian, pengukuran, pencatatan dan pelaporan yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut dalam pengambilan keputusan.

Adapun peran akuntansi dalam bisnis menurut Warren, Reeve dalam Damayanti Dian (2009:9) yaitu akuntansi memberikan informasi untuk digunakan oleh manajer dalam menjalankan operasi perusahaan. Akuntansi juga memberikan informasi untuk pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam menilai kinerja dan kondisi ekonomi perusahaan. Akuntansi menyediakan informasi bagi para pemangku kepentingan dalam perusahaan melalui proses mengidentifikasi pemangku kepentingan, menilai kebutuhan pemangku kepentingan, merancang sistem informasi akuntansi untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan, mencatat data ekonomi mengenai aktivitas dan peristiwa perusahaan dan menyiapkan laporan akuntansi bagi para pemangku kepentingan.

2.1.1.1 Bidang Utama Akuntansi

Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2009:9) menjelaskan bahwa informasi akuntansi pada suatu organisasi memiliki dua bidang utama, yaitu akuntansi manajemen dan akuntansi keuangan. Kedua subsistem akuntansi tersebut

berbeda tujuan, sifat masukan, dan jenis proses yang digunakan untuk mengubah masukan menjadi keluaran.

2.1.1.1.1 Akuntansi Keuangan

Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah Abdullah (2012:6) mengungkapkan bahwa akuntansi keuangan (*financial accounting*) merupakan bidang akuntansi yang menyajikan informasi keuangan yang terutama ditujukan kepada pengguna eksternal atau pihak luar perusahaan yang terdiri dari berbagai pihak yang berkepentingan, meliputi pemegang saham, calon pemegang saham, kreditur, pemerintah dan lain sebagainya. Informasi ini juga digunakan oleh pimpinan tertinggi perusahaan sebagai pihak yang bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Informasi keuangan tersebut merupakan bentuk pertanggungjawaban pimpinan puncak perusahaan kepada pemilik perusahaan atau pemegang saham.

Berbagai pihak luar yang berkepentingan atas informasi keuangan yang dihasilkan oleh bidang akuntansi keuangan adalah pihak yang tidak terlibat secara langsung dalam operasi perusahaan, maka informasi yang disajikan harus diarahkan pada kebutuhan umum pemakai dan disajikan dalam suatu cara yang sama. Untuk itu perlu pedoman atau standar yang mengatur penyusunan laporan keuangan agar terdapat kesatuan pemahaman dari pengguna informasi keuangan tersebut sehingga tidak terjadi kekeliruan dalam menginterpretasikan dan mengambil keputusan-keputusan ekonomi. Pedoman atau standar yang mengatur bidang akuntansi keuangan ini disebut *Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP).

Menurut Dwi Martani, Sylvia, Ratna, Aria dan Edward (2012:9) Informasi

keuangan secara umum memiliki tujuan sebagai berikut :

- “1. Memberikan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu entitas yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.
2. Menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen dan pertanggungjawaban sumber daya yang dipercayakan kepadanya.
3. Memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pemakai.
4. Menyediakan pengaruh keuangan dari kejadian di masa lalu.”

2.1.1.1.2 Akuntansi Manajemen

Lingkungan ekonomi telah mensyaratkan pengembangan praktik-praktik akuntansi manajemen yang inovatif dan relevan. Konsekuensinya, akuntansi manajemen berdasarkan aktivitas banyak dikembangkan dan diimplementasikan oleh organisasi. Selain itu fokus akuntansi manajemen yang diperluas agar memungkinkan para manajer melayani kebutuhan pelanggan dengan lebih baik dan mengelola rantai nilai (*value chain*) perusahaan. Lebih jauh lagi, para manajer harus menekankan waktu, kualitas, dan efisiensi untuk mengamankan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary, 2009:9)

Menurut Darsono Prawironegoro (2008:2) definisi akuntansi manajemen adalah sebagai berikut :

“Akuntansi manajemen dirancang untuk mengolah dan menyajikan yang diperlukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan, sebagai berikut :

1. Merumuskan keseluruhan strategi dan rencana jangka panjang.
2. Membuat keputusan pengalokasian sumber daya untuk menghasilkan produk dan menciptakan kepuasan customer.
3. Merencanakan dan mengendalikan biaya, dengan memberikan fokus pada analisis penghasilan, biaya, aktiva, dan utang berdasarkan segmen, investasi, dan aspek lain dalam wilayah tanggung jawab manajemen.

4. Mengukur dan mengevaluasi kinerja personal yang terlibat dalam organisasi dengan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.”

Menurut Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah (2012:6) definisi akuntansi manajemen adalah :

“Akuntansi manajemen adalah bidang akuntansi yang berhubungan dengan pelaporan keuangan untuk pengguna internal yang merupakan pihak yang mempunyai banyak kepentingan dengan sistem akuntansi dan informasi akuntansi yang dihasilkan dan juga adalah pihak yang diberi tanggungjawab yaitu melaksanakan kegiatan perusahaan. Pengguna internal yang dimaksud adalah pengelola atau manajemen perusahaan tingkat atas, tingkat menengah maupun tingkat bawah.”

Menurut Henry Simamora (2012:12) definisi Akuntansi Manajemen adalah :

“Akuntansi manajemen adalah proses pengidentifikasian, pengukuran pengumpulan, penganalisaan, penyusunan, penafsiran, dan pengkomunikasian informasi keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan kegiatan usaha di dalam sebuah organisasi, serta untuk memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumber daya yang tepat.”

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi manajemen ialah suatu kegiatan *me-manage* dengan tujuan menghasilkan informasi keuangan berupa biaya-biaya yang diperuntukkan bagi pihak-pihak internal perusahaan.

2.1.1.1.2.1 Tipe Akuntansi Manajemen

Halim, Bambang, dan Kusufi, (2014:16) mengungkapkan tipe akuntansi manajemen yaitu :

“1. Akuntansi Penuh (*full accounting*)

2. Akuntansi diferensial (*differential accounting*)

3. Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*).”

Tipe akuntansi manajemen dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Akuntansi penuh (*full accounting*)

Informasi akuntansi penuh menyajikan informasi mengenai pendapatan total, biaya total, dan atau aktiva total, baik pada masa lalu maupun pada masa yang akan datang. Informasi mengenai biaya penuh masa lalu digunakan untuk penyusunan laporan keuangan, umumnya berupa neraca dan laporan laba rugi. Informasi biaya penuh masa lalu juga bermanfaat untuk menganalisis masing-masing manajer dalam perusahaan, juga untuk menentukan harga jual produk atau penyerahan jasa yang disepakati bersama dalam suatu kontrak jual beli. Informasi biaya penuh masa yang akan datang digunakan untuk menyusun perencanaan, khususnya untuk perencanaan jangka panjang, yang sering pula disebut penyusunan program, dan juga digunakan untuk penetapan harga jual dalam kondisi yang normal.

2. Akuntansi diferensial (*differential accounting*)

Akuntansi diferensial menyajikan informasi mengenai taksiran pendapatan, biaya, dan atau aktiva yang berbeda jika suatu tindakan tertentu dipilih, dibandingkan dengan alternatif tindakan yang lain. Dengan demikian tipe informasi ini sangat diperlukan dalam pemilihan alternatif.

3. Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*)

Akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai pendapatan, biaya, aktiva yang dikaitkan dengan suatu bagian atau unit di

dalam perusahaan. Masing-masing bagian atau unit dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap bagian yang bersangkutan. Bagian-bagian tersebut disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu bermanfaat untuk menganalisis prestasi dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban, di samping itu informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu dapat membantu membangkitkan motivasi para manajer pusat pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang menyangkut masa yang akan datang digunakan untuk kegiatan perencanaan, khususnya perencanaan tahunan yang dikenal dengan nama anggaran.

2.1.1.1.2.2 Peran Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen saat ini telah menjadi bagian integral dari proses manajemen, dan akuntan manajemen merupakan mitra strategis di dalam tim manajemen sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perubahan peranan akuntansi manajemen saat ini dengan satu dekade yang lalu. Di masa lalu, akuntan manajemen bekerja dengan kapasitas sebagai staf yang hanya bertugas menyediakan laporan dan informasi bagi manajer serta kedudukannya terpisah dari manajer. Saat ini, akuntan manajemen dapat berperan sebagai konsultan bisnis internal bagi perusahaan yang bekerja dalam sebuah tim manajemen yang berdampingan dengan manajer.

Kecenderungan perusahaan saat ini adalah memposisikan akuntan manajemen pada departemen operasi sehingga mereka dapat bekerja dengan manajer yang lain untuk membuat keputusan dan membantu memecahkan masalah operasional perusahaan dibandingkan menempatkan mereka pada departemen akuntansi. Di dalam sebuah tim manajemen organisasi, akuntansi manajemen memiliki peran penting untuk menciptakan nilai bagi organisasi dengan mengelola sumber daya, aktivitas, dan orang secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Seiring dengan perubahan peran akuntan manajemen di dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang semakin penting dan strategis, maka mendorong pengembangan akuntansi manajemen menjadi akuntansi manajemen strategik dan meninggalkan akuntansi manajemen tradisional. Pengembangan akuntansi manajemen juga mengikuti perubahan lingkungan perekonomian dunia saat ini yang semakin global dan dinamis dengan dipengaruhi oleh perkembangan teknologi informasi yang cepat dan canggih. (Halim, Bambang, dan Kusufi, 2014:17)

2.1.1.1.2.3 Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Beberapa perbedaan penting akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen menurut Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah (2012:7) yaitu :

Tabel 2.1

Perbedaan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Manajemen

Aspek Perbedaan	Akuntansi Keuangan	Akuntansi Manajemen
Pemakai laporan	Menyajikan laporan keuangan dengan menitikberatkan perhatian pada pihak-pihak eksternal, seperti pemegang saham, calon pemegang saham, kreditur, rekanan, pemerintah dan lain-lain, yang akan menggunakan informasi ini untuk mengambil keputusan ekonomi.	Menyajikan informasi yang akan digunakan oleh manajemen untuk kepentingan internal.
Standar penilaian	Semua informasi keuangan yang dipublikasikan untuk digunakan pihak eksternal, harus disajikan menurut prinsip-prinsip akuntansi yang lazim.	Untuk kepentingan internal perusahaan atau pengambil keputusan internal tidak ada prinsip/aturan dan batasan yang mengikat untuk menggunakan berbagai dasar pengukuran data biaya, kecuali dengan mempertimbangkan prinsip biaya dan manfaat dari informasi akuntansi yang disajikan.
Perspektif atau cakupan Informasi	Menunjukkan hasil operasi dan posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan.	Disajikan atas dasar bagian departemen, unit, cabang dan lain-lain.
Sifat dari laporan	Laporan keuangan bersifat historis, yaitu melaporkan kejadian-kejadian yang telah lewat.	Laporan yang dihasilkan oleh akuntansi manajemen menekankan pada masa yang akan datang. Laporan tersebut membantu pimpinan perusahaan (manajemen) merumuskan tujuan dan program operasi membandingkannya dengan

		hasil-hasil sesungguhnya (<i>control</i>), dan mengambil keputusan-keputusan khusus.
Jenis informasi	Berupa informasi keuangan	Tidak hanya informasi keuangan tetapi juga informasi nonkeuangan.
Periode laporan	Disusun secara periodik baik untuk interim atau pada akhir tahun	Disiapkan sesuai kebutuhan pimpinan perusahaan dan jangka waktunya dapat menjadi fleksibel, bisa harian, mingguan, atau lebih dari satu tahun.

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berhubungan dengan pelaporan keuangan untuk pengguna internal, sedangkan akuntansi keuangan merupakan bidang akuntansi yang menyajikan informasi keuangan yang ditujukan kepada pengguna eksternal atau pihak luar perusahaan. Karena akuntansi manajemen menghasilkan informasi untuk pengguna internal seperti manajer, eksekutif dan pekerja, maka akuntansi manajemen dapat disebut akuntansi internal. Akuntansi manajemen juga tidak terikat oleh kriteria formal apapun yang mendefinisikan sifat dan proses, masukan atau keluarannya. (Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary, 2009:9)

Namun adapun persamaan akuntansi keuangan dengan akuntansi manajemen menurut Halim, Bambang, dan Kusufi, (2014:16) yaitu :

- “1. Akuntansi keuangan dan akuntansi manajemen, keduanya merupakan tipe informasi akuntansi
2. Prinsip akuntansi yang digunakan untuk penyusunan informasi akuntansi keuangan juga digunakan (relevan) untuk penyusunan informasi akuntansi manajemen.

3. data yang digunakan untuk penyusunan kedua kedua tipe informasi akuntansi tersebut berasal dari informasi operasi.”

2.1.1.1.3 Akuntansi Biaya

2.1.1.1.3.1 Pengertian Akuntansi Biaya

Akuntansi biaya mempunyai beberapa pengertian, diantaranya Menurut Mulyadi (2009:7) definisi akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian biaya pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadapnya. Objek kegiatan akuntansi biaya adalah biaya.

Menurut Carter yang diterjemahkan oleh Krista (2009:11) menyatakan akuntansi biaya merupakan :

“Akuntansi biaya merupakan cara perhitungan yang diperlukan untuk aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengendalian, memperbaiki kualitas dan efisien, serta membuat keputusan-keputusan yang bersifat rutin maupun strategis.”

Sedangkan menurut Surjadi (2013:1) definisi akuntansi biaya adalah:

“Akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian biaya-biaya pembuatan dan penjualan produk atau penyerahan jasa dengan cara-cara tertentu beserta penafsiran terhadap hasilnya.”

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi biaya adalah penentuan harga pokok suatu produk dengan melakukan suatu proses pencatatan, penggolongan dan penyajian transaksi biaya secara sistematis serta menyajikan informasi biaya dalam bentuk laporan biaya.

2.1.1.1.3.2 Peran dan Fungsi Akuntansi Biaya

Menurut Carter dalam terjemahannya Krista (2009:11) peran akuntansi biaya yaitu melengkapi manajemen dengan alat yang diperlukan untuk aktivitas perencanaan dan pengendalian, perbaikan kualitas dan efisiensi serta pengambilan keputusan baik yang bersifat rutin maupun yang bersifat strategik. Pengumpulan, penyajian, dan analisis dari informasi mengenai biaya membantu manajemen untuk menyelesaikan tugas-tugas sebagai berikut:

1. Membuat dan melaksanakan rencana dan anggaran untuk beroperasi dalam kondisi kompetitif dan ekonomi yang telah diprediksikan sebelumnya. Suatu aspek penting dari rencana adalah potensinya untuk memotivasi orang agar berkinerja dengan cara yang konsisten dengan tujuan organisasi.
2. Menetapkan metode perhitungan biaya yang memungkinkan pengendalian aktivitas, mengurangi biaya, dan memperbaiki kualitas.
3. Mengendalikan kuantitas fisik dari persediaan, dan menentukan biaya dari setiap produk dan jasa yang dihasilkan untuk tujuan penetapan harga dan untuk evaluasi kinerja dari suatu produk, departemen, atau divisi.
4. Menentukan biaya dan laba perusahaan untuk periode akuntansi satu tahun atau untuk periode lain yang lebih pendek.
5. Memilih diantara dua atau lebih alternatif jangka pendek atau jangka panjang yang dapat mengubah pendapatan atau biaya.

Sedangkan fungsi akuntansi biaya menurut Mulyadi (2009:11) adalah :

“Akuntansi biaya berfungsi untuk mengukur pengorbanan nilai masukan tersebut guna menghasilkan informasi bagi manajemen yang salah satu manfaatnya adalah untuk mengukur apakah kegiatan usahanya menghasilkan laba atau sisa hasil usaha tersebut. Akuntansi biaya juga menghasilkan informasi biaya yang dapat dipakai oleh manajemen sebagai dasar untuk merencanakan alokasi sumber ekonomi yang dikorbankan untuk menghasilkan keluaran”.

2.1.1.1.3.3 Tujuan Akuntansi Biaya

Menurut Surjadi (2013:2) tujuan akuntansi biaya adalah menyediakan informasi biaya untuk kepentingan manajemen guna membantu mereka mengelola perusahaan dan bagian-bagiannya, yaitu melalui :

1. “Perencanaan laba melalui *budget*
2. Pengendalian biaya melalui *responsibility accounting*
3. Menghitung laba setiap periode, termasuk penilaian terhadap persediaan akhir
4. Membantu menetapkan harga jual dan kebijakan harga
5. Memberikan data biaya yang relevan untuk proses analisis pada pengambilan keputusan.”

Tujuan akuntansi biaya diatas dijelaskan sebagai berikut :

1. Perencanaan laba melalui *budget*

Tujuan utama perusahaan adalah mendapatkan laba yang maksimal. Tercapainya tujuan ini tergantung pada beberapa unsur, antara lain unsur waktu dan kegiatan. Unsur waktu menunjukkan masalah ketidakpastian karena biasanya kita tidak akan bisa meramalkan apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Untuk memperkecil faktor ketidakpastian itu maka perlu adanya perencanaan yang matang yang dituangkan dalam bentuk *budget*. *Budget* adalah rencana tertulis yang dinyatakan dalam satuan uang

yang merupakan rencana kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya dalam periode tertentu. Dengan adanya *budget*, hasil yang diharapkan dari rencana tertentu dapat diramalkan sebelum rencana tersebut dapat dilaksanakan. Selain itu, perusahaan dapat membandingkan antara realisasi dengan *budget*, sehingga perusahaan dapat mengevaluasi kesalahan-kesalahan yang telah terjadi untuk memperbaiki penyusunan *budget* periode berikutnya.

2. Pengendalian biaya melalui *responsibility accounting*

Pengendalian biaya merupakan serangkaian kegiatan *monitoring* dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok yaitu:

- Menetapkan tanggungjawab pengendalian biaya.
- Membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan.
- Laporan pelaksanaan orang-orang yang bersangkutan.

3. Menghitung laba setiap periode, termasuk penilaian terhadap persediaan akhir

Harga pokok produksi merupakan unsur penting dalam menetapkan harga pokok penjualan. Dengan mengetahui harga pokok produksi, kita dapat menentukan harga pokok penjualan, yang membedakan harga pokok produksi

dengan harga pokok penjualan adalah nilai persediaan awal dan akhir barang jadi, barang dalam proses, dan bahan baku.

Akuntansi biaya memberikan peranan yang cukup penting dalam penentuan biaya produksi. Data tersebut digunakan untuk menentukan harga pokok penjualan dan penilaian persediaan akhir sehingga laba setiap periode dapat diketahui.

4. Membantu menetapkan harga jual dan kebijakan harga

Penetapan harga jual produk adalah sangat penting bagi perusahaan karena erat hubungannya dengan pendapatan yang akan diperolehnya. Untuk mengetahui harga jual, lebih dahulu harus dihitung biaya produksi per unit, yang kemudian untuk menetapkan kebijakan mengenai harga jual produk tersebut.

5. Memberikan data biaya yang relevan untuk proses analisis pada pengambilan keputusan.

Pimpinan perusahaan sering menghadapi masalah dalam menghadapi keputusan diantara dua alternatif atau lebih. Keputusan-keputusan tersebut sering bersifat kompleks, dalam arti banyak kemungkinan pilihan atau keputusan bersifat sederhana.

2.1.1.1.3.4 Hubungan Akuntansi Biaya dengan Akuntansi Manajemen

Akuntansi biaya berlandaskan pada prinsip “konsep biaya berbeda untuk tujuan yang berbeda”. Tidak ada satu konsep biaya yang dapat

digunakan untuk semua tujuan dari akuntansi biaya. Untuk memperoleh data biaya dan menggunakannya menjadi informasi biaya, seyogyanya memperlihatkan tujuan yang hendak dicapai, apakah untuk penentuan harga pokok, perencanaan biaya, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan.

Hubungan akuntansi biaya dengan akuntansi manajemen, akuntansi biaya membantu manajemen untuk menentukan biaya yang seharusnya terjadi untuk menghasilkan satu unit produk, sejumlah produk, dan suatu tingkat kegiatan tertentu. Berdasarkan akumulasi biaya yang sesungguhnya dapat dilakukan analisis selisih dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang direncanakan atau yang seharusnya terjadi, sehingga manajemen dapat melakukan penilaian atas prestasi para manajemen di bawahnya. Akuntansi biaya juga dapat menghasilkan informasi biaya yang relevan kepada manajemen untuk membuat berbagai keputusan. (Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah, 2012:9)

2.1.2 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari akuntansi manajemen yang menitikberatkan pada masalah pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dalam unit-unit organisasi. Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleksnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tidak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya

pendelegasian wewenang dan tanggungjawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang atas terjadinya informasi untuk dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer yang bersangkutan. Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam organisasi yang telah membagi-bagi bidang pertanggungjawaban secara jelas dan tegas (Ikhsan Lubis, 2011:203).

2.1.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*), antara lain dikemukakan oleh Garisson, Noreen dan Brewer (2008:380) yaitu :

“Responsibility Accounting is a system of accountability in which managers are held responsible for those items of revenue and cost – and only those items – over which the manager can exert significant control. The managers are held responsible for differences between budgeted and actual result.”

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dalam kendalinya. Manajer bertanggung jawab atas perbedaan antara anggaran dan realisasi”

Menurut Horngren, Skikant dan George dalam Lestari (2008:298) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

“Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur rencana menggunakan anggaran dan tindakan menggunakan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban.”

Menurut Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2012:229) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting yaitu, pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *bench marking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan.”

Menurut Carter Usry (2005:111) pengertian akuntansi tanggung jawab adalah sebagai berikut :

“Akuntansi tanggung jawab adalah suatu program yang mencakup semua manajemen operasi untuk mana divisi akuntansi, biaya, atau anggaran menyediakan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodik.”

Menurut Henry Simamora (2012:253) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklarifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.”

Sedangkan menurut Rudianto (2013:176) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan”.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang berkaitan dalam struktur

organisasi yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk memudahkan pengendalian dan penghasilan sesuai dengan bidang pertanggungjawabannya masing-masing dalam suatu perusahaan dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab bila terjadi penyimpangan atas biaya dan penghasilan yang telah dianggarkan.

2.1.2.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2009:191) akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu sebagai berikut:

- “1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.”

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab kepada

individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

2. Standar yang ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya dan memiliki wewenang untuk mempengaruhinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pelaksanaan

anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka.

5. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

2.1.2.3 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk membangun akuntansi pertanggungjawaban yang baik diperlukan serangkaian persyaratan yang saling terkait satu dengan lainnya. Beberapa hal yang menjadi syarat untuk membentuk akuntansi pertanggungjawaban menurut Horngren, Skikant dan George dalam Lestari (2008:232) yaitu:

- “1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
5. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
6. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.”

Syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

2. Anggaran biaya disusun menurut pusat pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Kegiatan tersebut mengarah pada pencapaian tujuan bersama, menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu serta sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggung jawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

a. Biaya terkendalikan

Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

b. Biaya tidak terkendalikan

Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

4. Adanya sistem akuntansi untuk mengklasifikasikan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.

Oleh karena itu, biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuannya, menurut Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2005:151) sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang berlandaskan atas beberapa asumsi tentang perilaku manusia berikut ini :

1. Pengelolaan berdasarkan penyimpangan (*management by exception*) merupakan pengendalian operasi secara efektif yang memadai.
2. Pengelolaan berdasarkan tujuan (*management by objective*) akan menghasilkan anggaran yang disepakati, biaya standar, sasaran organisasi dan rencana yang dapat dihasilkan.
3. Struktur pertanggungjawaban sesuai dengan struktur hirarki organisasi.

4. Manajer dan bawahannya bersedia untuk menerima tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka melalui hirarki organisasi.
5. Sistem akuntansi pertanggungjawaban mendorong kerja sama, bukan kompetensi.

2.1.2.4 Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Raiborn dan Kinney dalam Biro Bahasa Alkemis (2011:156) Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban adalah :

- “1. Membuat rencana (misalkan menggunakan anggaran dan standar) dan menggunakannya untuk mengkomunikasikan ekspektasi hasil dan mendelegasikan wewenang.
2. Mengumpulkan data aktual yang dikelompokkan berdasarkan aktivitas dan kategori yang dikhususkan dalam rencana tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mencatat dan merangkum data untuk setiap unit organisasi.
3. Memonitor perbedaan antara data yang direncanakan dan data aktual pada interval yang dijadwalkan. Laporan pertanggungjawaban untuk manajer bawahan dan para penyeliannya biasanya mencakup perbandingan hasil aktual dengan gambaran anggaran.
4. Menggunakan pengaruh manajerial sebagai respon terhadap perbedaan signifikan. Karena kontak hariannya dengan operasi, manajer unit harus menyadari perbedaan signifikan sebelum dilaporkan, mengidentifikasi penyebab perbedaan tersebut, dan mencoba untuk memperbaikinya.
5. Membandingkan data dan merespon, pada waktu yang tepat lalu memulai lagi proses tersebut.”

2.1.2.5 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Ikhsan Lubis (2011:204) mengungkapkan tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap

pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh. Hal ini dicapai dengan membagi-bagi suatu perusahaan ke pusat-pusat pertanggungjawaban individual (suatu jaringan tanggung jawab) yang memberikan suatu kerangka kerja untuk pengambilan keputusan secara terdesentralisasi dan partisipatif di tingkat perusahaan dalam menetapkan tujuan perusahaan.

Menurut Robert N. Anthony dan Roger H. Hermason (2001:57) bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya.

Menurut Hansen dan Mowen (2005:229) bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Adapun Manfaat akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2007:413) yaitu:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya (yang disusun dalam satuan mata uang) yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut untuk melaksanakan kegiatan itu.

2. Sebagai penilaian kinerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi, jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.

3. Pemotivasi manajer.

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasian adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang penting.

Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan, pemberian penghargaan atas kinerja akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja.

4. Bermanfaat sebagai pengelola aktivitas dengan cara mengarahkan usaha manajemen dalam mengurangi dan akhirnya menghilangkan biaya bukan penambah nilai.

5. Dapat membantu manajer dalam memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan dari suatu perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Organisasi akan lebih mudah dikendalikan karena organisasi dibagi menjadi unit-unit kecil pengendalian yang berupa pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Keputusan-keputusan operasional akan lebih baik karena dilakukan oleh manajemen pada pusat pertanggungjawaban yang mengetahui permasalahan dan informasi untuk pemecahan masalah.
3. Dapat mengambil keputusan yang tepat.
4. Para manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengembangkan kemampuan manajerial.
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab dan keputusan kerja para manajer pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat terhadap jalannya perusahaan yaitu berupa keputusan yang diambil tepat pada waktunya serta sesuai dengan tingkat manajemen yang ada dan organisasi terbagi menjadi unit yang dikendalikan. Bagi para manajer manfaat yang di dapat adalah meningkatkan keahlian manajerialnya serta partisipasi aktif dalam membuat keputusan, sehingga keputusan kerja dan moralnya dapat lebih ditingkatkan.

2.1.2.6 Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban

Menurut Carter Usry (2012:113) sistem pelaporan pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

“Sistem pelaporan tanggung jawab adalah dalam menetapkan garis tanggung jawab dan area pertanggungjawaban.”

Menurut Andharawati (2010) salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan manajer. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya. Dengan demikian, manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran.

Menurut Carter Usry (2005:111) laporan pertanggungjawaban memiliki dua tujuan yaitu sebagai berikut :

1. Untuk memotivasi orang guna mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer-manajer yang bertanggung jawab dan atasan mereka.
2. Untuk menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggung jawab guna mengidentifikasi ketidakefisiensian sehingga mereka dapat mengendalikan biaya.”

2.1.3 Pengendalian Biaya

2.1.3.1 Pengertian Pengendalian

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Daljono (2009:4) dalam Adharawati (2010) definisi pengendalian adalah:

“Pengendalian (*control*) merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.”

Menurut Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2009:8)

mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

“Pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik.”

Menurut Carter dalam Krista (2009:6) mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

“Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas dimonitor secara kontinu (berkelanjutan) untuk memastikan bahwa hasilnya akan berada dalam batasan yang diinginkan. Hasil aktual dari setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika terdapat perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan mungkin diambil.”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu proses tindakan untuk meyakinkan bahwa pelaksanaan operasi perusahaan tersebut telah dilakukan sesuai dengan tujuan, sasaran kebijakan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Disamping itu pengendalian merupakan kegiatan para manajer yang dilakukan secara sistematis dan teratur untuk mengukur suatu pelaksanaan kegiatan dengan cara membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan rencana atau standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan mengambil alih tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan.

2.1.3.2 Pengertian Biaya (*Cost*)

Mulyadi (2012:8) mengatakan bahwa biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada empat unsur pokok dalam definisi biaya tersebut diatas.

- “1. Biaya yang merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.”

Menurut Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah (2012:22) definisi biaya adalah :

“Biaya adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi.”

Sedangkan menurut Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2009:47) mendefinisikan biaya sebagai berikut :

“Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu.

2.1.3.3 Penggolongan Biaya

Menurut Mulyadi (2012:15) mengatakan bahwa biaya dapat digolongkan sebagai berikut ini :

- “1. Objek Pengeluaran
2. Fungsi pokok dalam perusahaan
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan
5. Jangka waktu manfaatnya.”

Uraian dari masing-masing penggolongan biaya menurut Mulyadi (2012:15) adalah sebagai berikut :

1. Penggolongan biaya menurut objek pengeluaran

Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut “Biaya Bahan Bakar”

2. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Oleh karena itu dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok :

- a. Biaya produksi. Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Menurut objek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik (*factory overhead cost*). Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut pula dengan istilah biaya utama (*prime cost*), sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik disebut dengan istilah biaya konversi (*conversion cost*), yang

merupakan biaya untuk mengkonversi (mengubah) bahan baku menjadi produk jadi.

- b. Biaya pemasaran. Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pembeli, gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran, biaya contoh (*sample*).
- c. Biaya administrasi dan umum. Merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan, bagian akuntansi, bagian pemeriksaan akuntan, biaya fotocopy.

3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.

Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayainya. Biaya dikelompokkan menjadi dua golongan :

- a. Biaya langsung. Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai. Biaya produksi

langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya langsung departemen (*direct departmental cost*) adalah semua biaya yang terjadi di dalam departemen tertentu.

- b. Biaya tidak langsung. Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik. Biaya ini tidak mudah diidentifikasi dengan produk tertentu. Dalam hubungannya dengan departemen, biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadi di suatu departemen.
4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat digolongkan menjadi :
- a. Biaya variabel. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
 - b. Biaya semivariabel. Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semivariabel mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel.
 - c. Biaya semifixed. Biaya semifixed adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah konstan pada volume produksi tertentu.

- d. Biaya tetap. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contohnya dari biaya tetap adalah biaya gaji.
5. Penggolongan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya.

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua :

- a. Pengeluaran modal (*capital expenditures*). Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi. Pengeluaran modal ini pada saat terjadinya dibebankan sebagai harga pokok aktiva, dan dibebankan dalam tahun-tahun yang menikmati manfaatnya dengan cara didepresiasi, diamortisasi, atau depleksi.
- b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*). Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut. Pada saat terjadinya, pengeluaran pendapatan ini dibebankan sebagai biaya dan dipertemukan dengan pendapatan yang diperoleh dari pengeluaran biaya tersebut.

2.1.3.4 Klasifikasi Biaya

Menurut William K Carter (2009:40), klasifikasi biaya adalah sangat penting untuk membuat ikhtisar yang berarti atas data biaya. Klasifikasi yang paling umum digunakan didasarkan pada hubungan antara biaya dengan berikut ini:

1. “Produk (satu lot, batch, atau unit dari suatu barang jadi atau jasa).
2. Volume produksi.
3. Departemen, proses, pusat biaya (*cost center*), atau subdivisi lain dari manufaktur.
4. Periode akuntansi.
5. Suatu keputusan tindakan, atau evaluasi.”

Uraian dari masing-masing klasifikasi biaya menurut William K Carter sebagai berikut:

1. Biaya dalam Hubungannya dengan Produk

Proses klasifikasi biaya dan beban dapat dimulai dengan menghubungkan biaya ke tahapan yang berbeda dalam operasi suatu bisnis. Dalam lingkungan manufaktur, total biaya operasi terdiri atas dua elemen yaitu biaya manufaktur dan beban komersial.

- a. Biaya manufaktur, juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik- biasanya didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya yaitu bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung, keduanya disebut biaya utama (*prime cost*). Tenaga kerja langsung dan overhead pabrik, keduanya disebut biaya konversi.
 - Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan secara eksplisit dalam perhitungan biaya produk.

- Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu.
 - Overhead pabrik adalah overhead manufaktur, beban manufaktur, atau beban pabrik terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak ditelusuri secara langsung ke output tertentu. Overhead pabrik biasanya memasukkan semua biaya manufaktur kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung.
 - Bahan baku tidak langsung adalah bahan baku yang diperlukan untuk penyelesaian suatu produk tetapi tidak diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung karena bahan baku tersebut tidak menjadi bagian dari produk.
 - Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak secara langsung ditelusuri ke konstruksi atau komposisi produk jadi
- b. Beban komersial terdiri atas dua klasifikasi umum yaitu beban pemasaran dan beban administratif.
- Beban pemasaran dimulai dari titik dimana biaya manufaktur berakhir. Yaitu ketika proses manufaktur selesai dan produk ada dalam kondisi siap dijual. Beban pemasaran mencakup beban promosi, penjualan dan pengiriman.

- Beban administratif termasuk beban yang terjadi dalam mengarahkan dan mengendalikan organisasi. Tidak semua beban semacam itu dialokasikan sebagai beban administratif.

2. Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi

Beberapa jenis biaya bervariasi secara proporsional terhadap perubahan dalam volume produksi atau output, sementara yang lainnya tetap relatif konstan dalam jumlah. Kecenderungan biaya untuk bervariasi terhadap output harus dipertimbangkan oleh manajemen jika manajemen ingin sukses dalam merencanakan dan mengendalikan biaya.

- a. Biaya variabel, jumlah total biaya variabel berubah secara proporsional terhadap perubahan aktivitas dalam rentang yang relevan (*relevant range*). Biaya variabel menunjukkan jumlah per unit yang relatif konstan dengan berubahnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Biaya variabel biasanya dapat dibebankan ke departemen operasi dengan cukup mudah dan akurat, dan dapat dikendalikan oleh penyelia pada tingkat operasi tertentu. Biaya variabel biasanya mencakup biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Berikut ini biaya overhead yang biasanya diklasifikasikan sebagai biaya variabel adalah perlengkapan, bahan bakar, peralatan kecil, kerusakan, sisa, dan bahan reklamasi, biaya penerimaan, royalti, biaya komunikasi, upah lembur, dan penanganan bahan baku.
- b. Biaya tetap, bersifat konstan secara total dalam rentang yang relevan. Dengan kata lain, biaya tetap per unit semakin kecil seiring dengan

meningkatnya aktivitas dalam rentang yang relevan. Tanggung jawab atas pengendalian untuk biaya tetap biasanya berada pada tingkatan manajemen menengah atau manajemen eksekutif dan bukannya pada penyelia operasi. Berikut ini biaya overhead pabrik yang biasanya diklasifikasikan sebagai biaya tetap adalah gaji eksekutif produksi, depresiasi, pajak properti, amortisasi paten, gaji penyelia, asuransi properti dan kerugian, gaji satpam dan pegawai kebersihan, pemeliharaan dan perbaikan gedung dan bangunan, dan sewa.

- c. Biaya semivariabel, jenis biaya ini memiliki elemen biaya tetap dan biaya variabel. Berikut ini adalah contoh-contoh lain dari biaya overhead semivariabel adalah inspeksi, jasa departemen biaya, jasa departemen penggajian, jasa departemen personalia, jasa kantor pabrik, jasa bahan baku dan persediaan, air dan limbah, pemeliharaan dan perbaikan mesin-mesin pabrik, asuransi kecelakaan dan kesehatan, pajak penghasilan, pemanasan, listrik, dan generator.

3. Biaya dalam Hubungannya dengan Departemen Produksi atau segmen lain

Suatu bisnis dapat dibagi menjadi segmen-segmen yang memiliki berbagai nama. Pembagian pabrik menjadi departemen, proses, unit kerja, pusat biaya, atau kelompok biaya juga berfungsi sebagai dasar untuk mengklasifikasikan dan mengakumulasikan biaya serta membebaskan tanggung jawab untuk pengendalian biaya.

- a. Departemen produksi dan departemen jasa. Departemen produksi, operasi manual dan operasi mesin seperti pembentukan dan perakitan secara langsung pada produk atau bagian-bagian dari produk. Jika dua atau tiga jenis mesin yang berbeda melakukan operasi pada satu produk dalam departemen yang sama, adalah mungkin untuk meningkatkan akurasi dari biaya produk dengan membagi departemen tersebut menjadi dua pusat biaya atau lebih. Jika di departemen jasa, jasa diberikan untuk keuntungan departemen lain. Meskipun departemen jasa tidak secara langsung terlibat dalam proses produksi, biaya departemen ini merupakan bagian dari biaya overhead dan juga merupakan biaya dari produk.
 - b. Biaya bersama (*common cost*) dan Biaya gabungan (*joint cost*). Kedua biaya ini adalah jenis biaya tidak langsung. Biaya bersama (*common cost*) adalah biaya dari fasilitas atau jasa yang digunakan oleh dua atau lebih dari operasi. Dan, biaya gabungan (*joint cost*) terjadi ketika produksi dari suatu produk menghasilkan satu atau beberapa produk lain tanpa dapat dihindari.
4. Biaya dalam hubungannya dengan periode akuntansi

Biaya dapat diklasifikasikan sebagai belanja modal (*capital expenditure*) atau sebagai belanja pendapatan (*revenue expenditure*). Suatu belanja modal dimaksudkan untuk memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai aset. Belanja pendapatan memberikan manfaat untuk

periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban. Aset akhirnya akan menjadi beban ketika dikonsumsi atau kehilangan kegunaannya.

5. Biaya dalam Hubungannya dengan Suatu Keputusan, Tindakan atau Evaluasi
Ketika harus memilih di antara tindakan-tindakan atau alternatif-alternatif yang mungkin dilakukan, adalah penting untuk mengidentifikasi biaya (dan pendapatan, pengurangan biaya, dan penghematan) yang relevan terhadap pilihan tersebut. Pertimbangan atas hal-hal yang tidak relevan merupakan pemborosan waktu dan dapat mengalihkan perhatian dari hal-hal yang relevan. Yang lebih penting, faktor yang tidak relevan bisa saja disalahartikan sebagai faktor yang relevan.
 - a. Biaya diferensial adalah salah satu nama dari biaya yang relevan untuk suatu pilihan di antara banyak alternatif lainnya. Biaya ini sering kali disebut sebagai biaya marginal atau biaya incremental. Jika biaya diferensial hanya akan terjadi apabila satu alternatif tertentu diambil, maka biaya tersebut juga dapat disebut juga biaya tunai yang berkaitan dengan alternatif itu.

2.1.3.5 Pengertian Pengendalian Biaya

Menurut Raiborn dan Kinney yang dialihbahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis (2009:334), definisi pengendalian biaya adalah :

“Pengendalian biaya (*cost control*) merupakan bagian integral yang menyokong keputusan perusahaan, yang mencakup alat-alat serta metode formal dan informal yang dirancang untuk mengelola biaya perusahaan.”

Menurut Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah (2012:5) definisi pengendalian biaya adalah :

“Pengendalian biaya merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana.”

Sedangkan menurut Surjadi (2013:3) definisi pengendalian biaya adalah:

“Pengendalian biaya merupakan serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi yang dimaksudkan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai dengan biaya seminimal mungkin. Dalam pengendalian biaya harus diperhatikan beberapa masalah pokok seperti menetapkan tanggungjawab pengendalian biaya, membatasi usaha-usaha pengendalian perorangan pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan laporan pelaksanaan orang-orang bersangkutan.”

Berdasarkan definisi yang telah diuraikan diatas maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian biaya merupakan usaha manajemen untuk mencapai sasaran biaya dalam kegiatan tertentu.

2.1.3.6 Fungsi Pengendalian Biaya

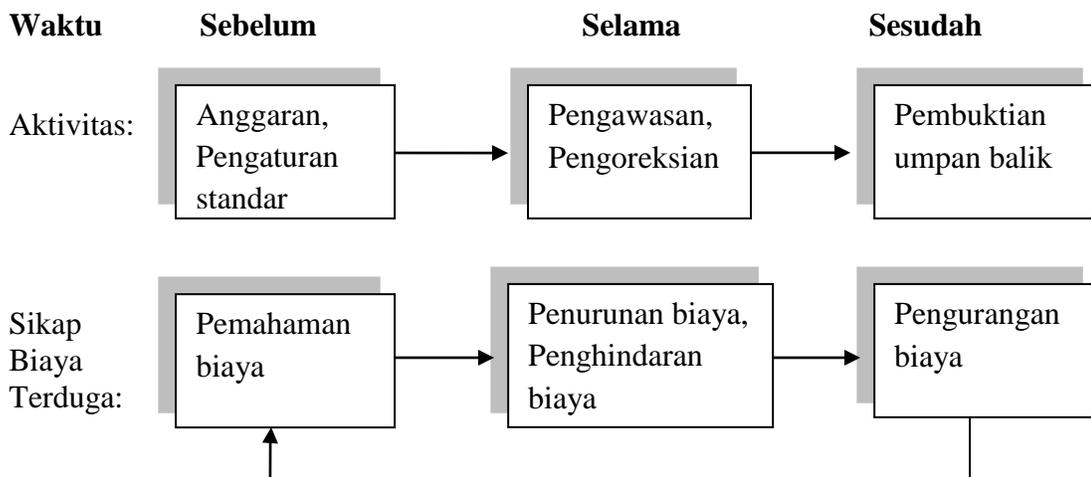
Fungsi Pengendalian biaya menurut Raiborn dan Kinney yang dialih bahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis (2009:334) yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.2

Fungsi Pengendalian Biaya

Poin Pengendalian	Alasan	Metode Pengendalian Biaya
Sebelum Aktivitas	Pencegahan, merefleksikan perencanaan	Anggaran, standar, kebijakan yang terkait dengan persetujuan deviasi-deviasi, ekspresi sasaran kualitatif dan kuantitatif, pedoman etis
Selama aktivitas berlangsung	Korektif, memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan rencana agar mampu mengoreksi permasalahan-permasalahan yang muncul	Pengawasan aktivitas periodik, perbandingan aktivitas dan biaya dengan anggaran dan standar, menghindari pengeluaran yang berlebihan
Setelah aktivitas dilaksanakan	Diagnostik, membimbing tindakan yang akan diambil di masa mendatang	Timbal balik, analisis varians,

2.1.3.7 Sistem Pengendalian Biaya



Gambar 2.1

Sistem Pengendalian Biaya

2.1.3.8 Metode Implementasi Pengendalian Biaya yang Efektif

Menurut Raiborn dan Kinney yang dialihbahasakan oleh Biro Bahasa Alkemis (2009:341) mengungkapkan metode implementasi pengendalian biaya sebagai berikut :

- “1. Memahami jenis-jenis biaya yang digunakan perusahaan.
2. Mengkomunikasikan kebutuhan akan kesadaran biaya kepada semua karyawan.
3. Memotivasi semua pekerja.
4. Membandingkan hasil-hasil aktual dengan anggaran.

5. Memandang pengendalian biaya tersebut selanjutnya di masa mendatang sebagai proses jangka panjang, bukan sebagai bagian solusi jangka pendek.”

Berikut penjelasan metode implementasi pengendalian biaya sebagai berikut :

1. Memahami jenis-jenis biaya yang digunakan perusahaan.

Jenis biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan harus dipahami. Apakah biaya tersebut merupakan biaya variabel atau biaya tetap, biaya produk atau biaya periode.

2. Mengkomunikasikan kebutuhan akan kesadaran biaya kepada semua karyawan.

Biaya tidak terduga harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan agar proses pengendalian biaya menjadi efektif. Para pekerja harus mengetahui biaya mana yang harus dikendalikan dan mengapa pengendalian biaya sangat penting bagi mereka dan perusahaan.

3. Memotivasi semua pekerja.

Para pekerja harus harus mengetahui teknik-teknik pengendalian biaya, terdorong untuk memberikan saran mengenai cara-cara pengendalian biaya, termotivasi mencakup pengakuan verbal hingga ganjaran berupa uang atau pemberian hari libur yang dibayar.

4. Membandingkan hasil-hasil aktual dengan anggaran.

Laporan yang menunjukkan hasil-hasil aktual, perbandingan antara anggaran dan aktual, dan perbedaan harus dibuat. Manajemen juga harus mengevaluasi biaya-biaya ini untuk menentukan mengapa biaya dikendalikan atau tidak

dikendalikan pada waktu-waktu sebelumnya. Analisis tersebut dapat memberikan wawasan dan pengertian mengenai penggerak biaya sehingga aktivitas yang mengeluarkan biaya dapat dikendalikan secara lebih baik di masa mendatang.

5. Memandang pengendalian biaya tersebut selanjutnya di masa mendatang sebagai proses jangka panjang, bukan sebagai bagian solusi jangka pendek.

Pengendalian biaya seharusnya dipandang sebagai jangka panjang, bukan sebagai solusi jangka pendek. Perusahaan harus mengevaluasi solusi-solusi yang diajukan secara hati-hati untuk memastikan bahwa solusi-solusi tersebut praktis, dapat dilakukan, dan mengukur perubahan-perubahan berdasarkan realitas-realitas yang ada, bukan ilusi semata.

2.1.3.9 Faktor yang Mempengaruhi Pengendalian Biaya

Menurut Rudianto (2013:180) beberapa faktor yang mempengaruhi pengendalian biaya secara bertanggungjawab adalah:

- “1. Faktor Internal
2. Saling ketergantungan dengan departemen lain.
3. Faktor Lingkungan.”

Berikut ini penjelasan dari faktor yang mempengaruhi pengendalian biaya secara bertanggungjawab adalah sebagai berikut :

1. Faktor Internal

Terdapat sejumlah faktor internal unit kerja yang berpengaruh terhadap kemampuan unit kerja tersebut dalam mengendalikan biaya yang berada dalam lingkungan tanggungjawabnya, seperti produktivitas unit kerja, perilaku biaya, tenaga kerja yang digunakan dan kekerabatan para pekerja.

2. Saling ketergantungan dengan departemen lain

Hubungan dan saling keterkaitan satu departemen dengan departemen lainnya akan sangat mempengaruhi kemampuan setiap departemen dalam mengendalikan biaya yang menjadi tanggungjawabnya.

3. Faktor Lingkungan

Lingkungan organisasi adalah segala sesuatu di luar organisasi dimana organisasi tersebut beroperasi. Lingkungan organisasi juga berpengaruh terhadap kemampuan setiap departemen dalam mengendalikan biayanya. Faktor-faktor lingkungan ini mencakup, pangsa pasar yang dimiliki, tingkat inflasi, stabilitas politik dan nilai tukar mata uang.

2.1.3.10 Tahapan Pengendalian Biaya yang Efektif

Menurut Mulyadi (2001:501), untuk melakukan pengendalian biaya di dalam perusahaan tergantung pada besar kecilnya perusahaan tersebut, dan telah berkembang melalui lima tahapan, yaitu:

- a. "Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik.
- b. Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis
- c. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar

- d. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar
- e. Pengendalian biaya dengan pembuatan pusat-pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.”

Berikut ini penjelasan dari lima tahapan pengendalian biaya yang efektif

adalah sebagai berikut :

- a. Pengendalian biaya dengan pengawasan fisik

Dalam perusahaan kecil biasanya pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, perencanaan dan pengendalian terhadap pelaksanaan rencana dilakukan secara langsung oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memiliki kemampuan yang memadai untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya.

- b. Pengendalian biaya dengan menggunakan catatan akuntansi historis

Jika perusahaan berkembang, maka pimpinan perusahaan tidak lagi dapat mengamati secara fisik, tetapi memerlukan catatan historis untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya dari periode ke periode. Untuk tingkat perkembangan tertentu pimpinan perusahaan cukup melakukan perneceanaan dan pengendalian dengan membandingkan catatan historis dari tahun ke tahun.

- c. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar

Jika perusahaan semakin berkembang, pimpinan perusahaan tidak lagi menghadapi masalah bagaimana pelaksanaan kegiatan pada tahun berjalan

jika dibandingkan dengan apa yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya, tetapi bagaimana pelaksanaan pada tahun berjalan jika dibandingkan dengan yang seharusnya dilaksanakan pada tahun tersebut. Pada tingkat perkembangan ini, pimpinan memerlukan anggaran dan standar sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya. Pimpinan perusahaan mulai memperbaiki sistem perencanaan dan pengendalian kegiatannya dengan membuat anggaran statis dan biaya yang sederhana.

d. Pengendalian biaya dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar

Dalam kenyataannya kapasitas yang direalisasikan seringkali menyimpang dari kapasitas yang direncanakan. Maka, cara perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan kemudian diperbaiki dengan mengembangkan anggaran fleksibel dengan biaya standar. Anggaran fleksibel disusun untuk berbagai tingkat kapasitas yang direncanakan, sehingga anggaran ini menyediakan tolok ukur prestasi yang mendekati kapasitas sesungguhnya yang dicapai.

e. Pengendalian biaya dengan pembuatan pusat-pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Dalam perusahaan besar, kegiatannya telah dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dilaksanakan dengan mengembangkan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Manajer pusat pertanggungjawaban dinilai prestasinya dengan cara membandingkan anggaran yang disusun dengan realisasinya.

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya dinilai berdasarkan hal-hal yang mereka kendalikan.

Menurut Trisnawati (2006 : 20), proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan standar-standar yang akan digunakan sebagai dasar pengendalian biaya.
- b. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
- c. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada.
- d. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

2.1.4 Kinerja Manajerial

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Dalam melaksanakan kegiatan operasional sehari-hari, perusahaan perlu melakukan penilaian mengenai efektivitas dari kegiatan operasional tersebut sehingga hasil dari penilaian tersebut dapat digunakan oleh perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan. Pada dasarnya, kinerja perusahaan ditunjang oleh kinerja manajer serta kinerja para karyawan perusahaan tersebut. Penilaian kinerja ini pada dasarnya adalah penilaian atas personal atau karyawan dalam melaksanakan tugas serta proses yang dilaksanakan oleh karyawan. Dalam meningkatkan kemampuannya serta kemampuan

perusahaan dalam mencapai laba. Penilaian kinerja harus dilaksanakan dengan baik karena hal ini akan sangat bermanfaat bagi perusahaan serta karyawan yang bersangkutan.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategi suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Terdapat beberapa definisi kinerja manajerial yang telah dikemukakan oleh para ahli, namun terlebih dahulu akan dijelaskan definisi kinerja sebagai berikut :

Menurut Moehariono (2009:60) pengertian kinerja adalah sebagai berikut :

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.”

Menurut Rivai dan Basri (2005:14) kinerja adalah sebagai berikut :

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang seperti diharapkan.”

Menurut Wibowo (2007:15) pengertian kinerja adalah sebagai berikut :

“Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut, implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan.”

Menurut Hasibuan (2011:7) mengatakan bahwa kinerja adalah sebagai berikut

:

“Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan dengan menetapkan strategi organisasi serta mengelola sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan, agar tujuan yang sudah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

2.1.4.2 Pengertian Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajer secara beragam, di antaranya

menurut Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi (2011:2) mendefinisikan manajemen adalah sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu rangkaian (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.”

Menurut Gareth R. Jones dan Jennifer M. George (2008:5) pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

“Management is the planning, organizing, leading and controlling of human another resources to achieve organizational goals efficiently and effectively.”

“Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.”

Sedangkan menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue dalam Irham Fahmi (2011:2) memberikan pengertian manajemen sebagai berikut :

“Manajemen adalah suatu proses kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.”

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah serangkaian aktivitas atau usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk mengelola sumber daya dalam menentukan dan menciptakan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan

2.1.4.3 Pengertian Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap organisasi diselenggarakan oleh manusia, sehingga penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Kornelius Harefa (2008:17) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial adalah kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh para personil atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawab mereka dalam menjalankan operasional perusahaan”.

Menurut Mahoney et.al (1965) dalam Kurnia (2010) mendefinisikan kinerja manajerial yaitu :

“Kinerja manajerial didasarkan pada fungsi-fungsi manajemen yang ada dalam teori manajemen klasik, yaitu seberapa jauh manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen meliputi : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi dan perwakilan”

Menurut Herman Aguinis (2009:2) definisi kinerja manajerial adalah :

“Managerial performance is a countinuous process of identifying, measuring, and developing the performance of individuals and teams and aligning performance with the strategic goals of the organization.”

“Kinerja manajerial adalah proses kesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim, serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategi organisasi.”

Menurut Slamet Riyadi (2000) dalam Muslimin (2007:451) definisi kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja Manajerial merupakan kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan manajerial yang meliputi : perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf, negosiasi, dan perwakilan atau representasi”.

Menurut Lubis (2005:22) kinerja manajerial didefinisikan sebagai berikut :

“Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi”.

Menurut Narsa dan Yuniawati (2003:24) kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial”.

Sedangkan menurut Gareth R. Jones and Jeniffer M. George (2008:6) pengertian kinerja manajerial adalah sebagai berikut :

“Managerial performance a measure of how efficiently and effectively a manager uses resources to satisfy customer and achieve organizational goals.”

“Kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efisien dan efektif manajer menggunakan sumber daya untuk memuaskan pelanggan dan mencapai tujuan organisasi.”

Dari definisi diatas maka kinerja manajerial merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi atau perusahaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja manajerial yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja manajerial merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan memenuhi tanggung jawab sosialnya sebagian besar tergantung pada manajer. Apabila manajer mampu melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, maka organisasi akan mampu mencapai sasaran dan tujuan yang dikehendaki.

2.1.4.4 Indikator Kinerja Manajerial

Mahoney (1963) dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) menjelaskan, mengukur kinerja manajerial dengan indikator sebagai berikut :

1. “Perencanaan
Tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi yang akan datang guna mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Investigasi

Upaya yang dilakukan untuk mengumpulkan dan mempersiapkan informasi dalam bentuk laporan-laporan. Catatan dan analisa pekerjaan untuk dapat mengukur hasil pelaksanaannya.

3. Koordinasi
Menyelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
4. Evaluasi
Penilaian atas usulan atau kinerja yang diamati dan dilaporkan.
5. Supervisi
Mengarahkan, memimpin dan mengembangkan potensi bawahan serta melatih dan menjelaskan aturan-aturan kerja kepada bawahan.
6. Penataan staf (*Staffing*)
Memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unit lainnya.
7. Negosiasi
Usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi
Menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan perusahaan-perusahaan lainnya.”

2.1.4.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial

Untuk meningkatkan keefektifan organisasional salah satu diukur melalui efektivitas dari kinerja manajerial, dimana efektivitas tersebut diukur dalam tiga dimensi kegiatan yaitu kemampuan manajer dalam membuat perencanaan, kemampuan dalam mencapai target dan kiprah manajer diluar perusahaan. Sedangkan secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial terbagi menjadi dua yaitu faktor keuangan dan non keuangan. Namun pada penelitian ini hanya difokuskan pada faktor non keuangan yaitu berupa kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Di dalam penelitiannya Andjarwani (2008:3) mengemukakan bahwa kinerja manajerial ini dipengaruhi oleh 4 (empat) faktor yaitu :

1. “Etika kerja mempunyai unsur-unsur bersumber dan berkaitan dengan nilai-nilai kejiwaan seseorang, menunjukkan pandangan yang mendarah daging, menunjukkan sikap dan harapan seseorang.
2. Komitmen profesional mencerminkan tingkat loyalitas individu pada profesinya seperti yang dipersepsikan oleh individu tersebut sehingga ia dapat bersikap profesional.
3. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai perpaduan antara sikap dan perilaku, yang menyangkut tiga sikap yaitu rasa mengidentifikasi dengan tujuan organisasi, rasa keterlibatan dengan tugas organisasi dan rasa kesetiaan pada organisasi.
4. *Locus of control* adalah tingkatan penerimaan tanggung jawab personal seorang terhadap apa yang terjadi pada diri mereka. Sehingga *locus of control* menggambarkan keyakinan individu bahwa individu bisa mempengaruhi kejadian-kejadian yang berkaitan dengan kehidupannya”.

Menurut Wulfram dalam Bambang Wahyudi (2002:23), terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, yaitu :

1. “Faktor Penghambat Proses Kinerja

Ada beberapa faktor yang menyebabkan kinerja menjadi tidak efektif, yaitu:

 - a. Definisi Proyek

Definisi proyek yang dimaksud adalah keadaan proyek itu sendiri atau gambaran proyek yang dibuat perencana. Pada proyek dengan ukuran dan kompleksitas yang amat besar, yang melibatkan banyak organisasi ditambah lagi banyaknya kegiatan yang saling terkait, maka akan timbul masalah kesulitan koordinasi dan komunikasi. Kesulitan yang sama bisa juga timbul karena kerumitan pendefinisian struktur organisasi proyek yang dibuat perencana.
 - b. Faktor Tenaga Kerja

Pengawas atau inspektur yang kurang ahli dibidangnya atau kurang berpengalaman dapat menyebabkan pengendalian proyek menjadi tidak efektif dan kurang akurat.
 - c. Faktor Sistem Pengendalian

Penerapan sistem informasi dan pengawasan yang terlalu formal dengan mengabaikan hubungan kemanusiaan akan timbul kekakuan dan keterpaksaan. Oleh karena itu, perlu juga diterapkan cara-cara tertentu

untuk mendapatkan informasi secara tidak resmi misalnya ketika makan bersama, saling mengunjungi, komunikasi lewat telepon, dan lain sebagainya.

2. Faktor Pendukung Proses Kinerja

Obyektifitas Data Mutu suatu pengendalian kinerja tidak terlepas dari mutu informasi yang diperoleh. Jika informasi yang diperoleh pengawas di lapangan dapat mewakili kondisi yang sebenarnya maka solusi yang diambil akan lebih mengena sasaran, ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar kinerja dan sistem informasi berlangsung dengan baik, yaitu:

- a. Ketepatan Waktu
Keterlambatan pemantauan hanya akan menghasilkan informasi yang tidak sesuai lagi dengan kondisi.
- b. Akses Antar tingkat
Derajat kemudahan untuk akses dalam jalur pelaporan performa sangat berpengaruh untuk menjaga efektifitas sistem pengendalian kinerja. Jalur pelaporan dari tingkat paling atas hingga paling bawah harus mudah dan jelas. Sehingga, seorang manajer dapat melacak dengan cepat bila terdapat bagian yang memiliki performa jelek.
- c. Perbandingan Data Terhadap Informasi
Data yang diperoleh dari pengamatan di lapangan harus mampu memberikan informasi secara proporsional. Jangan sampai terjadi jumlah data yang didapat berjumlah ribuan bahkan ratusan ribu namun hanya memberikan satu dua informasi. Sedangkan untuk mengolah data tersebut membutuhkan tenaga dan waktu yang tidak sedikit.
- d. Data dan Informasi Yang Dapat Dipercaya
Masalah ini menyangkut kejujuran dan kedisiplinan semua pihak yang terlibat dalam proyek. Semua perjanjian dan kesepakatan yang telah dibuat seperti waktu pengiriman peralatan dan bahan, waktu pembayaran harus benar-benar ditepati.
- e. Masalah menyangkut kejujuran
Data yang diperoleh harus sesuai dengan apa yang terjadi di lapangan. Pemakaian asumsi, kira-kira atau pendapat pribadi tidak boleh dimasukkan sebagai data hasil pengamatan”.

Sedangkan Menurut Muslimin (2007:450) faktor-faktor yang mempengaruhi

kinerja manajerial yaitu :

1. “Pengendalian akuntansi

2. Pengendalian perilaku

3. Pengendalian personal”.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengendalian akuntansi adalah pengendalian yang menggunakan ukuran-ukuran keuangan. Pengendalian akuntansi merupakan suatu perencanaan, sistem pelaporan dan prosedur monitoring yang didasarkan pada sistem informasi.
2. Pengendalian perilaku merupakan salah satu pengendalian administratif yang meliputi struktur otoritas, peraturan-peraturan formal, prosedur standar pengoperasian, standar untuk mengatur perilaku para manajer dan pekerja, anggaran, reward, dan sistem intensif.
3. Pengendalian personal merupakan salah satu bentuk pengendalian terhadap sumber daya manusia. Pengendalian ini dilaksanakan melalui proses seleksi dan pengaturan staf. Pemilihan dan penempatan karyawan sesuai dengan persyaratan kerja dan keterampilan berdasarkan spesifikasi sifat dan tugas yang akan dijalankan.

Dari beberapa pendapat para ahli menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, penulis menggunakan pendapat menurut Muslimin sebagai acuan dalam penelitian ini.

2.1.4.6 Penilaian Kinerja Manajerial

Untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan dalam pencapaian tujuan perusahaan diadakan penilaian kinerja yang mempunyai tujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran organisasi sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkan dalam mencapai tujuan organisasi

Adapun Menurut Mulyadi (2007:359) penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Menurut Veithzal Rivai, dkk (2011:196) yang dialih bahasakan oleh Suwatno penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggungjawabnya. Dapat menjadi suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Sedangkan menurut Rudianto (2006:311) pengertian penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Oleh karena itu, pada dasarnya organisasi dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi.

Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Kurnianingsih dan Indriantoro (2003:24) dalam penelitiannya mengungkapkan dimensi untuk mengukur penilaian kinerja manajerial yang meliputi 8 (delapan) dimensi kegiatan sebagai berikut :

- “1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)
2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)
3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)
4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)
5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)
6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)
7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)
8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)”.

Berikut penjelasan kegiatan-kegiatan manajerial tersebut diatas, sebagai berikut :

1. Kinerja Perencanaan (*Planning*)

Kinerja perencanaan yaitu kemampuan dalam penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran, dan program kerja sehingga terlaksana dengan sasaran yang telah ditetapkan.

2. Kinerja Investigasi (*Investigating*)

Kinerja investigasi yaitu kemampuan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan, laporan dan rekening, mengukur hasil, menentukan persediaan, serta analisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian (*Coordinating*)

Kinerja pengkoordinasian yaitu kemampuan dalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi lain untuk mengaitkan dan menyesuaikan program, memberitahunya kepada bagian lain, dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi (*Evaluation*)

Kinerja evaluasi yaitu kemampuan dalam menilai dan mengukur proposal, kinerja yang diamati atau dilaporkan yang meliputi penilaian pegawai, penilaian catatan hasil, penilaian laporan keuangan, dan pemeriksaan produk.

5. Kinerja Pengawasan (*Monitoring*)

Kinerja pengawasan yang dimaksud adalah kemampuan dalam memberikan pengarahan, memimpin dan mengembangkan bawahan, membimbing, melatih, dan menjelaskan peraturan kerja pada bawahan, menjelaskan tujuan kerja dan menangani keluhan pegawai.

6. Kinerja Pengaturan Staf (*Staffing*)

Kinerja pengaturan staf yang dimaksud adalah kemampuan untuk mempertahankan angkatan kerja yang ada pada bagian anda, melakukan perekrutan pegawai, mewawancarai mereka dan memilih pegawai baru, menempatkan pada bagian yang sesuai, mempromosikan dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi (*Negotiating*)

Kinerja negosiasi yaitu kemampuan dalam melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang dan jasa, menghubungi pemasok dan melakukan tawar menawar dengan penjual, serta tawar menawar secara kelompok.

8. Kinerja Perwakilan (*Representating*)

Kinerja representasi yang dimaksudkan adalah kemampuan dalam menghadiri pertemuan-pertemuan dengan perusahaan lain, pertemuan dengan perkumpulan bisnis, pidato untuk acara-acara kemasyarakatan, pendekatan kemasyarakatan, serta kemampuan dalam mempromosikan tujuan utama perusahaan.

2.1.4.7 Manfaat dan Tujuan Penilaian Kinerja Manajerial

Menurut Mangkuprawira (2004:224) penilaian kinerja memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. “Perbaikan Kinerja
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
2. Penyesuaian Kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
3. Keputusan Penetapan
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.
4. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan
Kinerja buruk mengidentifikasikann sebuah kebutuhan untuk melakukan kebutuhan kembali.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.
6. Proses Penempatan Staf
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
7. Ketidakakuratan Informasi
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal.
8. Kesalahan Rancangan Pekerjaan
Kinerja buruk mungkin sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan Kerja yang Sama
Penilaian kerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan Eksternal.
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, financial, kesehatan, masalah-masalah

lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:360) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. “Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personal secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel seperti promosi dan transfer.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.”

Tujuan penilaian kinerja menurut Mulyadi (2007:420) adalah sebagai berikut :

“Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi dalam sisi ini kinerja dapat mendorong kemampuan personal untuk mengembangkan diri, tetapi organisasi juga harus mengontrol personal masing-masing karyawan.”

2.1.4.8 Tugas Manajerial

Menurut T. Hani Handoko (2003:29) tugas penting yang dilakukan oleh manajer adalah sebagai berikut :

- “1. Manajer bekerja dengan orang lain
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan
4. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual
5. Manajer adalah suatu mediator
6. Manajer adalah seorang politisi

7. Manajer adalah seorang diplomat
8. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit.”

Tugas penting yang dilakukan oleh manajer tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Manajer bekerja dengan orang lain. Istilah “orang” mencakup tidak hanya bawahan atau atasan tetapi juga manajer lainnya dalam organisasi. Disamping itu “orang” juga termasuk individu dari luar organisasi, seperti pelanggan, pemasok, pemerintahan dan sebagainya.
2. Manajer memadukan dan menyeimbangkan tujuan-tujuan yang saling bertentangan dan menetapkan prioritas-prioritas. Para manajer akan menghadapi setiap tujuan, masalah dan kebutuhan organisasional yang semuanya bersaing untuk memperebutkan sumber daya organisasi (manusia, material atau bahkan waktu manajer). Karena berbagai sumber daya tersebut selalu terbatas, manajer harus menjaga keseimbangan diantara berbagai tujuan dan kebutuhan organisasional.
3. Manajer bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan. Para manajer ditugaskan untuk mengelola pekerjaan-pekerjaan tertentu secara sukses. Mereka biasanya dievaluasi atas dasar seberapa baik mengatur tugas-tugas yang harus diselesaikan. Lebih lanjut, manajer juga bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan para bawahan. Kesuksesan atau kegagalan bawahan adalah cerminan langsung kesuksesan dan kegagalan manajer.

4. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual. Untuk menjadi pemikiran yang analitis, manajer harus mampu merinci dan memisahkan misahkan suatu masalah menjadi komponen-komponen masalah. Menganalisisnya dan kemudian mencari penyelesaian yang layak, akurat, dan yang lebih penting bagi manajer adalah menjadi pemikir konseptual yang mampu memandang keseluruhan tugas dan mengaitkan suatu tugas dengan tugas-tugas lainnya.
5. Manajer adalah suatu mediator. Organisasi terdiri dari orang-orang dan kadang mereka tidak saling setuju satu sama lain. Bila hal ini terjadi, maka akan merusak suasana kerja, mengakibatkan konflik atau bahkan mungkin karyawan-karyawan yang cukup akan meninggalkan perusahaan, kejadian seperti ini menuntut manajer sebagai mediator (penengah).
6. Manajer adalah seorang politisi. Seperti apa yang dilakukan politisi dalam mengkampanyekan program-programnya, manajer harus mengembangkan hubungan-hubungan baik untuk mendapatkan dukungan atas kegiatan-kegiatan, usulan-usulan, atau keputusan-keputusannya. Setiap manajer yang efektif “memainkan politik” dengan mengembangkan jaringan kerjasama timbal balik dengan para manajer lain dalam organisasi.
7. Manajer adalah seorang diplomat. Manajer mungkin harus berperan sebagai wakil (representatif) resmi kelompok kerjanya pada pertemuan-

pertemuan organisasional. Manajer juga mungkin mewakili organisasi dalam berurusan dengan kontraktor, langganan, pejabat pemerintah atau organisasi personalia organisasi lain.

8. Manajer mengambil keputusan-keputusan yang sulit. Organisasi selalu menghadapi banyak masalah misalnya kesulitan finansial, masalah personalia, masalah dengan pihak eksternal perusahaan dan sebagainya. Dengan demikian manajer diharapkan dapat menentukan pemecahan dari berbagai masalah sulit dan mengambil keputusan yang tepat.

2.1.4.9 Keahlian Manajerial

Manajer dalam menjalankan peran dan tugasnya dengan menggunakan keahlian manajerial yang mereka miliki. Menurut Robert I. Katz yang dikutip oleh Ismail Solihin (2009:7-9) para manajer yang efektif harus memiliki tiga keahlian yaitu:

1. *“Technical Skill*
2. *Human Skill*
3. *Conceptual Skill”*.

Ketiga keahlian tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Technical Skill*, yaitu keahlian dan pengetahuan para manajer yang berkaitan dengan suatu bidang pekerjaan atau ilmu. Misalnya seorang akuntan dikatakan

memiliki keahlian teknis apabila mereka dapat menyusun laporan keuangan, melakukan analisis laporan keuangan atau melakukan audit.

2. *Human Skill*, yaitu kemampuan yang dimiliki oleh para manajer untuk dapat bekerja dengan baik bersama orang lain, baik sebagai perorangan maupun kelompok. Keahlian ini sangat penting karena manajer harus mengelola bawahannya dan bekerja sama dengan bawahannya untuk mencapai tujuan. Demikian pula para manajer harus mampu menjalin kerja sama dengan manajer lainnya dari departemen yang berbeda untuk mengejar tujuan perusahaan secara umum.
3. *Conceptual Skill*, yaitu kemampuan yang harus dimiliki oleh manajer untuk mengkonseptualisasikan situasi yang abstrak dan kompleks. Dalam hal ini manajer harus dapat memandang organisasi secara keseluruhan dan memahami hubungan diantara unit-unit organisasi. Manajer juga harus dapat memvisualisasikan bagaimana organisasi secara keseluruhan dapat menyesuaikan diri terhadap perkembangan lingkungan yang terjadi.

2.1.4.10 Tingkatan Manajerial

Secara umum manajer berarti setiap orang yang mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya organisasi lainnya. Tingkatan manajemen dalam organisasi menurut T. Han Handoko (2003:17) akan membagi manajer menjadi tiga golongan yang berbeda, yaitu :

- “1. Manajer lini pertama.

2. Manajer menengah.

3. Manajer puncak”.

Berikut penjelasan tingkatan manajemen dalam organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Manajer lini pertama

Tingkatan paling rendah dalam suatu organisasi yang memimpin dan mengawasi tenaga-tenaga operasional. Manajer lini sering disebut dengan kepala atau pimpinan (*leader*), mandor (*foreman*) dan penyedia (*supervisor*).

2. Manajer menengah

Manajer menengah membawahi dan mengarahkan kegiatan-kegiatan para manajer lainnya dan karyawan operasional. Sebutan lain lagi manajer menengah adalah manajer departemen kepala pengawas dan sebagainya.

3. Manajer puncak

Klasifikasi manajer ini terdiri dari sekelompok kecil eksekutif. Manajer puncak yang bertanggung jawab atas keseluruhan manajemen organisasi. Yang termasuk dalam manajer puncak adalah direktur, presiden, kepala divisi, wakil presiden, senior dan sebagainya.

2.1.4.11 Peran Manajerial

Menurut Henry Mintzberg yang dikutip oleh Ismail Solihin (2009:5) terdapat kategori dasar peran manajerial yaitu :

1. Peran Interpersonal (*Interpersonal Roles*)
2. Peran Pembawa Informasi (*Informational Roles*)
3. Peran Pengambil Keputusan (*Decisional Roles*)

Berikut ini adalah penjelasan tiga dasar peran manajerial adalah sebagai berikut :

1. Peran Interpersonal (*interpersonal roles*)

Dalam peran interpersonal terdapat tiga peran pemimpin yang muncul secara langsung dari otoritas formal yang dimiliki pemimpin dan mencakup hubungan interpersonal dasar, yaitu :

- a. Peran sebagai yang dituakan (*figurehead role*)

Karena posisinya sebagai pemimpin suatu unit organisasi, pemimpin harus melaksanakan tugas-tugas seremonial seperti menyambut tamu penting, menghadiri pernikahan anak buahnya, atau menjamu makan siang pelanggan atau kolega. Kegiatan yang terkait dengan peran interpersonal sering bersifat rutin, tanpa adanya komunikasi ataupun keputusan penting. Meskipun demikian, kegiatan itu penting untuk memperlancar fungsi organisasi dan tidak dapat diabaikan oleh seorang pemimpin.

- b. Peran sebagai pemimpin (*leader role*)

Seorang pemimpin bertanggungjawab atas hasil kerja orang-orang dalam unit organisasi yang dipimpinnya. Kegiatan yang terkait dengan itu berhubungan dengan kepemimpinan secara langsung dan tidak langsung.

Yang berkaitan dengan kepemimpinan secara langsung antara lain menyangkut rekrutmen dan training bagi stafnya. Sedangkan yang berkaitan secara tidak langsung antara lain seorang pemimpin harus memberi motivasi dan mendorong anak buahnya. Pengaruh seorang pemimpin jelas terlihat pada perannya dalam memimpin. Otoritas formal memberikan seorang pemimpin kekuasaan potensial yang benar, tetapi kepemimpinanlah yang menentukan seberapa jauh potensi tersebut bisa direalisasikan.

c. Peran sebagai penghubung (*liaison role*)

Literature manajemen selalu mengakui peran sebagai pemimpin, terutama aspek yang berkaitan dengan motivasi. Hanya baru-baru ini saja pengakuan mengenai peran sebagai penghubung, di mana pemimpin menjalin kontak di luar rantai komando vertikal, mulai muncul. Hal itu mengherankan, mengingatkan banyak temuan studi mengenai pekerjaan manajerial menunjukkan bahwa pemimpin menghabiskan waktunya bersama teman sejawat dan orang lain dari luar unitnya sama banyak dengan waktu yang dihabiskan dengan anak buahnya, sementara dengan atasannya justru kecil. Pemimpin membutuhkan dan memelihara kontak tersebut biasanya dalam rangka mencari informasi. Akibatnya, peran sebagai penghubung sering secara khusus diperuntukan bagi pengembangan sistem informasi eksternalnya sendiri yang bersifat informal, privat, verbal, tetapi efektif.

2. Peran Pemberi Informasi (*informational roles*)

Dikarenakan kontak interpersonalnya, bagi dengan anak buahnya maupun dengan jaringan kontakannya yang lain, seorang pemimpin muncul sebagai pusat syaraf bagi unit-unit organisasinya. Pemimpin bisa saja tidak tahu segala hal, tetapi setidaknya tahu lebih banyak daripada sifatnya. Pemrosesan informasi merupakan bagi utama (*key part*) dari tugas seorang pemimpin. Tiga peran pemimpin berikut ini mendeskripsikan aspek infomasional tersebut.

a. Peran sebagai monitor (*monitor role*)

Sebagai yang memonitor, seorang pemimpin secara terus menerus memonitor lingkungannya untuk memperoleh informasi, dia juga sering kali harus ‘mengintrogasi’ kontak secara anak buahnya, dan kedangkalan menerima informasi gratis, sebagai besar merupakan hasil jaringan kontak personal yang sudah dikembangkannya. Perlu diingatkan bahwa sebagian besar informasi yang diperoleh pemimpin dalam perannya sebagai monitor dalam bentuk verbal, kadang berupa gossip, sssus, dan ekspekulasi yang masih membutuhkan informasi dan verifikasi lebih lanjut.

b. Peran sebagai disseminator (*disseminator role*)

Sebagai besar informasi yang diperoleh pemimpin harus dimanfaatkan bersama (*sharing*) dan didistribusikan kepada anak buahnya yang membutuhkannya. Di samping itu ketika anak buahnya tidak bisa saling kontak dengan mudah, pemimpin lah yang kadang-kadang harus

menelusuri informasi dari anak buahnya yang satu ke anak buahnya yang lain.

c. Peran sebagai Juru bicara (*spokesman role*)

Sebagai juru bicara seorang pemimpin mempunyai hak untuk menyampaikan informasi yang dimilikinya ke orang diluar unit organisasinya.

3. Peran Pengambil Keputusan (*decisional roles*)

Informasi yang diperoleh pemimpin bukanlah tujuan akhir, tetapi merupakan masukan dasar bagi pengambilan keputusan. Sesuai otoritas formalnya, hanya pemimpinlah yang dapat menetapkan komitmen organisasinya kearah yang baru dan sebagai pusat syaraf organisasi, hanya dia memiliki informasi yang benar dan menyeluruh yang bisa dipakai untuk memutuskan strategi organisasinya. Berkaitan dengan peran pemimpin sebagai pengambilan keputusan terdapat empat peran pemimpin yaitu sebagai berikut :

a. Peran sebagai wirausaha (*entrepreneur role*)

Sebagai wirausaha seorang pemimpin harus berupaya untuk selalu memperbaiki kinerja unitnya dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan dimana organisasi tersebut eksis. Dalam perannya sebagai wirausaha, seorang pemimpin harus mencari ide-ide baru dan berupaya menerapkan ide tersebut jika dianggap baik bagi perkembangan organisasi yang dipimpinya.

b. Peran sebagai pengendali gangguan (*disturbance handler role*)

Peran sebagai wirausaha mengacu kepada peran sukarela seorang pemimpin sebagai agen pembaruan, sementara di pihak lain peran sebagai pengendali gangguan memotret keharusan pemimpin merespon tekanan-tekanan yang dihadapi organisasinya. Disini perubahan merupakan sesuatu diluar kendali pemimpin. Dia harus bertindak karena adanya tekanan situasi yang kuat sehingga tidak bisa diabaikan. Pemimpin sering kali harus menghabiskan sebagian besar waktunya untuk merespon gangguan yang menekan tersebut. Tidak ada organisasi yang berfungsi begitu mulus, terstandarisasi, yaitu telah memperhitungkan sejak awal semua situasi lingkungan yang penuh ketidakpastian. Gangguan timbul bukan karena saja pemimpin bodoh mengabaikan situasi hingga situasi tersebut mencapai posisi kritis, tetapi juga karena pemimpin yang baik tidak mungkin mengantisipasi semua konsekuensi dari setiap tindakannya.

- c. Peran sebagai yang mengalokasikan sumber daya (*resource allocator role*)
- Pada diri pemimpinlah terletak tanggung jawab memutuskan siapa akan menerima pada dalam unit organisasinya. Mungkin, sumber daya terpenting yang dialokasikan seorang pemimpin adalah waktunya. Perlu diingatkan bahwa bagi seseorang yang memiliki akses kepemimpinan berarti dia bersinggungan dengan pusat syaraf unit organisasi dan pengambilan keputusan. Pemimpin juga bertugas untuk mendesain struktur organisasi, pola hubungan formal, pembagian kerja dan koordinasi dalam unit yang dipimpinnya.

d. Peran sebagai negosiator (*negotiator role*)

Banyak studi mengenai kerja manajerial mengindikasikan bahwa pemimpin menghabiskan waktu dalam negosiasi. Sebagai dikemukakan Leonard Sayles, negosiasi merupakan *way of life* dari seorang pemimpin yang canggih. Negosiasi merupakan kewajiban seorang pemimpin, mungkin rutin, tetap tidak boleh dihindari. Negosiasi merupakan bagian intern dari tugas pemimpin, karena hanya dia yang memiliki otoritas untuk bisa memberikan komitmen sumber daya organisasi, dan hanya dia yang memiliki pusat syaraf informasi yang dibutuhkan dalam melakukan organisasi penting.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.3

Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan dengan Penulis
Taufik Hidayat (2012)	Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung	1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di warung paskal dinilai baik atau tergolong baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil rata-rata kuisioner yang dibagikan pada staf menunjukkan hasil yang baik. 2. Kinerja manajer warung paskal di mata staf manajemen tergolong baik hal ini dapat dilihat dari	Penulis menambahkan Pengendalian Biaya sebagai variabel X. Dan Kinerja Manajerial sebagai Variabel Y.

		<p>pernyataan kuesioner yang sudah di jalankan pada saat bekerja,</p> <p>3. Terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer pusat laba di Warung Paskal Bandung</p>	
Anggun Putri Anik (2013)	Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi	<p>1. Pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada CV. Anugerah Genteng Manado belum memadai, masih terdapat beberapa kelemahan yaitu belum adanya penggolongan biaya dan pemberian kode rekening.</p> <p>2. Pelaksanaan pengendalian biaya pada CV. Anugerah Genteng Manado, khususnya biaya produksi sudah efisien dilakukan. Hal ini dapat dilihat dari laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh manajer produksi menunjukkan semua biaya produksi yang direalisasikan lebih kecil dari yang sudah dianggarkan.</p> <p>3. Akuntansi pertanggungjawaban terbukti berperan dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya produksi pada CV. Anugerah Genteng Manado</p>	Penulis mengubah pengendalian biaya sebagai variabel X bukan variabel Y. Dan menambahkan Kinerja Manajerial sebagai variabel Y.
Sella Oktaviani, Rini Lestari, Yuni	Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT	Penulis menambahkan Pengendalian Biaya sebagai variabel X. Dan Kinerja

Rosdiana (2015)	ban terhadap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya (Studi pada PT INTI, Persero)	<p>INTI (Persero) dinilai telah baik. Hal ini terlihat atas terpenuhinya syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diantaranya yaitu struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi dan laporan pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik pada PT INTI.</p> <p>2 . Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian kinerja manager pusat biaya pada PT INTI (Persero) dinilai baik. Hal ini dilihat dimensi nya yang terdiri dari tahap perencanaan dan tahap penilaian kinerja manager pusat biaya pada PT INTI (Persero) yang telah dilaksanakan dengan baik.</p> <p>3. Besarnya pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja manager pusat biaya pada PT INTI (Persero) termasuk pada kategori kuat.</p>	Manajerial sebagai variabel Y.
--------------------	--	---	--------------------------------

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Manajerial

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai, salah satunya perusahaan menginginkan laba yang maksimal. Dengan memperoleh laba yang maksimal, maka perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan dapat terus berkembang serta memberikan pengembalian yang menguntungkan bagi para pemiliknya. Cara untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut adalah dengan senantiasa meningkatkan kinerja karyawan, khususnya manajer.

Manajer membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk membantu kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Menurut Mulyadi (2001:176) informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

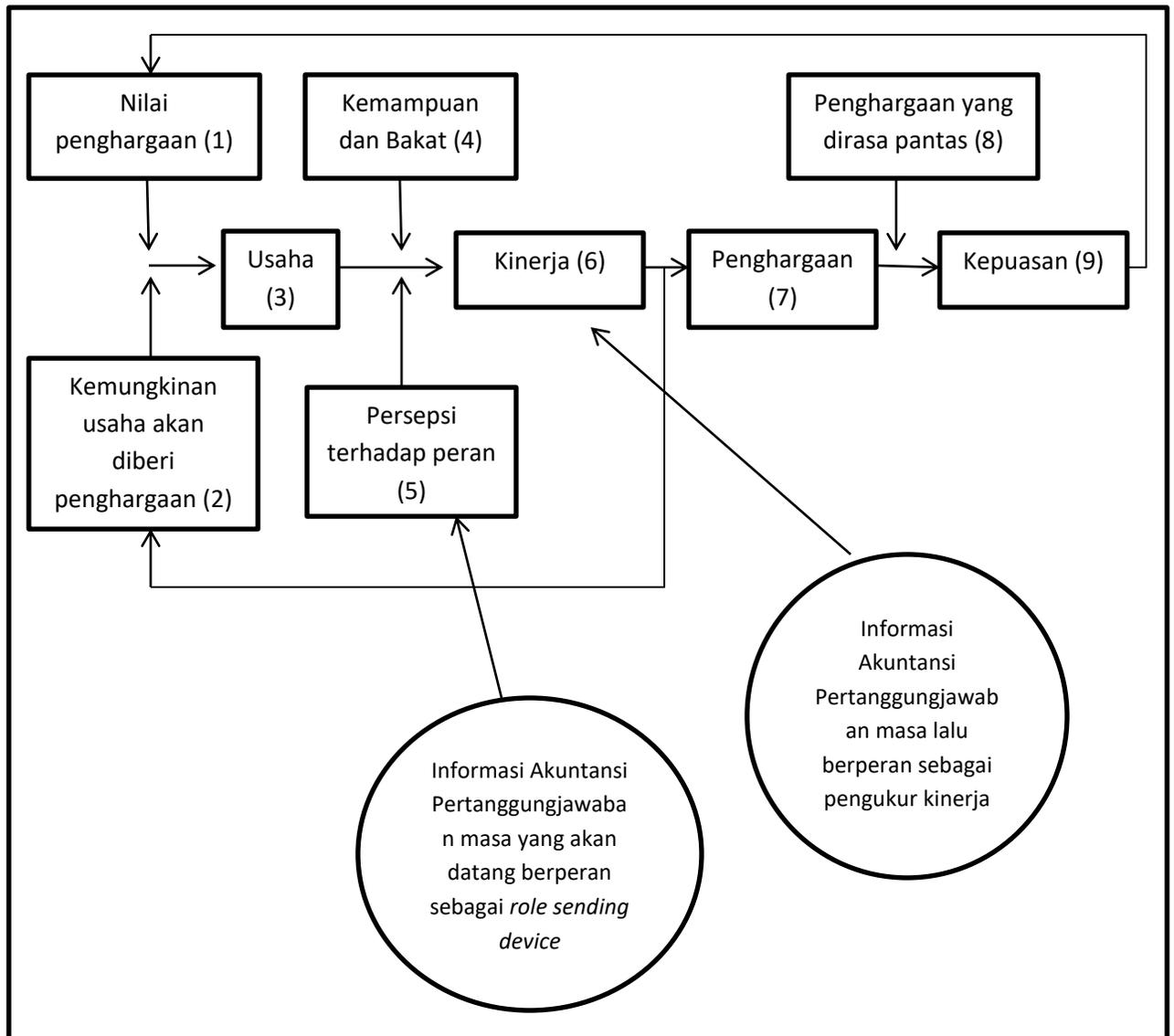
“Informasi akuntansi perrtanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.”

Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Menurut Mulyadi (2001:176) Dalam model Porter-Lawler pada Gambar 2.1 adalah sebagai berikut :

“Manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai peran yang tercantum dalam anggarannya, akan diukur kinerjanya (yang merupakan pelaksanaan peran) berdasarkan informasi akuntansi. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan, dan untuk memungkinkan pelaksanaan peran, ke tangan setiap manajer yang diberi peran dialokasikan berbagai sumber daya yang diukur dalam satuan uang.”

Dengan demikian, pelaksanaan peran berarti konsumsi berbagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang pula. Informasi akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.



Gambar 2.2

Model Aspek Motivasi dalam Perilaku Individu menurut Porter-Lawler dan Peran Informasi Akuntansi sebagai Pemotivasi

Maksud dari gambar 2.2 Model Aspek Motivasi dalam Perilaku Individu menurut Porter-Lawler dan Peran Informasi Akuntansi sebagai Pemotivasi yang

dikutip dari bukunya Mulyadi (2001:175-177) adalah Kinerja (6) seorang manajer ditentukan oleh tiga faktor yaitu usaha (3), kemampuan dan bakat (4), serta persepsi terhadap peran (5). Seorang manajer produksi yang berkemampuan tinggi dan berbakat dalam bidang produksi, tidak akan menghasilkan kinerja yang baik, jika usahanya untuk berprestasi sangat rendah atau tidak menyadari perannya sebagai manajer produksi. Oleh karena itu, untuk memungkinkan seorang manajer berprestasi tinggi diperlukan tiga faktor penunjang yaitu kemampuan dan bakat yang tinggi dalam bidangnya, usaha yang tinggi, dan persepsi yang jelas mengenai peran manajer tersebut dalam pencapaian tujuan.

Usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor keyakinan manajer terhadap kemungkinan kinerja mendatangkan penghargaan (2) dan nilai penghargaan (1). Jika seorang manajer berkeyakinan bahwa kinerja mempunyai kemungkinan yang tinggi untuk diberi penghargaan, maka hal ini akan mempertinggi usahanya. Sebaliknya, jika kinerja mempunyai kemungkinan kecil untuk mendapatkan penghargaan, maka hal ini akan menurunkan usaha seseorang untuk berprestasi.

Usaha seorang manajer juga dipengaruhi oleh nilai penghargaan yang diterimanya. Jika seseorang memperoleh kepuasan (9) dengan penghargaan (7) yang diterimanya, karena penghargaan yang diterimanya dirasakan pantas dan adil (8), hal ini akan menyebabkan meningkatnya usaha untuk berprestasi. Sebaliknya jika seorang tidak merasakan keadilan dalam menerima penghargaan atas kinerja yang

dicapainya, maka hal ini akan menurunkan usaha manajer untuk menghasilkan kinerja. Dalam model Porter-Lawler yang tercantum dalam gambar 2.2 tersebut, informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat dalam memperjelas peran manajer (5). Seperti telah disinggung diatas, dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai *role sending device*, sehingga proses penyusunan anggaran yang baik, akan mengakibatkan setiap manajer menyadari perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga akan menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai yang tercantum dalam anggaran.

Menurut Yunita Sari Dewi (2009) semakin besar sebuah perusahaan , maka membutuhkan penguasaan keahlian di bidang masing-masing, sehingga memerlukan suatu sistem yang memungkinkan untuk memudahkan pekerjaan yang akan dilakukan. Sehingga akan tercipta efisiensi waktu, biaya dan tenaga. Dengan begitu pembagian tugas kepada seluruh unit yang ada di dalam Patra Semarang Convention Hotel lebih terarah dan pekerjaan yang dihasilkan lebih maksimal. Sistem akuntansi pertanggungjawaban salah satunya dimana sistem tersebut akan ada pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang jelas kepada setiap karyawan perusahaan. Pusat-pusat pertanggungjawaban menjadi tugas para pekerja dalam membawahi lini atau departemen masing-masing.

Menurut Arie Dwijayanti (2015) Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajer pusat pendapatan pada PT.

Niaga Nusa Abadi Cabang Jember telah berjalan secara efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan volume penjualan yang terjadi pada tahun 2014 yaitu sebanyak 104.171 bal/tahun jika dibandingkan dengan volume 62 penjualan pada tahun 2013 sebanyak 84.017 bal/tahun atau kenaikan target penjualan sebesar 5,61% dari tahun 2013.

Menurut Kadek Novi Andani (2017) Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban terhadap Kinerja Perusahaan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Moderasi Pada Hotel Berbintang di Kawasan Lovina. Terkait dengan pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan tugas pada pusat-pusat pertanggungjawaban mereka. Dengan demikian maka informasi pada akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan kata lain jika akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan baik, maka akan diperoleh informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu untuk berperan sebagai pengukur kinerja dimasa yang akan datang sehingga seharusnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan itu sendiri. Dengan demikian terdapat hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajerial.

2.2.2 Pengaruh Penerapan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Pertanggungjawaban pendapatan yang diperoleh suatu pusat pertanggungjawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena pendapatan mudah diidentifikasi dengan manajer yang bertanggungjawab untuk memperolehnya. Dapat diperoleh atau tidaknya pendapatan oleh suatu pusat pertanggungjawaban sangat tergantung atas kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali. Hanya biaya-biaya yang terkendali oleh manajer pusat pertanggungjawaban, yang disajikan dalam laporan biaya yang disampaikan kepada setiap manajer.

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap manajer. Anggaran atau biaya menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Untuk pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada di bawah

tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, tiap-tiap manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya adalah anggarannya dan dia akan bersedia dinilai atas tolak ukur anggaran atau biaya tersebut.

Menurut Horngren (2006:232) kemampuan mengendalikan adalah tingkat pengaruh yang dimiliki manajer atas biaya, pendapatan, dan hal-hal lain yang menjadi tanggung jawabnya. Biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) adalah biaya yang berada pada lingkup pengawasan manajer pusat pertanggungjawaban untuk periode tertentu. Sistem akuntansi pertanggungjawaban bisa mengeluarkan semua biaya yang tidak dapat dikendalikan dari laporan kinerja manajer atau memisahkan biaya semacam itu dari biaya yang dapat dikendalikan.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan pengendalian biaya di dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan cara menghubungkan tiap-tiap biaya dengan manajer yang bertanggungjawab. Oleh karena itu, pada tahap pertama semua jenis biaya yang terjadi dikumpulkan menurut pusat pertanggungjawaban berbagai jenjang organisasi.

2.2.3 Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Mulyadi (2001:166-169) konsep Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

“Konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban. Telah mengalami perkembangan, sejalan dengan metode pengendalian biaya yang digunakan dalam perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan atau biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.”

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional menghubungkan informasi akuntansi manajemen dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer. Wewenang didelegasikan dari manajer atas ke manajer di bawahnya, dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer atasannya. Oleh karena itu, timbul kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi untuk menilai pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang. Informasi akuntansi yang bersangkutan dengan pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan perhatian terhadap pengendalian biaya. Sistem akuntansi yang disusun sedemikian 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 dan pendapatan yang dianggarkan.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat atau metode pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian dimana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut.
2. Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan dengan anggaran, seorang manajer dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan secara efektif dan telah menggunakan biaya secara efisien.
3. Laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai tolak ukur penilaian kinerja manajer dapat melaksanakan pengendalian biaya karena secara berkala manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen.

Dari uraian di atas dapat diambil suatu kesimpulan dalam penelitian ini dalam bentuk kerangka pemikiran yang dirumuskan sebagai berikut :

Landasan Teori		
<p>Akuntansi Pertanggungjawaban</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garisson, Noreen dan Brewer (2008) 2. Horngren, Skikant dan George dalam Lestari (2008) 3. Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2012) 4. Carter Ustry (2005) (2012) 5. Henry Simamora (2012) 6. Rudianto (2013) 7. Mulyadi (2007) (2009) 8. Arfan Ikhsan dan Muhammad Ishak (2005) 9. Raiborn dan Kinney dalam Biro Bahasa Alkemis (2011) 10. Ikhsan Lubis (2011) 11. Robert N. Anthony dan Roger H. Hermason (2001) 	<p>Pengendalian Biaya</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Daljono (2009) 2. Hansen dan Mowen dalam Deny Arnos Kwary (2009) 3. Carter dalam Krista (2009) 4. Mulyadi (2012) 5. William K Carter (2009) 6. Surjadi (2013) 7. Amin Widjaya (2013) 8. Rudianto (2013) 9. Firdaus Ahmad dan Wasillah Abdulah (2012) 10. Raiborn dan Kinney dalam Biro Bahasa Alkemis (2009) 	<p>Kinerja Manajerial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Moeheriono (2009) 2. Rivai dan Basri (2005) 3. Wibowo (2007) 4. Hasibuan (2011) 5. Kornelius Harefa (2008) 6. Mahoney et al dalam Kurnianingsih dan Indriantoro (2003) 7. Herman Aguinis (2009) 8. Slamet Riyadi dalam Muslimin (2007) 9. Lubis (2005) 10. Narsa dan Yuniawati (2003) 11. Gareth R.Jones dan Jennifer M.George (2008) 12. Muslimin (2007) 13. Mulyadi (2007) 14. Mangkupriwa (2004) 15. Ricky W. Griffin dalam Irham Fahmi (2011)

Referensi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Andharawati (2010) 2. Taufik Hidayat (2012) 3. Viyanti (2010) 4. Yunita Sari Dewi (2009) 5. Herlini Lingkan Rompas (2015)

Data Penelitian
<ol style="list-style-type: none"> 1. Para manajer, kepala divisi dan beberapa karyawan pada PT INTI (Persero) di Kota Bandung dan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk di Kota Bandung. 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi akuntansi pertanggungjawaban pada PT INTI (Persero) di Kota Bandung dan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk di Kota Bandung. 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengendalian biaya pada PT INTI (Persero) di Kota Bandung dan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk di Kota Bandung. 4. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial PT INTI (Persero) di Kota Bandung dan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk di Kota Bandung. 5. Kuesioner 57 responden.

Premis
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mulyadi (2001:176) 2. Arie Dwijayanti (2015) 3. Yunita Sari Dewi (2009) 4. Kadek Novi Andani

Akuntansi Pertanggungjawaban

Kinerja Manajerial

Hipotesis 1

Premis
<ol style="list-style-type: none"> 1. Horngren (2006:232)

Pengendalian Biaya

Kinerja Manajerial

Hipotesis 2

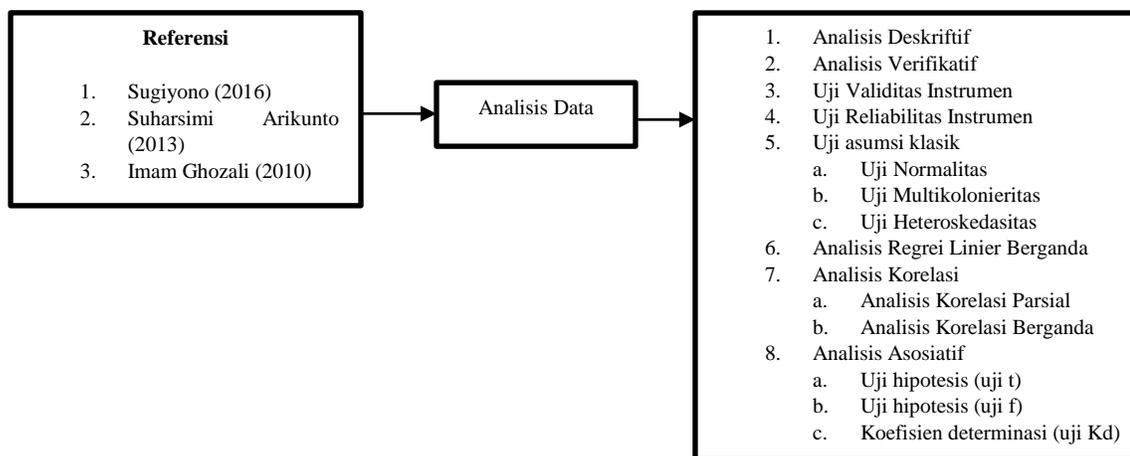
Premis
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mulyadi (2001:169) 2. Arie Dwijayanti (2015) 3. Yunita Sari Dewi (2009) 4. Horngren (2006:232) 5. Kadek Novi Andani (2017)

1. Akuntansi Pertanggungjawaban
2. Pengendalian Biaya

Kinerja Manajerial

Hipotesis 3





Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Suharsimi Arikunto (2013: 112) hipotesis yaitu :

“Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang penting kedudukannya dalam penelitian, oleh karena itu maka penelitian dituntut kemampuannya untuk dapat merumuskan hipotesis ini dengan jelas.”

Oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan masih berdasarkan teori-teori yang relevan belum berdasarkan fakta-fakta yang empiris yang berasal dari pengumpulan data. Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran di atas, penulis merumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial.

2. Terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial.
3. Terdapat pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terhadap kinerja manajerial.