

**EVALUASI ANGGARAN SEBAGAI PENILAIAN KINERJA MANAJER (STUDI KASUS PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK-ISUZU CABANG MANADO)**

*BUDGET EVALUATION AS MANAGER PERFORMANCE ASSESSMENT (CASE STUDY AT PT. ASTRA INTERNATIONAL TBK-ISUZU MANADO BRANCH).*

Oleh:

**Victoria Kumaat<sup>1</sup>**  
**Herman Karamoy<sup>2</sup>**  
**Victorina Z. Tirayoh<sup>3</sup>**

<sup>1, 2, 3</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail:

[kumaatvictoria@gmail.com](mailto:kumaatvictoria@gmail.com)

[hkaramoy@unsrat.ac.id](mailto:hkaramoy@unsrat.ac.id)

[vtirayoh@unsrat.ac.id](mailto:vtirayoh@unsrat.ac.id)

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menganalisis apakah proses penyusunan anggaran dan juga penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mampu berperan dalam menilai kinerja manajemen. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah metode kualitatif, yang menggunakan teknik analisis deskriptif karena menggambarkan secara apa adanya obyek yang diteliti. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi PT.Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado sudah menunjukkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi, sistem anggaran dilakukan dengan metode Bottom Up Budgeting, hanya saja penyusunan laporan pertanggungjawaban belum ada pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Simpulan yang ditunjukkan dari hasil penelitian ini bahwa PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado masih belum menerapkan semua syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, laporan pertanggungjawaban perusahaan harus dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali serta keikutsertaan seluruh pimpinan pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran.

**Kata Kunci:** *Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, penilaian kinerja.*

**Abstract:** *This research aims to assess and analyze whether the budget preparation process and also the use of the accountability accounting system can play a role in assessing management performance. The research method used in writing this thesis is a qualitative method, which uses descriptive analysis techniques because it describes what the object under study is. From the research results it is known that in its application, the organizational structure of PT Astra International Tbk-Isuzu Manado branch has clearly shown its authority and responsibility according to the organizational level, the budget system is carried out using the Bottom Up Budgeting method, it's just that there is no separation between costs. controllable and uncontrollable. The conclusion is shown from the results of this study that PT. Astra International Tbk-Isuzu Manado branch still has not implemented all the requirements of the accountability accounting system. Therefore, in order to be able to implement an accountability accounting system, the accountability report must be separated between controlled and uncontrolled costs and the participation of all responsibility center leaders in budget preparation.*

**Keywords:** *Budget, Accountability Accounting, performance appraisal.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pada era globalisasi yang semakin pesat ini keberlangsungan perusahaan menjadi hal yang sangat primer untuk diberi perhatian dan menghendaki rivalitas yang tinggi dalam industri perdagangan. Perusahaan yang didirikan mengantongi misi masing-masing yang sudah ditetapkan oleh pemilik usaha. Oleh sebab itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat membantu perusahaan, yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan sering disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur sebagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka (Hansen dan Mowen, 2013: 558). Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan perusahaan dapat memberikan wewenang dan tanggungjawab ketingkat pimpinan dibawahnya dengan lebih efisien dan efektif tanpa harus memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Pusat pertanggungjawaban terbagi dalam: Pusat biaya (Cost center), Pusat pendapatan (Revenue center), Pusat laba (Profit Center), dan Pusat Investasi (Investment center) (Horngren, Srikant dan George, 2006: 231). Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan.

PT Astra International Isuzu Cabang Manado adalah perusahaan yang bergerak dibidang usaha jasa dan dagang. Proses aktivitas usaha yang terjadi yaitu adanya transaksi jual beli berupa penjualan unit kendaraan mobil yang langsung dilakukan oleh bagian sales/marketing, serta penjualan sparepart dibagian administrasi sparepart, dan penjualan jasa service apabila customer melakukan service kendaraan mobil.

Demi kelangsungan hidup perusahaan di PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu (Mulyadi, 2015). Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan.

Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan yang pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter. Anggaran ini merupakan perencanaan jangka pendek organisasi yang menerjemahkan berbagai program ke dalam rencana keuangan tahunan yang lebih kongkret (Mahsun, 2006:145). Perusahaan PT. Astra Internasional Tbk-Isuzu cabang Manado berkembang hingga saat ini salah satunya dengan menerapkan anggaran dalam perencanaan perusahaan.

Dengan melihat betapa pentingnya akuntansi pertanggungjawaban pada Pusat Biaya dalam suatu organisasi Perusahaan maka peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul "*Evaluasi anggaran sebagai penilaian kinerja manajer (studi kasus pada Pt. Astra International Tbk-Izusu cabang Manado)*".

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu, untuk mengetahui penggunaan anggaran sebagai penilaian kinerja manajer PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Akuntansi Biaya

Akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, dan penyajian biaya, pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadapnya. Akuntansi biaya mempunyai tiga pokok tujuan utama, yaitu penentuan harga pokok produk, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan khusus. (Mulyadi, 2015: 7). Akuntansi biaya adalah proses pengukuran, penganalisisan, perhitungan dan pelaporan biaya, profitabilitas, dan kinerja operasi. Informasi akuntansi biaya dirancang untuk kepentingan manajer. Karena manajer mengambil keputusan hanya untuk perusahaannya sendiri maka kriteria

penting informasi akuntansi biaya adalah relevansi informasi bagi pengambilan keputusan oleh manajer (Siregar, 2015:16).

### **Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajer dibebani pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawab kendalinya. Manajer bertanggungjawab atas selisih antara anggaran dan realisasi. Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban timbul dari delegasi wewenang pada setiap departemen dalam suatu organisasi. Laporan pertanggungjawaban sebagai dasar menilai kinerja pusat pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas organisasi. (Garrison, Noreen dan Brewer, 2016). Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya (Supriyono, 2017:73)

### **Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai ada lima syarat yang harus dipenuhi (Mulyadi, 2015):

- Struktur organisasi
- Anggaran
- Penggolongan biaya
- Sistem akuntansi
- Sistem pelaporan biaya

### **Pusat Pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban adalah wilayah kegiatan dalam suatu organisasi bagi seseorang (manajer tertentu) dimana telah diberi kedaulatan untuk merencanakan kegiatan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana yang sudah direncanakan tersebut dalam periode tertentu. (Garrison, Noreen dan Brewer, 2016)

### **Jenis- jenis pusat pertanggungjawaban**

Empat jenis pusat pertanggungjawaban (Garrison, Noreen dan Brewer, 2016)

- Pusat biaya
- Pusat Pendapatan
- Pusat Laba
- Pusat Inventasi

### **Biaya**

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. (Mulyadi, 2015:8). Biaya (cost) adalah jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber ekonomi yang dikorbankan terjadi dan akan terjadi untuk mendapatkan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu (Harnanto, 2017:22)

### **Deskripsi Anggaran**

Anggaran adalah rencana terperinci untuk masa yang akan datang yang biasanya dinyatakan dalam format kuantitatif, biasanya dalam satuan uang (Garrison, Noreen dan Brewer, 2016)

Anggaran dapat diklasifikasikan seperti berikut ini:

1. Anggaran Induk (Master Budget)
  - a. Anggaran penjualan
  - b. Anggaran produksi
  - c. Anggaran bahan langsung
  - d. Anggaran tenaga kerja langsung
  - e. Anggaran overhead
  - f. Anggaran persediaan akhir barang jadi
  - g. Anggaran beban penjualan dan administrasi.
  - h. Anggaran kas
  - i. Anggaran laporan laba rugi
  - j. Anggaran laporan posisi keuangan.

## Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat yang merupakan informasi pendapatan dan atau biaya ke manajer yang mengantongi posisi terbaik untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan dan mampu merencanakan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi (Mulyadi 2015). Laporan pertanggungjawaban merupakan hasil proses akuntansi pertanggungjawaban". Laporan pertanggungjawaban memiliki dua tujuan utama:

- 1) Memotivasi individu mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi dan inefisiensi kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan atasannya.
- 2) Memberi informasi yang dapat membantu manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya menjadi lebih efisien (Baldrick, suripto dan bambang 2013:185)

## Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Alat penilaian kinerja yang digunakan berkaitan dengan jenis atau karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dinilai. (Garrison, Noreen dan Brewer, 2016).

## Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah kerangka menyeluruh untuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen (Azhar Susanto, 2013 : 98). Struktur organisasi adalah untuk menunjukkan bagaimana tugas pekerjaan secara formal dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal (Robbins dan Judge, 2014 :231)

## Penelitian Terdahulu

Windaratri (2017) dalam penelitian yang berjudul Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada hotel inna garuda Yogyakarta, bertujuan untuk mengetahui efektivitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya di Hotel Inna Garuda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel Inna Garuda masih kurang efektif. Meskipun secara umum Hotel Inna Garuda telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban namun dalam penyusunan anggaran masih banyak terdapat biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga target pendapatan dan laba tidak mencapai anggaran yang juga akan mempengaruhi kinerja manajer.

Safi'i (2015) dalam penelitian yang berjudul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada pusat biaya sebagai alat pengukuran kinerja Manajer di PT perkebunan Nusantara IX, bertujuan untuk Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya sebagai alat penilaian kinerja manajer di PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero). Hasil penelitian menunjukkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Perkebunan Nusantara IX apabila dilihat dari struktur organisasi telah efektif karena telah terdapat uraian tugas yang menerapkan secara jelas tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap tingkatan manajemen dengan baik.

Bintariani (2003) dalam penelitian yang berjudul Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja pusat biaya pada PT Herculon carpet Semarang, bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya pada PT. Herculon Carpet Semarang. Hasil penelitian menunjukkan pada bagian pemasaran yaitu beban pajak mengalami Unfavorable Variance hal ini masih bisa dikatakan wajar karena perusahaan mengalokasikan biaya pada bagian pemasaran untuk menjual produk perusahaan.

Ibrahim (2018) dalam penelitian yang berjudul Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Garuda Indonesia makassar (Persero) Tbk. Branch office Makassar, bertujuan untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya telah dilaksanakan sebagai alat pengendalian manajemen. Hasil penelitian Anggaran yang dibuat oleh PT.Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Branch Office Makassar bersifat realistik dan tidak kaku.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian ini akan menjelaskan secara menyeluruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Astra Internasional Tbk-Isuzu cabang Manado dan membandingkan aktivitas nyata di perusahaan dengan teori yang berhubungan dengan Syarat penerapan Akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi 2015.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado Jln. Wolter Monginsidi No.123A, Malalayang satu barat, Kota Manado. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Agustus 2019 sampai selesai.

### Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan data kuantitatif, data kualitatif yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara kepada pihak yang bertanggungjawab untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya dalam perusahaan. Sedangkan data kuantitatif yaitu tentang laporan pertanggungjawaban perusahaan pada tahun 2018.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder berupa data yang diperoleh langsung dari hasil wawancara bersama narasumber. Data primer yang diminta seperti latar belakang perusahaan, struktur organisasi perusahaan, laporan pusat biaya perusahaan. Data sekunder didapat dari data yang sudah ada berupa laporan biaya operasi perusahaan 2018.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Pada saat mengajukan pertanyaan, peneliti dapat berbicara langsung dengan responden atau bila itu tidak memungkinkan, bisa juga melalui alat komunikasi. Wawancara dilakukan dengan informan yang berkompeten dan mewakili. Pada penelitian ini peneliti mewawancarai dengan Kepala bagian Administrasi. Wawancara dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab terhadap kepala bagian administrasi perusahaan dan staff karyawan PT.Astra International Tbk- Isuzu cabang Manado yang berkaitan dengan penelitian ini.

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memeriksa atau melihat secara langsung dokumen, catatan-catatan yang digunakan perusahaan. Catatan dan dokumen tersebut berupa laporan biaya operasi perusahaan PT. Astra International Tbk-Isuzu Cabang Manado tahun 2018.

### Metode dan Proses Analisis

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah metode deskriptif. Peneliti melakukan pengumpulan data, lalu dianalisa, selanjutnya di interpretasi sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Astra Internasional Tbk-Isuzu cabang Manado dan membandingkannya dengan teori-teori yang ada.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis data dengan tahapan sebagai berikut:

1. Tahap pengumpulan data, yaitu data yang dikumpulkan berasal dari wawancara dan dokumentasi atau pengumpulan data melalui instrumen pengumpulan data.
2. Tahap menganalisis data, yaitu menganalisis data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber secara menyeluruh dan detail.
3. Tahap pengolahan data, yaitu peneliti akan melihat untuk ke lima syarat akuntansi pertanggungjawaban apakah perusahaan mempunyai struktur organisasi perusahaan, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban dan sistem pelaporan biaya.
4. Tahap penyajian data, yaitu data yang telah ada dirangkai menjadi satu kesatuan agar dapat dirumuskan suatu kesimpulan serta mendapatkan hasil kesimpulan yang valid.



3. Menciptakan budaya fokus kepada pelanggan

4. Berkomitmen menjalankan bisnis dengan Good Corporate Governance & Corporate Social Responsibility

### Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Tegar selaku kepala administrasi penulis mencoba melakukan analisis dan evaluasi secara mendalam mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado yakni setelah membandingkan dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban menurut (Mulyadi 2015), dengan praktek pelaksanaannya di perusahaan:

**Tabel 1. Evaluasi Perbandingan Teori Syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi 2015) dengan aktivitas nyata pada PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado**

Syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban ( Mulyadi, 2015)	PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado	Keterangan (Sesuai/Tidak Sesuai)
Untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai ada lima syarat yang harus dipenuhi :		
1. Struktur Organisasi Struktur organisasi merupakan kerangka antarsatuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat, tugas, dan wewenang yang masing-masing mempunyai peran tertentu dalam kesatuan yang utuh. Dengan adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas, maka akan memudahkan pengevaluasian kinerja manajer tiap pusat pertanggungjawaban	1. struktur organisasi yang disusun oleh PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado menggunakan pendekatan struktur organisasi fungsional dimana struktur organisasi yang ada dalam perusahaan dibagi berdasarkan fungsinya masing-masing. Dengan adanya pembagian tugas berdasarkan fungsi-fungsi perusahaan, manajemen dapat mengetahui tugasnya masing-masing dengan jelas. Sehingga, manajemen akan lebih fokus terhadap pelaksanaan tugas yang telah diberikan kepadanya. Untuk pembagian tugas yang tertulis dalam job description, menurut penulis perusahaan sudah cukup jelas dalam menjelaskan tugas dari masing-masing divisi sehingga setiap karyawan sudah mengetahui dengan jelas untuk setiap bagian tugas yang harus dilakukan.	sesuai
2. Anggaran Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan aktivitas kerja perusahaan dalam rangka mencapai pendapatan atau laba yang diinginkan. Selain itu, anggaran menjadi dasar utama manajer tiap divisi untuk mengevaluasi kinerja mereka selama ini. Tanpa adanya penyusunan anggaran, maka perusahaan akan kesulitan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan bahkan kesulitan dalam mengevaluasi kinerja karyawan maupun manajer perusahaan.	2. Dalam menyusun anggaran biaya, manajer administrasi PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado selalu membuatnya pada akhir tahun dengan tujuan agar dapat mudah menyusun anggaran biaya untuk tahun selanjutnya dengan dapat melihat setiap biaya yang sudah terjadi untuk dijadikan evaluasi tahun berikutnya. Menurut penulis, pendekatan penganggaran yang digunakan oleh perusahaan yakni bottom-up budgeting telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dimana ada pelibatan seluruh pihak mulai dari bawahan sampai kepada manajer puncak dalam menyusun anggaran perusahaan. Dengan demikian, anggaran yang disusun akan menghasilkan anggaran yang lebih rasional dan setiap unit organisasi perusahaan dapat bekerja sesuai dengan tugas mereka masing-masing demi mencapai target perusahaan.	sesuai
3. Penggolongan Biaya Salah satu syarat dapat diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah	3. Penggolongan Biaya PT Astra International Tbk-Isuzu Cabang Manado belum memisahkan antara biaya	Tidak sesuai

adanya penggolongan biaya terkendali dan biaya tak terkendali oleh manajemen pusat pertanggungjawaban. Biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawabkan hanyalah biaya yang mampu dikendalikan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk itu maka biaya-biaya yang terjadi harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya tak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak mempengaruhi dan dikendalikan oleh manajer dalam waktu tertentu.

terkendali dan biaya tidak terkendali dalam penggolongan biaya. Maka penerapan penggolongan biaya dikatakan belum sesuai dengan teori syarat akuntansi pertanggungjawaban.

#### 4. Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkatan manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban guna pengendalian biaya. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban akan ada pendistribusian kedaulatan dan tanggungjawab yang jelas kepada setiap masing-masing karyawan sesuai dengan bidangnya. Para pekerja tersebut membawahi departemen yang disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban menjadi tugas pekerja dalam membawahi divisi masing-masing. Perusahaan telah menyusun kode rekening yang dikaitkan dengan kewenangan tingkatan manajemen.

4. PT Astra international Tbk-Isuzu cabang Manado sudah menggunakan kode rekening dengan mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa perusahaan sudah melaksanakan syarat akuntansi pertanggungjawaban.

Sesuai

5. Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang bertanggungjawab. Laporan yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban biaya tersebut memuat biaya-biaya yang dianggarkan, biaya-biaya yang seharusnya terjadi dan selisih-selisihnya. Dengan demikian jika terjadi penyimpangan biaya pada suatu bagian maka manajer yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkannya.

5. PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado menerapkan pelaporan semua kegiatan yang terjadi dalam bentuk laporan pertanggungjawaban. Laporan yang ada merupakan laporan antara anggaran dan realisasi biaya. Laporan yang dibuat untuk tiap tingkatan manajemen yang berisikan biaya-biaya yang telah dianggarkan, realisasi dari biaya tersebut dan selisih antara keduanya. Sehingga bila terjadi penyimpangan biaya dapat dianalisis dan dicari solusi untuk mengatasi masalah tersebut. Dengan demikian akan memudahkan manajemen untuk menilai kinerja tiap bagian. Menurut penulis, Berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang

Sesuai

ada pada perusahaan, dapat dikatakan bahwa anggaran biaya yang terjadi pada tahun 2018 mengalami selisih yang menguntungkan dimana realisasi berada dibawah anggaran yang telah ditetapkan. Dari hasil penelitian yang ada, dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban PT Astra International Tbk-Isuzu telah cukup memadai. Pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang sesungguhnya terjadi sama dengan biaya yang telah dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah disampaikan, maka dapat diambil kesimpulan yaitu dapat diketahui bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya di PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado telah dilaksanakan cukup baik. Struktur organisasi yang disusun perusahaan mencerminkan garis pertanggungjawaban yang jelas untuk setiap bagian perusahaan. Pendekatan struktur organisasi fungsional yang digunakan perusahaan membantu para manajer dan karyawan bekerja berdasarkan fungsi dan keahliannya masing-masing. Pendekatan proses penyusunan anggaran yang menggunakan pendekatan bottom-up budgeting telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dimana ada pelibatan seluruh pihak mulai dari bawahan sampai kepada manajer puncak dalam menyusun anggaran perusahaan. Tetapi, untuk pendekatan penggolongan biaya PT. Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado belum menerapkannya dengan alasan perusahaan tidak terfokus pada pengolongan biaya melainkan lebih terfokus pada pusat biaya atau biasa perusahaan menyebutnya sebagai master budget. PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado belum melakukan penggolongan biaya dengan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado telah mengklasifikasikan kode rekening dengan cukup layak. Biaya-biaya yang terjadi dicatat oleh bagian administrasi kemudian diklasifikasikan dan dicantumkan kode yang sesuai dengan yang ada pada pengajuan anggaran. PT Astra International Tbk-Isuzu cabang Manado juga telah menyusun laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara biaya yang sudah dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan, serta selisih biayanya yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban.

### Saran

Sesuai dengan penelitian yang dilakukan beserta dengan pembahasannya, maka peneliti menyarankan pada perusahaan agar dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban perusahaan sebaiknya menerapkan syarat akuntansi penggolongan biaya, dengan melakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer, karena sangat diperlukan untuk pihak internal (manajemen) perusahaan itu sendiri. Dengan adanya penggolongan biaya perusahaan akan lebih mudah mengontrol mana biaya yang dapat dikendalikan dan mana biaya yang tidak dapat di kendalikan oleh manajer itu sendiri, karena dalam suatu perusahaan tidak semua biaya dapat di kontrol oleh manajer. Pimpinan perusahaan sebaiknya melakukan analisis dan koreksi terhadap selisih biaya yang tidak menguntungkan kemudian mengajukan rekomendasi menanggapi selisih yang terjadi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bintariani, L. (2003). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT Herculon Carpet Semarang. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro. Semarang. [http://eprints.dinus.ac.id/17248/1/jurnal\\_16207.pdf](http://eprints.dinus.ac.id/17248/1/jurnal_16207.pdf)

Garrison., Noreen, dan Brewer. (2016). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.

Hansen, D R., Dan Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.

Harnanto. (2017) . *Akuntansi Biaya*. BPFE, Yogyakarta.

Hery. (2017). *Teori Akuntansi dan Pendekatan Konsep*. Grasindo, Jakarta.

Horngren, C T., Datar, S M., dan Foster, G. (2006). *Akuntansi Biaya dan Penekanan Manajerial*. Erlangga, Jakarta.

Ibrahim. (2018). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Garuda Indonesia Makassar (Persero) Tbk. Branch Office Makassar. *Jurnal Akmen*. Vol. 15, No. 1. <https://ejournal.nobel.ac.id/index.php/akmen/article/view/195/200>. Diakses pada 31 Maret, 2018.

Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE, Yogyakarta.

Mulyadi (2015). *Akuntansi Biaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.

Robbins, S P., dan Judge, T. A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat, Jakarta.

Safi'i, I. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer di PT Perkebunan Nusantara IX. *Jurnal Akuntansi Akunesa*. Vol. 4, No. 1. <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jurnal-akuntansi/article/view/14486/13145>. Diakses pada 21 September, 2015.

Siregar, B., Suropto B., dan Hapsoro D. (2013). *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat, Jakarta.

Siregar, B. (2015). *Akuntansi Sektor Publik (Akuntansi Keuangan Pemerintah Daerah Berbasis Akrua)*. Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.

Supriyono. (2017). *Akuntansi Keperluan*. UGM Press-Grasindo, Yogyakarta.

Susanto, A. (2013). *Sistem Informasi Akuntansi*. Lingga Jaya, Bandung.

Windaratri, V. L. (2017). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta. *Artikel*. Fakultas Ekonomi, Universitas PGRI Yogyakarta. <http://repository.upy.ac.id/1305/1/Artikel.pdf>