

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Manajemen

a. Pengertian akuntansi manajemen.

Akuntansi manajemen terdiri dari dua kata yaitu akuntansi dan manajemen. Akuntansi merupakan pengukuran, penjabaran, atau pemberian kepastian mengenai informasi yang akan membantu manajer, investor, otoritas pajak dan pembuat keputusan lain untuk membuat alokasi sumber daya keputusan di dalam perusahaan, organisasi dan lembaga pemerintah.¹ Sedangkan manajemen lebih diartikan pada proses manajemen yang terdiri dari aktivitas perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh internal organisasi yaitu manajer dan pegawai yang diberi wewenang dalam mengelola usahanya.²

Akuntansi manajemen merupakan suatu peningkatan dan implementasi dari beraneka macam teknik pencatatan maupun analisis dan interpretasi serta presentasi. Selain itu juga membuat perhitungan keuangan, perhitungan biaya serta data-data yang lain yang masih berfungsi dalam proses jalannya fungsi kinerja manajer antara lain, perencanaan dan

¹ Lantip Susilowati. *Akuntansi sederhana untuk perusahaan jasa*. t.t.p. t.p. t.t. Hlm. 1

² Armila Krisna Warinrandi, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2006), hal.1

pengambilan keputusan serta pengendalian.³ Dalam arti sempit akuntansi manajemen adalah salah satu bidang akuntansi yang tujuan utamanya menyajikan laporan-laporan satuan usaha atau organisasi tertentu untuk kepentingan pihak internal dalam rangka melaksanakan proses manajemen yang meliputi perencanaan, pembuatan keputusan, pengorganisasian dan pengarahan serta pengendalian.⁴

Tugas penting akuntansi manajemen ialah mengembangkan informasi keuangan para manajer dan pengelola perusahaan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan, sehingga perusahaan lebih kompetitif di tengah persaingan terbuka. Sehingga informasi keuangan disediakan untuk masing-masing fungsi utama manajemen, yaitu manajemen strategis, perencanaan dan pengambilan keputusan, pengendalian manajemen dan operasi, serta penyiapan laporan keuangan.⁵

Sistem informasi manajemen yaitu suatu sistem informasi dimana akan mengeluarkan keluaran (output) dengan memakai input serta proses – proses yang di butuhkan dan sistem ini tidak terikat pada kriteria formal di perusahaan sehingga bisa untuk memenuhi sebuah tujuan manajemen. Berikut ini merupakan tujuan umum sistem akuntansi manajemen yang bermanfaat bagi perusahaan.

- 1) Sebagai penyedia informasi yang dibutuhkan manajemen untuk menghitung harga pokok jasa, produk dan tujuan lainnya.

³ Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid. *Akuntansi Manajemen: alat pengukuran dan pengambilan keputusan manajerial*. (Jakarta; Indeks. 2017). Hlm. 2

⁴ Ibid. Hlm. 4

⁵ Rudianto. *Akuntansi manajemen*. (Yogyakarta; Kalimedia. 2015). Hlm. 10

- 2) Sebagai penyedia data yang digunakan pada perencanaan, pengendalian, pengevaluasian serta perbaikan yang berkelanjutan.
- 3) Untuk memberi data dalam pemungutan keputusan dan informasi dalam akuntansi manajemen ini dapat membantu dalam mengidentifikasi masalah, menyelesaikan masalah dan evaluasi kinerja.

Informasi akuntansi manajemen dapat dihubungkan dengan tiga hal : obyek informasi (produk,departemen, aktivitas), alternatif yang akan dipilih dan wewenang manajer. Oleh karena itu, informasi akuntansi dibagi menjadi tiga tipe informasi :

1. Informasi akuntansi penuh (*full accounting information*)

Informasi akuntansi penuh mencakup informasi masa lalu maupun informasi masa yang akan datang. Informasi akuntansi penuh yang berisi masa lalu bermanfaat untuk pelaporan informasi keuangan kepada manajemen puncak dan pihak luar perusahaan. Sedangkan informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan rencana atau program, penentuan, harga jual normal, penentuan harga transfer internal dan penentuan harga jual yang diatur oleh pemerintah.⁶

2. Informasi akuntansi diferensial (*differential accounting information*)

Informasi akuntansi diferensial adalah taksiran perbedaan aktiva, pendapatan dan biaya dalam alternatif tindakan yang lain. Informasi akuntansi diferensial mempunyai dua unsur pokok yaitu

⁶ Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, *Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengembalian Keputusan Manajerial*,.....hlm.9

merupakan informasi masa yang akan datang dan informasi yang berbeda diantara alternatif yang dihadapi oleh pengambil keputusan.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*)

Informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan.⁷

b. Proses Manajemen

Proses manajemen sendiri dapat diartikan sebagai suatu aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta pengambilan keputusan.

- 1) Perencanaan, merupakan formulasi terinci kegiatan untuk mencapai tujuan akhir tertentu. Proses perencanaan harus melibatkan semua elemen yang ada dalam perusahaan untuk digunakan dalam mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu manajemen harus mengembangkan metode-metode khusus yang ketika diimplementasikan akan mengarah pada pencapaian tujuan yang diinginkan.⁸

⁷ Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, *Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengembalian Keputusan Manajerial*,..... Hlm. 10

⁸ Ibid. hal. 5

- 2) Pengorganisasian, seorang manajer harus bisa memutuskan bagaimana cara yang terbaik mengkombinasikan sumber daya manusia dengan sumber daya ekonomi lainnya yang menjadi milik perusahaan agar dapat menjalankan rencana yang di tetapkan.
- 3) Pengendalian merupakan kegiatan monitor pelaksanaan rencana dan tindakan korektif sesuai kebutuhan untuk memastikan rencana tersebut berjalan seperti seharusnya. Tujuan dari pengendalian ini digunakan untuk menjamin agar para pelaksana bekerja dengan efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi atau bagian organisasi yang telah ditentukan terlebih dahulu.⁹
- 4) Pengambilan keputusan merupakan suatu proses pemilihan diantara berbagai alternatif. Manajer harus memilih salah satu diantara beberapa tujuan dan metode untuk melaksanakan tujuan yang dipilih. Dalam pengambilan keputusan ini bisa di lihat dari bagaimana perencanaan dan pengendalian tersebut di lakukan.¹⁰

B. Akuntansi pertanggungjawaban

a. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja disetiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer

⁹ Supriyono, *Akuntansi Manajemen : Proses Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta : BPFE, 1989), hal. 6

¹⁰ Ibid.Hlm. 6

untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal sebagai salah satu model desentralisasi. Makin luas sebuah organisasi, maka semakin membutuhkan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab kepada manajemen level bawah sebagai bentuk desentralisasi.¹¹

Mulyadi mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban ialah sistem akuntansi yang di rancang untuk tujuan agar kelompok orang di perusahaan bisa bertanggungjawab terhadap penyimpangan biaya atau pendapatan yang telah dianggarkan, oleh karena itu dengan penyusunan tersebut maka pelaporan biaya dan pendapatan bisa di laksanakan dengan sesuai di pusat pertanggungjawaban perusahaan.¹² Sistem pelaporan prestasi kerja dari akuntansi pertanggungjawaban disajikan dalam laporan tertulis , dimana laporan tersebut berisi perbandingan antara standar dengan realisasi. Dasar dari penyusunan laporan pertanggungjawaban yaitu :

1. Laporan pada eselon bawah yang bersifat sangat rinci dengan membandingkan realisasi dengan standar anggaran yang telah disusun.
2. Laporan pada eselon atas berisi ringkasan laporan dari eselon bawah ke atas.

¹¹ L. M. Samryn. *Akuntansi manajemen*. (Jakarta; Prenada Media. 2012) Hlm. 261

¹² Mulyadi. *Akuntansi manajemen*. (Yogyakarta; STIE.YKPN. 2004). Hlm. 218

Akuntansi pertanggungjawaban dari penelitian L.M Samryn dapat diartikan sebagai suatu cara pada akuntansi yang dibutuhkan oleh manajer untuk memperkirakan kinerja di tiap pertanggungjawaban yang dijadikan sebagai elemen dari cara pengendalian manajemen. Seperti yang telah dipaparkan oleh Mulyadi ada beberapa persyaratan yang wajib dipenuhi dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban ialah :

1. Struktur organisasi (*organization structure*). Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Selain itu, struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas. Dengan adanya struktur organisasi, organisasi disusun sedemikian sehingga wewenang dan tanggungjawab setiap bagian menjadi jelas. Dengan demikian kita dapat mengatakan bahwa wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sementara tanggungjawab adalah sebaliknya naik dari tingkat manajemen bawah ke manajemen atas.¹³
2. Anggaran (*budget*). 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 penilaian kinerjanya. Peran serta secara aktif semua level manajer dalam penyusunan anggaran atau yang

¹³ Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, *Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengembalian Keputusan Manajerial*,hlm.109

3. lebih dikenal dengan istilah partisipative budgeting merupakan salah satu syarat dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban.
4. Penggolongan biaya (*cost classification*). Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Sebaliknya biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh manajer bukan merupakan tanggungjawab dari manajer.¹⁴ Pemisahan biaya kedalam biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan menjadi syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban. biaya terkendali merupakan biaya yang dapat secara langsung dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer sehingga biaya ini diabaikan dalam proses pertanggungjawaban.¹⁵
5. Sistem akuntansi (*accounting system*). Biaya yang terjadi diakumulasi untuk setiap tingkatan manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya (*cost center*) dan bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi di dalamnya dan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

¹⁴ Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, *Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengembalian Keputusan Manajerial*, Hlm. 110

¹⁵ Ibid. Hlm. 110

6. Sistem pelaporan biaya (*cost reporting system*). Laporan pertanggungjawaban dihasilkan secara berkala setiap bulan oleh bagian akuntansi biaya pada setiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi didasarkan atas total biaya bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya (*cost sheet*). Selanjutnya, laporan pertanggungjawaban biaya dibuat atas dasar rekapitulasi biaya tersebut. Konten dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan kebutuhan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

Halim dan Supomo menjelaskan ada tiga konsep dasar mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut yaitu :¹⁶

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada penggolongan tanggungjawab manajemen disetiap tindakan di suatu organisasi yang bertujuan untuk membentuk anggaran bagi setiap departemen. Setiap individu yang megepalai pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan atas biaya-biaya dari kegiatannya. Dalam konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat di kendalikan atau tidak dapat dikendalikan di setiap departemen oleh para manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup dan wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya-biaya

¹⁶ Abdul Halim dan Bambang Supomo. *Akuntansi Manajemen: edisi pertama, cetakan kesebelas*.(Yogyakarta; BPFE-UGM.2005). hlm. 10-11

3. tertentu dengan pertimbangan dan kerjasama antara penyedia, kepala departemen atau manajer dan biaya tersebut diajukan dalam anggaran departemen.
4. Setiap anggaran harus jelas dalam menunjukkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh orang yang bersangkutan. Bagan dari perkiraan tersebut harus disesuaikan agar dapat dilakukan pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau dipertanggungjawabkan dalam kerangka kerja yang tercakup dalam wewenang.
5. Penggolongan biaya harus dapat dikendalikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam setiap perusahaan.
6. Sistem akuntansi pertanggungjawaban biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
7. Sistem pelaporan biaya kepada setiap manajer yang bertanggungjawab telah memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

b. Tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban

Didalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di dalam suatu perusahaan, terlebih dahulu harus mengetahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Adapun tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen yaitu mempengaruhi perilaku dalam tata cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.¹⁷

¹⁷ Hansen Don R dan Mowen Maryanne M. *Management Accounting: akuntansi manajemen. Edisi ketujuh, buku 2.* (Jakarta; Salemba empat. 2005). Hlm. 229

Selain itu Hansen dan Mowen menjelaskan manfaat dari penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan yaitu :¹⁸

1. Untuk penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk memperjelas peran seorang manajer , sebab dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut.

2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja ialah penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan pencapaian sasaran yang telah diberikan oleh manajemen puncak. Setiap akhir periode yang telah ditentukan, manajer pusat pertanggungjawaban harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka selama periode tersebut. Dengan adanya tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Sebagai pemotivator manajer

¹⁸ Hansen Don R dan Mowen Maryanne M. *Management Accounting: akuntansi manajemen. Edisi ketujuh, buku 2,* Hlm. 118

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atas prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan dan hukuman.

c. Macam - macam pusat pertanggungjawaban

Di saat suatu perusahaan tumbuh, seorang manajer di manajemen puncak membuat sebuah tanggungjawab di setiap tingkatan manajer untuk mengkondisikan di setiap wilayah tanggungannya tersebut, tanggungjawab tersebut dikenal dengan pusat pertanggungjawaban.¹⁹ Dalam pusat pertanggungjawaban terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu:

1. *Cost center* atau pusat biaya

Pusat biaya merupakan sebuah pusat pertanggungjawaban dimana manajernya sekedar bertanggungjawab terhadap biaya. Setiap manajer di pusat biaya mempunyai kendali terhadap biaya – biaya, namun bukan dari dana investasi.²⁰ Pusat biaya hanya bertanggungjawab atas pengontrolan biaya yang terkait pada departemennya. Laporan yang dibuat dari pusat biaya memudahkan manajer untuk melakukan identifikasi terhadap pertanggungjawaban supervisor dan pada akhirnya laporan tersebut sampai ketangan manajemen puncak, yaitu direktur produksi.²¹

¹⁹ Ray H. Garrison. *Akuntansi Manajerial*. (Jakarta; Salemba empat. 2009). Hlm. 240

²⁰ Ibid. Hlm. 240

²¹ Arief Sugiono dan Ishak The. *Akuntansi-Informasi dalam pengambilan keputusan*. (Jakarta ;Gramedia Widarsana.2015). hlm. 55

2. *Revenue center* atau pusat pendapatan

Pusat pendapatan merupakan sebuah pusat pertanggungjawaban seorang manajernya harus bertanggungjawab terhadap penjualan.²² Manajer pusat pendapatan diukur dari kemampuannya dalam memperoleh pendapatan. Dua cara yang dapat dicapai, yaitu : dengan memperluas pangsa pasar (menambah volume penjualan) pada tingkat harga jual yang sama atau dengan cara menaikkan harga jual tanpa mengurangi jumlah unit yang terjual.²³

Kinerja manajer dari pusat pendapatan diukur dengan cara menganalisis selisih pendapatan. Selisih pendapatan merupakan perbedaan antara anggaran pendapatan dengan realisasinya. Selisih pendapatan ini dianalisis untuk mengetahui penyebab timbulnya selisih tersebut.

3. *Profit center* (pusat laba)

Pusat laba adalah sebuah pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajernya harus bertanggungjawab terhadap pendapatan maupun biaya.²⁴ Akuntansi pertanggungjawaban untuk pusat laba secara normal berada dalam laporan rugi laba dimana laporan tersebut berisi mengenai penjualan, beban serta laba operasi. Laporan laba dari manajer tersebut hanya berisi data mengenai departemen atau divisi yang

²² Ray H. Garrison. *Akuntansi Manajerial*,Hlm. 240

²³ Arief Sugiono dan Ishak The. *Akuntansi-Informasi dalam pengambilan keputusan*,Hlm. 57

²⁴ Ray H. Garrison. *Akuntansi Manajerial*,Hlm. 240

ditanganinya karena hal tersebut menyangkut biaya yang dapat dikontrol langsung.²⁵

4. *Investment center* atau pusat investasi

Pusat investasi dapat diartikan sebagai pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab penuh terhadap pendapatan, biaya, investasi. Seorang manajer di pusat ini mempunyai pengendalian atas biaya, pendapatan serta investasi di aktiva operasi.²⁶

C. Penetapan Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Anggaran menurut Hongren adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan. Anggaran dapat membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapan dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibuat oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian anggaran juga menjelaskan koordinasi antarbagian perusahaan sehingga tujuan bersama perusahaan dapat tercapai.²⁷ Menurut Ihsan anggaran dapat diartikan sebagai proses perencanaan dalam melakukan tindakan keuangan, anggaran digunakan untuk memperoleh tujuan organisasi bagi seorang

²⁵ Arief Sugiono dan Ishak The. *Akuntansi-Informasi dalam pengambilan keputusan*, Hlm. 57-58

²⁶ Ray H. Garrison. *Akuntansi Manajerial*,Hlm. 240

²⁷ Catur sasongko dan Safrida Rumondang Parulian. *Anggaran*. (Jakarta; Salemba Empat. 2018). Hlm. 2

manajer dan juga digunakan sebagai penyedia dana dalam menjalankan operasional perusahaan.²⁸

Data dan informasi yang di perlukan oleh perusahaan dalam menyusun anggaran dapat diperoleh dari kejadian yang terjadi di dalam perusahaan di masa lalu, sekarang dan yang akan datang. Dari informasi yang diperoleh perusahaan untuk menyusun anggaran, perusahaan dapat memperoleh informasi dari sumber-sumber internal perusahaan.²⁹ Dalam penetapan anggaran ada beberapa indikator menurut “Brownell dalam Saefulloh yaitu mengenai keterlibatan, pengaruh dan komitmen dalam penetapan anggaran agar diperoleh suatu tujuan yang telah direncanakan.³⁰

b. Tujuan penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai tujuan utama yaitu menyediakan informasi yang digunakan manajemen untuk proses pengambilan keputusan.³¹

Adapun tujuan lainnya mengenai proses penyusunan anggaran adalah :

1. Perencanaan dimana anggaran dapat menyampaikan arahan dalam menyusun tujuan dan peraturan perusahaan.
2. Koordinasi penyusunan anggaran untuk mempermudah konfirmasi didalam perusahaan.

²⁸ Arfan Ihsan. *Akuntansi manajemen*. (Yogyakarta; Graha Ilmu. 2009). Hlm. 173

²⁹ Catur sasongko dan Safrida Rumondang Parulian. *Anggaran,* Hlm. 2

³⁰ Irvan Saefulloh. *Skripsi: "pengaruh partisipasi penyusunan anggaran dan sistem akuntansi keuangan daerah terhadap kinerja pemerintah (survey pada dinas pemerintah Kabupaten Bandung)"*. (Bandung; UNIKOM. 2013). Hlm. 27-28

³¹ Catur sasongko dan Safrida Rumondang Parulian. *Anggaran,* Hlm. 2- 3

3. Motivasi dan pengendalian, penyusunan anggaran menjadikan manajemen perusahaan menetapkan target yang harus di capai manajemen melakukan pengendalian terhadap aktivitas yang dilaksanakan di perusahaan.

c. Macam macam anggaran

Dalam sebuah Perusahaan untuk menyusun anggaran ada dua jenis yaitu : anggaran operasional yang terdiri dari anggaran penjualan sampai dengan anggaran laba rugi sedangkan anggaran keuangan sendiri terdiri dari anggaran kas dan anggaran neraca.

Di dalam sebuah perusahaan proses penyusunan anggaran di setiap tahunnya di sebut dengan anggaran induk. Anggaran induk terdiri dari:³²

1. Anggaran penjualan, di anggaran penjualan ini yang disajikan yaitu mengenai jumlah unit barang yang di target kan oleh perusahaan untuk dijual dalam satu periode.
2. Anggaran produksi, anggaran harus memerhatikan tingkat penjualan dan jumlah persediaan awal dan akhir barang jadi serta memaparkan jumlah barang jadi yang harus di produksi di setiap periode anggaran.
3. Anggaran pemakaian dan pembelian bahan baku, pada anggaran ini menjelaskan tentang berapa jumlah kebutuhan pemakaian bahan baku dan nilai pembelian bahan baku.

³² Catur sasongko dan Safrida Rumondang Parulian. *Anggaran*, Hlm. 4-6

4. Anggaran biaya tenaga kerja langsung, memaparkan tentang berapa jumlah jam tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk produksi yang telah ditetapkan
5. Anggaran biaya overhead produksi, pada anggaran ini di gunakan untuk mencapai target produksi dengan menunjukkan perkiraan biaya overhead produksi yang akan di tuangkan oleh perusahaan.³³
6. Anggaran biaya produksi, menjelaskan seluruh biaya produksi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan
7. Anggaran beban operasi, memaparkan bagaimana perkiraan beban operasi yang dikeluarkan oleh perusahaan diperiode anggaran.
8. Anggaran laba rugi, untuk memberikan informasi tentang jumlah laba atau rugi bersih yang akan diperoleh
9. Anggaran kas digunakan untuk memperoleh informasi jumlah penerimaan dan pengeluaran kas di periode tertentu.
10. Anggaran neraca, digunakan untuk menyajikan informasi mengenai hasil akhir dari seluruh anggaran dalam satu periode.

D. Kinerja Manajerial

a. Pengertian kinerja manajer

Kinerja menurut Ambar teguh sulistyani merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Sedangkan kinerja menurut Rivai dan Fawzi merupakan perilaku yang

³³ Catur sasongko dan Safrida Rumondang Parulian. *Anggaran*,Hlm. 4-6

nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.³⁴ Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu perusahaan.

Malayu mengungkapkan bahwa manajer adalah “sumber aktivitas dan mereka harus merencanakan, mengorganisasi, mengerahkan dan mengendalikan semua kegiatan agar tujuan perusahaan tercapai dan seorang manajer harus memberikan arah kepada perusahaan yang sedang dipimpinnya.”³⁵

Menurut Mahoney dkk, dalam Sakti “kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial seperti: perencanaan, investigasi, koordinasi, pengaturan staf, negosiasi dan representasi”.³⁶ Seseorang yang memegang posisi manajerial diharapkan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang berbeda dengan kinerja para karyawan. Pada umumnya, kinerja karyawan bersifat konkrit, sedangkan kinerja manajerial lebih bersifat abstrak dan kompleks. Seorang manajer menghasilkan kinerja dengan cara mengarahkan bakat dan

³⁴ Rismawati dan Mattalatta. *Evaluasi kinerja: penilaian kinerja atas dasar prestasi kerja berorientasi berorientasi kedepan*. (Makasar; Celebes Media Perkasa. 2018). Hlm. 1-2

³⁵ S.P. Hasibuan Malayu. *Manajemen sumber daya manusia, cet. 9*. (Jakarta; PT. Bumi Aksara. 2007). Hlm. 44

³⁶ Krisna Murti Darpita Sakti. Skripsi: “*Pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi (studi kasus SKPD Kabupaten Sleman)*”. (Yogyakarta; Univeritas Negeri Yogyakarta. 2017). Hlm. 13

kemampuan serta usaha beberapa orang lain yang berada dalam daerah wewenangnya.

b. Indikator kinerja manajerial

Menurut Mahoney dalam sakti kinerja manajerial diukur menggunakan indikator :

1. Perencanaan, merupakan penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.
2. Investigasi, merupakan suatu kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan, pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan.³⁷
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, merupakan penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

³⁷ Krisna Murti Darpita Sakti. Skripsi:”*Pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi (studi kasus SKPD Kabupaten Sleman)*”, ...Hlm. 15-16

5. Supervisi, merupakan suatu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.³⁸
6. Staffing, adalah memelihara dan mempertahankan bawahan dalam satuan unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru , menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya.
7. Negosiasi, adalah usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan untuk barang-barang dan jasa.
8. Representasi, yaitu untuk menyampaikan informasi tentang visi, misi dan kegiatan-kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.³⁹

E. Penelitian Terdahulu

Konsep dasar atau acuan yang berupa teori dari penelitian terdahulu merupakan hal yang penting sehingga dapat digunakan untuk memberikan penjelasan pendukung. Penelitian terdahulu merupakan salah satu alat pendukung dari sebuah penelitian yang memberikan informasi mengenai apa yang diteliti serta mampu mendukung teori serta konsep-konsep yang digunakan dalam sebuah penelitian. Untuk memudahkan dalam pemahaman di penelitian ini, berikut ini merupakan penelitian-penelitian terdahulu yang mampu mendukung informasi yang digunakan :

³⁸ Krisna Murti Darpita Sakti. Skripsi:”*Pengaruh penyusunan anggaran partisipatif terhadap kinerja manajerial dengan komitmen organisasi, budaya organisasi dan gaya kepemimpinan sebagai variabel pemoderasi (studi kasus SKPD Kabupaten Sleman)*”,Hlm. 16

³⁹ Ibid. Hlm. 17

Handrika⁴⁰. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan self efficacy dan motivasi kerja sebagai variabel moderating pada Bank Pengkreditan Rakyat Kota Denpasar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif yang berbentuk asosiatif kausalitas. Hasil dari penelitiannya yaitu partisipasi penyusunan anggaran tidak berpengaruh pada kinerja manajerial. Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu variabel anggaran dan variabel kinerja manajerial. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu ialah tempat penelitian dan tahun penelitiannya.

Sari⁴¹. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajerial pada PT. Asuransi Jasa Tania, Tbk, kantor cabang Medan. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu ialah variabel akuntansi pertanggungjawaban dan variabel kinerja manajerial. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah tempat penelitian, tahun penelitian dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran.

⁴⁰ Dea Handrika dan Made Gede Wirakusuma. Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran pada kinerja manajerial yang di moderasi self efficacy dan motivasi kerja. *E- jurnal akuntansi universitas udayana*. Vol. 20. No. 2

⁴¹ Dwi Yuni Endah Sari. Skripsi: "Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja Manajerial pada PT. Asuransi Jasa Tania, TBK, Kantor cabang Medan". (Medan; Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.2018)

Natalya⁴². Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pegawai pada BPKAD kota Balikpapan. Metode yang digunakan di penelitian ini yaitu dengan metode analisis data. Hasil dari penelitian ini yaitu partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Persamaan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu adalah variabel anggaran dan variabel akuntansi pertanggungjawaban. Perbedaan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu tempat penelitian, tahun penelitian dan pada penelitian terdahulu ini menggunakan variabel kinerja pegawai sedangkan peneliti menggunakan variabel kinerja manajerial.

Lewaru⁴³. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian prestasi kerja. Metode yang digunakan di penelitian ini adalah metode kuantitatif yang mana sumber datanya diperoleh langsung dari perusahaan yang diteliti melalui pengamatan dan pembagian kuesioner. Hasil dari dari penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap penilaian prestasi kerja. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu adalah variabel akuntansi pertanggungjawaban. perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu variabel prestasi

⁴² Beby Natalya, dkk. Pengaruh partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja pegawai pada badan pengelolaan keuangan dan aset daerah kota Balikpapan. *Jurnal ekonomi dan keuangan*. Vol. 12. No. 2

⁴³ Trisna Sary Lewaru. Pengaruh akuntansi pertanggungjawaban dalam penilaian prestasi kerja. *Jurnal keuangan dan bisnis*. Vol. 12. No. 1

kerja, tahun penelitian, tempat penelitian dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran dan variabel kinerja manajerial

Anwar⁴⁴. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode kuantitatif yang mana sumber datanya diperoleh langsung dari responden dengan teknik pemberian kuesioner. Hasil dari penelitian ini yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu variabel akuntansi pertanggungjawaban. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu variabel prestasi kerja, tempat penelitian, tahun penelitian dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran serta variabel kinerja manajerial.

Paransa⁴⁵. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur dan menilai kinerja manajer pemasaran pada PT. Ake Abadi Manado. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan analisis deskriptif. Hasil dari penelitian ini ialah kinerja manajer pemasaran ditinjau dari informasi akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Ake Abadi dari tahun 2014 sudah cukup efektif dan efisien dalam menjadi bahan pertimbangan dan penilaian manajemen

⁴⁴ Iyang Sri Anandari Anwar. Skripsi: "Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap prestasi kerja pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember)". (Jember; Universitas Jember. 2013)

⁴⁵ Gabriella M.J. Paransa. Penerapan analisis informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur dan menilai kinerja manajer pemasaran pada PT Ake Abadi Manado. *Jurnal berkala ilmiah efisiensi*. Vol. 16. No. 04

perusahaan. Persamaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah variabel akuntansi pertanggungjawaban dan variabel kinerja manajer. Perbedaan penelitian yang dilakukan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah tempat penelitian, tahun penelitian dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran.

Sigar⁴⁶. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja PT Bank Sulut cabang Tondano. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan sudah memadai. Persamaan penelitian yang digunakan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu ialah variabel akuntansi pertanggungjawaban. Perbedaan penelitian yang digunakan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu tempat penelitian, tahun penelitian, variabel kinerja dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran serta variabel kinerja manajerial.

Gustriana⁴⁷. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja PT Daehan Global. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey. Hasil dari penelitian ini yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja. Persamaan dari penelitian yang digunakan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu variabel akuntansi pertanggungjawaban.

⁴⁶ Stevi sigar dan Inggriani elim. Penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT. Bank Sulut Cabang Tondano. *Jurnal EMBA*. Vol. 2. No. 1. 2014

⁴⁷ Tiara gustriana. *Analisis pengaruh akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja PT Daehan Global*. Fakultas Ekonomi Pakuan. 2017

perbedaan penelitian yang digunakan oleh peneliti dengan penelitian terdahulu yaitu variabel kinerja, tahun penelitian, tempat penelitian, dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran serta variabel kinerja manajerial.

Ardian⁴⁸. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya pada enam pusat perbelanjaan di kabupaten Badung. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan metode analisis data. Hasil dari penelitian ini adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya. Persamaan dari penelitian yang digunakan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah variabel akuntansi pertanggungjawaban. perbedaan dari penelitian yang digunakan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah tahun penelitian, tempat penelitian, pada penelitian terdahulu menggunakan variabel pengendalian biaya sedangkan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran dan kinerja manajerial.

Dewi⁴⁹. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan dan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada informasi akuntansi sebagai alat ukur kinerja pusat biaya (studi kasus di Patra Jasa Semarang Convention Hotel). Metode yang digunakan dari penelitian ini adalah metode deskriptif.

⁴⁸ Ni made suari ardiani dan I wayan pradnyantha wirasedana. Pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efektivitas pengendalian biaya. *E-jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 5.3. 2013

⁴⁹ Yunita sari dewi. *Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada informasi akuntansi sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya (studi kasus di Patra jasa Semarang convention hotel)*

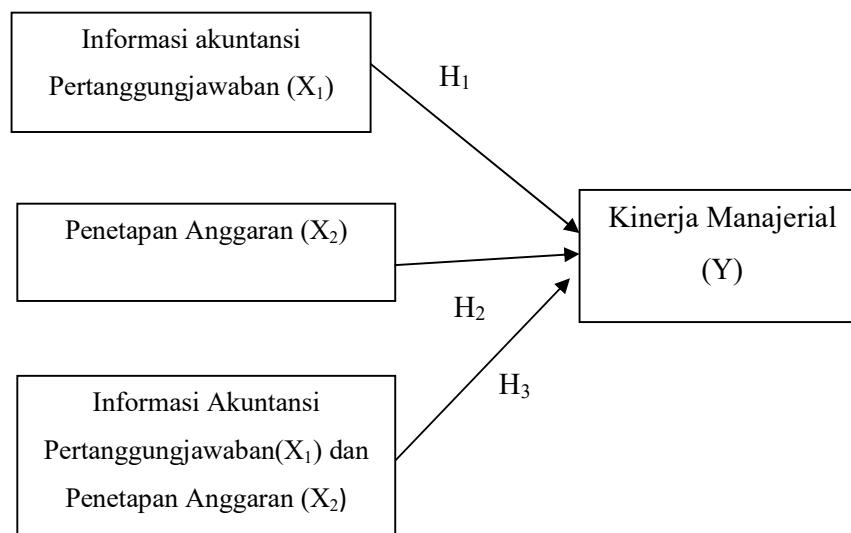
Hasil dari penelitian ini yaitu banyak dari bagian pusat biaya yang masih kurang dalam memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Persamaan penelitian yang digunakan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah variabel akuntansi pertanggungjawaban. perbedaan penelitian yang di gunakan peneliti dengan penelitian terdahulu adalah tempat penelitian, tahun penelitian, variabel kinerja pusat biaya dan peneliti menggunakan variabel penetapan anggaran dan kinerja manajerial.

Sumber : Diolah peneliti, 2019

F. Kerangka Konseptual

Dari penjelasan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas, maka dapat dibuat mengenai paradigma penelitian. Berikut dikemukakan kerangka berfikir penelitian dengan judul diatas :

Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual



Keterangan :

1. Variabel dependen atau variabel terikat (Y) ialah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen atau variabel bebas. Variabel bebas di penelitian ini yaitu Kinerja Manajerial.
2. Sedangkan, Variabel independen atau variabel bebas (X) yaitu variabel yang dijadikan sebab akibat terjadinya di variabel dependen. Variabel dependen dalam penelitian ini ada 2 yaitu :
 - a. Variabel X_1 : Informasi akuntansi Pertanggungjawaban
 - b. Variabel X_2 : Penetapan Anggaran

G. Hipotesis

Dalam suatu penelitian terdapat dua macam hipotesis yaitu hipotesis alternatif (H_1) yang dinyatakan dalam kalimat positif. Berdasarkan uraian keterkaitan antara akuntansi pertanggungjawaban dan penetapan anggaran sebagai penilaian kinerja manajerial yang mengacu pada kerangka pemikiran dan rumusan masalah, maka penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. H_1 : Informasi akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di pabrik gula Modjopangoong Tulungagung.
2. H_2 : Penetapan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di pabrik gula Modjopangoong Tulungagung.

3. H_3 : Informasi akuntansi pertanggungjawaban dan penetapan anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial di pabrik gula Modjopangoong Tulungagung.