

# PELAKSANAAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PERUM PEGADAIAN CABANG SELAYAR

Erwin Horas \*)

*Abstract : This study aims to find out the implementation of the budget in the accounting system on a screen and Perum pegadain branch To find out the cause of the difference between the budgeted cost, with the realization of cost and its relationship with the person responsible for occurrence of such costs. The analytical method used is the comparative method is to Classify types of costs and explain the causes of variances between the budget to realization. The results showed the budget office occurred variance Pawnshop profit (the cost of stationery, office supplies, etc.) on some object cost and loss variance (the cost of promotion, advertising, etc.) to another object that this is caused by circumstances particular. The analysis showed the hypothesis was not proven that the Pawnshop Selayar not use the budget as a tool to control costs, because the Pawnshop to cost efficiency in carrying out their business activities. Controllable and uncontrollable costs are not separated in the company. This is because the company has not merelisasikan accountability report for each cost center accountability.*

*Keywords: Responsibility Center, Budget, Cost Center, Revenue Center, Investasi Center.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi yang stabil saat ini menyebabkan semua pelaku usaha termasuk yang bergerak dalam bidang jasa dituntut untuk meningkatkan operasional usahanya agar tetap bertahan. Dalam menghadapi persaingan pasar yang ketat, perusahaan memerlukan suatu cara yang dapat mengelola biaya atau memerlukan suatu manajemen yang baik serta suatu mekanisme pengendalian biaya yang dapat teralokasikan dengan tepat dan terkendali, sehingga target atau tujuan perusahaan dapat tercapai.

Menyadari kenyataan, manajemen berupa untuk menciptakan suatu teknik yang dapat membantu meminimalkan biaya, untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan dan pengendalian biaya secara efektif. Perencanaan tidak hanya berdasarkan intuisi, tetapi harus dibuat formal, tertulis, sistematis, dan berdasarkan logika yang benar serta memperhatikan pengalaman (hasil kerja) masa lalu yang kemudian dituangkan kedalam bentuk konsep anggaran (*budget*) atau standar kerja. Dalam proses

perencanaan yang baik, dalam batas-batas tertentu harus meningkatkan peringkat-peringkat manajemen yang ada dibawah, dengan kata lain diperlukan adanya desentralisasi yang terkoordinasikan didalam proses perencanaan tersebut. Gagasan utama penerapan akuntansi pertanggung jawaban bahwa setiap manajer pusat pertanggung jawaban terhadap oraginasi dari elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Dengan demikian maka masing-masing pusat pertanggung jawaban tersebut harus dapat diukur efektifitasnya dan efisiensinya. Misalnya melalui amggaran dan realisasi biaya untuk tiap-tiap pusat pertanggung jawaban.

Akuntansi pertaggung jawaban mengenal pusat-pusat pengendalian biaya sesuai dengan struktur organisasi dan pengendalian biaya melalui pimpinan yang bertanggung jawab untuk pengambilan keputusan tersebut. Perencanaan dan pengendalian biaya dapat dilakukan dengan jalan menghubungkan pelaksanaan tugas masing-masing divisi. Perusahaan harus diorganisir sedemikian rupa sehingga garis wewenang dan tanggung

jawab menjadi jelas masing-masing pimpinan pada tingkatan manajemen mengetahui apa yang sebenarnya yang akan diharapkan dari tanggung jawab pekerjaan itu.

Perum Pengadaian Cabang Selayar adalah salah satu perusahaan yang ada di selayar tidak mungkin bisa menghindari dari persaingan usaha. Dalam situasi seperti ini, perusahaan perlu meningkatkan efektifitas pengendalian biayanya, pengendalian biaya itu penting untuk menekan biaya-biaya yang seharusnya bisa dihindarkan dan tidak perlu terjadi, dengan demikian perusahaan dapat lebih bekerja secara efisien. Hal tersebut dapat menempatkan perusahaan pada posisi yang lebih baik dalam persaingan.

Bertolak dari pentingnya pengendalian, perusahaan ini telah mengambil alternatif pengendalian biaya yang terjadi dengan bagian yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya dan terutama pada penyusunan suatu anggaran, setiap bagian diberi tanggung jawab penuh untuk menyusun anggarannya dan kemudian melaporkan kepada manajer masing-masing bagian untuk dilanjutkan ke direksi, dengan demikian setiap bagian bertanggung jawab terhadap anggaran tersebut. Berdasarkan pertimbangan diatas, penulis tertarik untuk membahas pengendalian biaya dengan menggunakan akuntansi pertanggung jawaban karena terdapat penyimpangan yang terjadi dari hasil analisa anggaran yang nampaknya menguntungkan pada pegadaian cabang selayar, yaitu masih terdapat selisih antara biaya yang dianggarkan. Berdasarkan adanya selisih tersebut, maka skripsi ini membahas “pelaksanaan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perum pegadaian cabang selayar”.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan sebelumnya maka, rumusan masalahnya adalah apakah

sistem anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya sudah sesuai dengan teori sistem pengendalian manajemen.

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan sistem anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban pada perum pegadaian cabang selayar.
2. Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya yang dianggarkan, dengan realisasi biaya serta hubungannya dengan orang yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya tersebut.

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengendalian biaya dengan akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan cara menghubungkan biaya dengan orang yang bertanggung jawab terhadap terjadinya biaya tersebut. Dimana setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran biayanya masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan. ada lima kondisi untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Organisasi yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan dapat disentralisasikan wewenang didalamnya .
2. Anggaran biaya yang disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban.
3. Penggolongan biaya sesuai terkendali dan tidak terkendali dilakukan pusat pertanggungjawaban.
4. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

## **B. Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Berikut ini akan dikemukakan pendapat para ahli, menurut L.M.Samryn (2001:258) mendefinisikan bahwa : “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan pelaporan yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawabab mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya adalah salah satunya aspek dari sistem pengendalian manajemen yang berkaitan dengan pemberian informasi yang memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan termasuk didalamnya pengendalian biaya serta evaluasi prestasi.

Anggaran yang sudah disusun untuk tiap bidang pertanggungjawaban digunakan sebagai alat mengukur pelaksanaan tindakan setiap manajemen. Untuk itu maka sistem akuntansi disusun untuk mengumpulkan biaya yang sesungguhnya dikeluarkan dan penghasilan yang sesungguhnya didapat oleh bagian akuntansi kepada orang-orang atau kelompok yang ditetapkan bertanggungjawab kepadanya.

Walaupun dari definisi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh para ahli diatas berbeda-beda secara jelas dan tegas dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan bertanggungjawab atas apa yang dihasilkan oleh bagiannya. Unit-unit kerja dalam Bagian tersebut dapat dipantau oleh manajer divisi yang bertanggungjawab.

Walaupun dari definisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan

oleh para ahli diatas berbeda-beda secara jelas dan tegas dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan bertanggungjawab atas apa yang dihasilkan oleh bagiannya. Unit-unit kerja dalam bagian tersebut dapat dipantau oleh manajer divisi yang bertanggungjawab.

## **C. Pengertian dan Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban**

### **1. Pengertian Pusat pertanggungjawaban**

Struktur pengendalian manajemen dapat dikaitkan dengan berbagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) dalam suatu satuan organisasi dan laporan yang beredar didalamnya. Pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas seperangkat aktifitas pusat pertanggungjawaban membentuk suatu alat dalam meraih tujuan perusahaan

Pada dasarnya pusat pertanggungjawaban diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu seperti halnya pusat pertanggungjawaban untuk bagian penjualan sasarannya adalah untuk mencapai penjualan tertentu, begitu pula bagian produksi sasarannya adalah untuk menghasilkan produksi tertentu dalam jangka waktu tertentu, sasaran tersebut sering pula disebut obyektif yang harus dicapai.

### **2. Pemisahan pusat pertanggungjawaban dimaksudkan agar atasan dapat menilai kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban disertai tanggungjawab yang spesifik dan terlihat dari luas tanggungjawab yang dipikulnya.**

Mulyadi (2001:347) mengklasifikasikan pusat pertanggungjawaban menjadi empat jenis yaitu :

#### **1. Pusat biaya (*cost center*)**

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Secara umum pusat biaya ini digolongkan kedalam dua golongan, yaitu :

a. *Engineered expense center*

*Engineered expense center* (pusat biaya terukur/pusat biaya teknik) adalah pusat biaya yang sebagian besar biaya mempunyai hubungan fisik dan nyata dengan keluarannya. Contoh : Departemen produksi *engineered expense center* dinilai prestasinya atas dasar seberapa jauh ia dapat memepertahankan biaya sesungguhnya pada atau dibawah biaya standar tersebut.

b. *Discretionary expense center*

*Discretionary expense center* atau pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya. Pusat biaya ini dinilai dengan ditetapkan, suatu anggaran atupun perencanaan tahanan yang telah disetujui oleh manajemen penilai prestasi manajer.

2. Pusat pendapatan (*revenue center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya karena mereka mengeluarkan biaya untuk menciptakan pendapatan. Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Oleh karena itu pusat pendapatan adalah organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggungjawab terhadap laba. Dalam

sebuah organisasi fungsional departemen pemasaran merupakan pusat pendapatan.

3. Pusat investasi (*Investasi center*)

dapat menghasilkan kembalian yang me-muaskan bagi unit usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan.

4. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi berdasarkan laba yang diperoleh.

**D. Manfaat dan Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

1. Manfaat Akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:98), manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut : Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai prestasi pusat pertanggungjawaban pemotivasi manajer. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya suatu prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan dengan adanya tanggung jawab perorangan untuk pusat pertanggungjawaban untuk termotivasi untuk mencapai tujuan yang dibebankan pada mereka. Sedangkan manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai pencapai prestasi penting karena menekankan hubungan antara rencana dan realisasi bagi tiap-tiap pusat pertanggungjawaban apakah unit tersebut bekerja secara efisien dan efektif.

2. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban

salah satu tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara

menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang terkendalikan artinya.

Menurut Mulyadi (2001:174-175) tujuan diterapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggungjawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efisien dan efektif.
- b. Untuk pengendalian biaya, karena selain biaya-biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sehingga akuntansi pertanggungjawaban juga memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.
- c. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan
- d. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencana untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.
- e. Dapat digunakan sebagai pedoman penentu langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
- f. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajer dapat menilai kinerja dari setiap bagian

ditetapkannya bagian yang menjadi tanggungjawabnya.

## **E. Pengertian Biaya dan Klasifikasinya**

### **a. Pengertian Biaya**

Mulyadi (2001:8) mengemukakan bahwa: biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur oleh satuan uang yang akan terjadi atau kemungkinan terjadi untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut diatas, biaya terdiri dari tiga komponen sebagai berikut :

1. Pengorbanan sumber ekonomi
2. Biaya tersebut diukur dalam satuan uang atau moneter, baik biaya yang telah terjadi maupun biaya yang akan datang
3. Biaya tersebut dipakai untuk mencapai tujuan tertentu

### **b. Klasifikasi Biaya**

1. penggolongan biaya berdasarkan pengaruh perubahan volume kegiatan terhadap biaya :
  - a) Biaya variable
  - b) Biaya tetap
  - c) Biaya semi variable
2. Penggolongan biaya berdasarkan periode penentuan biaya
  - a) Biaya relevan
  - b) Biaya tidak relevan
3. Penggolongan biaya berdasarkan pengaruh pengambilan keputusan terhadap biaya
  - a) Biaya masa lalu
  - b) Biaya masa yang akan datang
4. Penggolongan biaya berdasarkan periode pembebanan biaya terhadap pendapatan
  - a) Biaya produk
  - b) Biaya periode
5. Penggolongan biaya berdasarkan dapat atau tidaknya biaya diidentifikasi terhadap objek biaya
  - a) Biaya langsung
  - b) Biaya tidak langsung

6. Penggolongan biaya berdasarkan dapat atau tidaknya biaya dikendalikan
  - a) Biaya terkendalikan
  - b) Biaya tidak terkendalikan

#### **F. Pengendalian Biaya Dengan akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengendalian biaya tidak dapat lepas dari sistem pengendalian manajemen yang berlaku. Dengan memahami sistem pengendalian yang berlaku, anggota organisasi dapat melaksanakan apa yang dihendaki oleh manajemen.

Proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Secara garis besar, proses pengendalian manajemen meliputi dua kegiatan yang saling berkaitan yaitu kegiatan perencanaan dan pengendalian. Kedua aktivitas ini berlaku untuk setiap tindakan manajemen dalam organisasi perusahaan khususnya untuk level manajemen menengah keatas.

Seorang manajer senantiasa berusaha menyusun rencana atas tindakan yang akan dilakukan misalnya dalam bentuk standar, budget, taksiran atau program. Untuk menentukan apakah rencana tersebut dapat berjalan dengan baik dan sampai pada tujuan yang diinginkan, maka perlu diadakan pengawasan atas pelaksanaannya.

Tahap-tahap pengendalian manajemen menurut Anthony, dkk (2001:436) adalah sebagai berikut :

1. Pemrograman
2. penganggaran
3. Operasi dan pengukuran
4. Pelaporan dan analisa

Keempat tahap diatas merupakan suatu rangkaian (siklus) tertutup, dimana setiap tahap mengawali tahap berikutnya dan akhirnya menghasilkan suatu sistem pengendalian manajemen yang sistematis. Pengendalian biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan memberi peran kepada manajer pusat

pertanggungjawaban berupa wewenang dan tanggungjawab terhadap unit yang dipimpinya.

Menurut Mulyadi (2001:347) tahap pengendalian biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Tahap perencanaan, dengan menerapkan standar perbandingan melalui sistem anggaran dan standar
2. Tahap operasi dan pengukuran dengan mencatat realisasi pelaksanaan
3. Tahap pelaporan dan analisa, dengan membandingkan realisasi pelaksanaan biaya dengan anggaran yang meliputi:
  - a. Menetapkan perbedaan antara realisasi dengan anggaran
  - b. Mengevaluasi sebab-sebab terjadinya perbedaan
  - c. Mengambil tindakan untuk mengendalikan realisasi biaya yang tidak memuaskan agar sesuai dengan anggaran/standar yang telah ditetapkan.

Pengendalian harus secepatnya dilaksanakan sebelum berkembang menjadi kerugian besar, pengendalian juga merupakan langkah penting agar setiap penyimpangan yang terjadi dianalisa secepatnya dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggungjawab dengan biaya tersebut. Dengan demikian pengendalian, kecepatan dan metode akan diambil dan juga pada efektifitas pengendalian biaya itu sendiri.

Pemisahan fungsi-fungsi dalam suatu perusahaan merupakan hal yang hakiki, oleh karena itu seorang manajer atau top manajer mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya yang penting dalam perusahaan. seperti halnya manajemen dalam berbagai organisasi, setiap manajer mempunyai tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Manajer dapat diklasifikasikan menurut tingkatan mereka dalam organisasi yaitu manajemen tingkat rendah, menengah dan tinggi serta

menurut kegiatan-kegiatan dalam organisasi dan bertanggung jawab atas penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan karena itu pengawasan yang efektif untuk merealisasikan kegiatan perusahaan sangat diperlukan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat control yang dapat dijadikan acuan atau pertimbangan oleh setiap perusahaan dalam melaksanakan aktifitasnya dalam pengumpulan laporan biaya dan pendapatan atau penerimaan perusahaan yang merupakan suatu elemen dari struktur pengendalian manajemen. Dalam suatu organisasi perlu adanya pembagian pusat pertanggungjawaban agar pusat-pusat pertanggungjawaban dapat diukur prestasinya dan berusaha sebagai satu kesatuan yang terpadu dalam mencapai tujuan perusahaan. serta akuntansi pertanggungjawaban merupakan hubungan antara manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan realisasinya. Peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang akan dikeluarkan sehingga dengan adanya akuntan pertanggungjawaban akan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

## I. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis yang digunakan adalah : “ Diduga bahwa sistem anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya belum berjalan sesuai dengan teori sistem pengendalian manajemen”.

## METODE PENELITIAN

### A. Lokasi Penelitian

Untuk memperoleh data yang penulis butuhkan dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada kantor Perum

Pegadaian Cabang Selayar, Jln. Kenari No. 9, yang berlokasi di Selayar.

### B. Metode Analisis

Untuk menguji hipotesis yang dikemukakan sebelumnya, maka metode analisis yang digunakan adalah :

1. Mengklasifikasikan jenis biaya
2. Menjelaskan penyebab terjadinya varians antara anggaran dengan realisasi.

### C. Definisi Operasional

Definisi operasional variabel merupakan batasan-batasan yang dipakai untuk menghindari perbedaan interpretasi terhadap variabel yang diteliti. Variabel yang akan diteliti dalam penulisan skripsi ini didefinisikan secara operasional sebagai berikut

- a. Akuntansi adalah suatu aktivitas jasa yang menghasilkan informasi keuangan yang berfungsi sebagai alat pengambilan keputusan bagi pihak-pihak yang membutuhkan informasi tersebut.
- b. Akuntansi manajemen adalah suatu kegiatan yang menghasilkan informasi keuangan bagi manajemen perusahaan yang dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan koordinasi serta pengendalian dalam suatu organisasi.
- c. Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya-biaya sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan termasuk didalamnya pengendalian biaya serta evaluasi prestasi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban

Keberhasilan program anggaran terutama akan ditentukan cara pembuatan anggaran itu sendiri. Program anggaran yang paling berhasil harus melibatkan manajer dalam tanggungjawab pengendalian biaya untuk membuat estimasi anggaran mereka sendiri. Anggaran ini penting apabila anggaran tersebut akan digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi aktivitas seorang manajer.

Pendekatan penganggaran yang melibatkan manajer dalam pembuatan estimasi anggaran ini disebut sebagai self Imposed Budget atau anggaran partisipatif. Pendekatan ini dianggap sebagai metode pembuatan anggaran yang paling efektif, anggaran partisipatif adalah anggaran yang dibuat dengan kerjasama dan partisipatif penuh dari manajer pada semua tingkatan.

Anggaran seharusnya tidak digunakan sebagai alat penekan, tetapi sebagai alat positif untuk membantu pencapaian tujuan, pengukuran prestasi, dan penentuan bidang yang menentukan usaha serta perhatian lebih besar. Anggaran adalah suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, umumnya dalam bentuk satuan uang, untuk jangka waktu tertentu. Periode anggaran tahunan (Annual Budget). Anggaran memuat tentang kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang penyusunannya berdasarkan tiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan bersangkutan.

Perencanaan anggaran dilakukan baik oleh organisasi yang berorientasi mencari keuntungan maupun oleh bagian organisasi yang orientasinya tidak semata-mata mencari keuntungan. Bagi organisasi yang profit oriented anggaran tahunan umumnya dimaksudkan sebagai perencanaan laba (profit plan).

Proses anggaran dalam kantor wilayah utama Perum Pegadaian dimulai dari pengajuan surat permintaan otorisasi anggaran yang diatur dalam keputusan Direksi Perum Pegadaian Nomor 1305/TR 2002/XII/2004 (pasal 3). Menetapkan wewenang pejabat otorisator dalam memberikan otorisasi pelaksanaan anggaran ditetapkan sebagai berikut :

- a. Pemimpin wilayah/kepala unit kerja setingkat untuk pelaksanaan anggaran senilai sampai dengan Rp 75.000.000
- b. Direktur terkait untuk pelaksanaan anggaran senilai lebih dari Rp 75.000.000 s/d Rp 250.000.000.
- c. Direktur utama dengan sepengetahuan Direktur Keuangan untuk pelaksanaan anggaran lebih dari Rp 250.000.000

Dengan adanya partisipasi dari setiap penanggungjawab ini menunjukkan bahwa perusahaan telah memenuhi salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban dalam hal penyusunan anggaran biaya.

### B. Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Terjadinya biaya dalam suatu pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali dengan tidak terkendali. Hanya biaya-biaya yang terkendali oleh manajer pusat pertanggungjawaban daripadanya.

Untuk memisahkan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali maka kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab



seorang manajer pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri. Ia juga dapat dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki agar menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Pada kantor Perum Pegadaian Selayar, biaya terkendali dan tidak terkendali belum dipisahkan sehingga manajer tingkat atas sulit menilai kinerja tingkat bawah.

Adapun pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dari setiap divisi pada bagian keuangan terkendali adalah sebagai berikut:

### C. Sistem Pelaporan Biaya

Laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan biaya tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar sebagai berikut :

- a. Jenjang kebawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian
- b. Manajer jenjang kebawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawahnya,

yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

- d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Laporan pertanggungjawaban biaya disusun menurut tingkat tanggungjawab seperti yang ditunjukkan dalam struktur organisasi pada setiap tingkatan, biaya yang terjadi pada unit tersebut dicatat semua, disusul dengan biaya-biaya yang terjadi ditingkat bawahnya dalam hubungannya dengan pengeluaran biaya selama jangka waktu tertentu dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat ditelusuri siapa yang harus bertanggungjawab.

Agar memudahkan manajer dalam menilai prestasi suatu pusat pertanggungjawaban maka diperlukan suatu laporan, khususnya laporan biaya sistem pelaporan yang baik untuk akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu pelaporan bertingkat yang disusun berdasarkan tingkat manajemen dalam struktur organisasi perusahaan. Penyajian laporan pertanggungjawaban pada tiap-tiap jenjang organisasi yang ada dalam perusahaan mempunyai pengaruh langsung pada efektifitas atau koreksi atas penyimpangan yang terjadi sehingga dapat segera diambil tindakan perbaikan.

Pada kantor Perum Pegadaian Selayar telah membandingkan antara anggaran dan realisasinya namun belum melaporkan secara detail penyebab terjadinya selisih tersebut untuk tiap departemen yang ada.

Berikut ini laporan pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya pada kantor Perum Pegadaian Selayar serta analisis yang terjadi dalam pelaporan pertanggungjawaban.

**TABEL II**

Anggaran dan Realisasi Biaya Pada Kantor Perum Pegadaian Selayar Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2009

No.	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)
1	Biaya Alat Tulis Kantor	3.000.000	2.900.000	100.000
2	Biaya Photocopy	300.000	295.000	5.000
3	Biaya Barang Cetak	-	-	-
4	Biaya Perlengkapan Kantor	1.800.000	1.750.000	50.000
5	Biaya Pemasaran	-	-	-
6	Biaya Promosi	1.200.000	1.300.000	(100.000)
7	Biaya Iklan	800.000	1.000.000	(200.000)
8	Biaya Sponsorship	600.000	550.000	50.000
9	Biaya Media Pegadaian	200.000	150.000	50.000
10	Biaya Sumbangan-Sumbangan	400.000	450.000	(50.000)
11	Biaya Pengumuman Lelang	500.000	400.000	100.000
12	Biaya Pemeliharaan Gedung	1.500.000	1.300.000	200.000
13	By Pem Instalasi Listrik	-	-	-
14	Biaya Pemeliharaan Lift	-	-	-
15	By Perbaikan & Suku Cadang	-	-	-
16	By Pem Inventaris Kantor	-	-	-
17	By Pem Non Meubiler	-	-	-
18	Biaya Air	792.000	800.000	(8.000)
19	Biaya Air Uji	-	-	-
20	Biaya Listrik	-	-	-
21	Biaya Listrik Kantor	3.300.000	3.500.000	(200.000)
22	Biaya Telepon	-	-	-
23	Biaya Telepon Kantor	4.000.000	3.750.000	250.000
24	Biaya Faximile/Email	-	-	-
25	Biaya Sarana	-	-	-
26	By Pengadaan Air Uji	-	-	-
27	By Tali & Pembungkus	90.000	75.000	15.000
28	By Operasional Perusahaan	-	-	-
29	By Langganan Surat Kabar	960.000	950.000	10.000
30	Biaya Perangko/Materai	200.000	180.000	20.000
31	Biaya Ekspedisi	1.000.000	900.000	100.000
32	Biaya Retribusi Sampah	-	-	-

Sumber : Hasil Olahan

Dari analisis selisih perbandingan antara anggaran dan realisasi selama tahun 2009 menunjukkan bahwa :

1. Biaya alat tulis kantor menguntungkan Rp 100.000, karena realisasi tidak melebihi anggaran dan biaya ini termasuk biaya terkendali.
2. Biaya Photocopy menguntungkan sebesar Rp 5.000.
3. Biaya perlengkapan kantor menguntungkan sebesar Rp 50.000, ini termasuk biaya terkendali.
4. Biaya Promosi merugikan sebesar Rp 100.000, karena adanya promosi yang tidak dapat dikendalikan dan yang bertanggung jawab terhadap varians adalah manajer perusahaan.

5. Biaya Iklan juga merugikan sebesar Rp 200.000, varians ini terjadi juga karena tidak dapat dikendalikan.
6. Biaya Sponsorship menguntungkan sebesar Rp 50.000 dan biaya ini dapat dikendalikan.
7. Biaya Media Pegadaian menguntungkan sebesar Rp 50.000 biaya ini termasuk biaya yang dapat dikendalikan.
8. Biaya Sumbangan-Sumbangan merugikan sebesar Rp 50.000 ini terjadi karena adanya sumbangan-sumbangan yang tidak dapat dikendalikan.
9. Biaya Pengumuman Lelang menguntungkan sebesar Rp 100.000 biaya ini termasuk yang dapat dikendalikan.
10. Biaya Pemeliharaan Gedung menguntungkan sebesar Rp 200.000 karena biaya ini dapat dikendalikan.
11. Biaya Air merugikan sebesar Rp 8.000, karena biaya ini tidak dapat dikendalikan.
12. Biaya Listrik Kantor merugikan sebesar Rp 200.000 biaya ini tidak dapat dikendalikan.
13. By Telepon Kantor menguntungkan sebesar Rp 250.000 biaya ini dapat dikendalikan karena kurangnya pemakaian telepon.
14. By Tali & Pembungkus menguntungkan sebesar Rp 15.000, biaya ini dapat dikendalikan.
15. By Langganan Surat Kabar menguntungkan sebesar Rp 10.000, biaya ini termasuk biaya yang dapat dikendalikan.
16. Biaya Peranko/Materai menguntungkan sebesar Rp 20.000
17. Biaya Ekspedisi menguntungkan sebesar Rp 100.000, karena adanya pengurangan ekspedisi dan biaya ini dapat dikendalikan.

Dengan demikian, maka varians biaya secara keseluruhan mengalami penurunan sebesar Rp 392.000 ini disebabkan pengeluaran yang efisien dan adanya penekanan pada penghematan

dengan tetap berusaha meningkatkan volume kerja.

#### **D. Pelaporan dan Pertanggungjawaban**

Kegiatan pelaporan dan pertanggungjawaban biaya secara keseluruhan yang dilaksanakan oleh setiap bagian menggunakan biaya operasional, pada Perum Pegadaian Selayar

Hal ini ditegaskan dalam ketentuan penggunaan biaya operasional yang telah ditetapkan oleh Perum Pegadaian yaitu :

1. Setiap kepala bagian bertanggungjawab baik dari segi keuangan maupun dari segi fisik untuk kegiatan operasional sesuai dengan bukti kegiatan operasional perusahaan.
2. Kepala Bagian bertanggungjawab atas penyampaian laporan-laporan yang ditentukan dalam penggunaan anggaran pada setiap bagian yang bersangkutan.
3. Kepala Bagian bertanggungjawab atas penyelesaian kegiatan penjualan barang tepat pada waktunya.

Atas dasar angka-angka atau jumlah yang dianggarkan menggambarkan segala pekerjaan atau kegiatan yang dijalankan untuk melaksanakan kegiatan operasional guna tercapainya kegiatan perusahaan. dengan anggaran begitu tersusun rapi dan terperinci maka segala sesuatu rencana itu dengan mudah ditaksir dan sekaligus dapat dipertanggungjawabkan atas pembiayaan yang dikeluarkan untuk suatu kegiatan. Cara untuk mempertanggungjawabkan sesuatu keuangan adalah dengan Surat Pertanggungjawaban yang memuat tentang uraian dan jumlah uang serta penggunaannya.

Oleh sebab itu surat pertanggungjawaban tersebut, maka harus dibuat secara benar, lengkap dan jelas serta dikirim secara tepat waktunya menurut ketentuan yang berlaku. Keseluruhan bahan-bahan pertanggungjawaban itu dihimpun oleh Bagian Keuangan untuk dilaporkan kepada pimpinan.

Dari uraian di atas, perlu ditambahkan bahwa Perum Pegadaian Selayar membuat laporan keuangan berdasarkan data tersebut setiap triwulan maupun laporan tahunan. Hal ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi sebagai bahan pengendalian biaya operasional.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kesimpulan yang diajukan adalah :

1. Dalam realisasi anggaran pada kantor Perum Pegadaian terjadi varians untung (biaya alat tulis kantor, perlengkapan kantor, dll) pada beberapa objek biaya dan varians rugi (biaya promosi, iklan, dll) pada objek yang lain hal ini disebabkan oleh keadaan-keadaan tertentu.
2. Hasil analisis menunjukkan hipotesis tidak terbukti bahwa perum Pegadaian Selayar tidak menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap biaya, karena Perum Pegadaian melakukan efisiensi biaya dalam melaksanakan kegiatan usahanya.
3. Biaya terkendali dan tidak terkendali tidak dipisahkan pada perusahaan. Hal ini disebabkan karena perusahaan belum merelisasikan laporan pertanggungjawaban biaya bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

### **B. Saran-saran**

Dari kesimpulan yang dikemukakan di atas, maka penulis menyarankan bagi perusahaan :

1. Sebaiknya setiap tingkatan manajemen dalam Perum Pegadaian diikutsertakan secara langsung dalam penyusunan anggaran, agar setiap bagian merasa bahwa anggaran merupakan rencana kerjanya, sehingga mereka dapat

berusaha mengendalikan penggunaan biaya sebaik-baiknya.

2. Perlunya mengurangi varians biaya, hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, Robert N. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Buku 1, Salemba Empat Jakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govinda Rajen. 2001. *Management Control System*, Tenth edition, MC. Graw Hill Companies, Inc., New York.
- Garrison and Noreen, 2000. *Akuntansi manajemen*, Alih bahasa, Totok Budi Santoso, Buku II Salemba Empat Jakarta.
- Halim Abdul, Achmad Tjahjono, Muh. Fakri Husain, 2000. *Sistem pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, UPP AMB, YKPN Yogyakarta.
- Halim, Abdul Supomo, Bambang, 2001. *Akuntansi Manajemen*. BPFE Yogyakarta.
- Hartadi Bambang, 2000. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*, Edisi Pertama, BPFE, Jakarta.
- Jack, Shim. 2001. *Budgeting*. Lih bahasa : Yulius Mulyadi : Erlangga Jakarta.
- Keputusan Direksi Perum Pegadaian Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Perum Pegadaian Jakarta. 2001

- L. M. Samryn, 2001. *Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar*. PT. Raja Grafindo Persada jakarta.
- Mardiasmo, 2001. *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok Produksi*, Edisi Offset Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*, Edisi Ketiga, UGM Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua BPEFE dan STIE YKPN Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_, 2001. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, STIE YKPN UEM.
- Ray H. Garrison, 2000. *Akuntansi Manajemen Konsep Perencanaan Pengendalian dan Pengambilan Keputusan*, Buku ITB, Bandung.
- Welsch, Hilton, 2001. *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Buku II Salemba empat, Jakarta.
- \*) Penulis adalah Dosen Tetap Yayasan pada STIE YPUP Makassar