BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian terdahulu

1. Dian Sari (2013)

Penelitian DianSari tentang analisis penyusunan anggaran dalam kaitannya dengan rencana akuntansi pertanggungjawaban manajemen.Objek penelitian PT. Pos Indonesia se-kota Jambi. Variabel yang diteliti dalam penelitian yaitu 2(dua) variabel independen dan 1(satu) Variabel dependen. Yaitu (X1) Partisipasi Anggaran, (X2)Akuntansi Pertanggungjawaban, dan (Y) kinerja manajerial. Alat uji yang digunakan peneliti yaitu peneliti menggunakan spss dengan lima tahap. Pertama, statistik deskriptif.Kedua, pengujian kualitas data.Ketiga, uji penyimpangan asumsi klasik.Tahap empat analisis regresi berganda.Dan tahapan terakhir melakukan pengujian hipotesis peneliti.Hasil penelitian menunjukan bahwa partisipasi anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh terhadap kinerja manajerial, partisipasi anggaran tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja manajerial, partsipasi anggaran dan akuntasi pertanggungjawaban memiliki pengaruh yang sedang terhadap kinerja manajerial.

a) Persamaan : sama- sama menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai variabel dan kinerja manajerial

b) Perbedaan :

1. Objek penelitian sekarang pada PT PELINDO III Cabang Tanjung Perak Surabaya, sedangkan penelitian terdahulu menggunakan PT. Pos Indonesia se-kota Jambi
2. Penelitian sekarang bersifat kualitatif sedangkan penelitian dahulu merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis data menggunakan spss dengan regresi berganda

2. Natalia Caroline Mengko (2013)

Penelitian yang dilakukan Natalia Caroline Mengko dengan judul Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Penilaian Kinerja Nonfinansial yang diakukan pada Kantor wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado. Metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian yaitu penerapan kinerja nonfinansial diperusahaan secara keseluruhan sudah efektif, walaupun seringkali mengalami penurunan kinerja manajer. Tetapi perusahaan melakukan usaha perbaikan pada bulan atau tahun berikutnya, sesuai dengan kebijakan yang diterapkan.

a) Persamaan : peneliti dahulu dan sekarang sama-sama ingin mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban

b) Perbedaan : Penelitian dahulu berpusat pada kinerja nonfinansial, sedangkan penelitian sekarang lebih berfokus pada kinerja manajerial

pada pusat biaya melalui anggaran dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Olivia Sicilia Prang (2013)

Penelitian ini tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian untuk penilaian kinerja.Penelitian dilakukan pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung.Variabel yang ditelitiyaitu anggaran, akuntansi pertanggungjawaban dan kinerja perusahaan.Metode yang digunalan analisis deskriptif.Hasil penelitian menunjukan bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan belum berjalan baik, karena manajemen belum menerapkan unsure-unsur akuntansi pertanggungjawaban seutuhnya dan tidak menelusuri secara detail atas penyimpangan yang ada.

a) Persamaan : sama-sama mengunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai variable
b) Perbedaan :
    1. objek penelitian terdahulu pada PT. Pelayaran nasional Indonesia Cabang Bitung. Sedangkan penelitian sekarang pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya
    2. penelitian terdahulu mengunakan anggaran secara keseluruhan, sedangkan penelitian sekarang lebih terfokus pada anggaran biaya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian akuntansi pertanggungjawaban

Secara umum perusahaan mempunyai suatu bagian yang sering disebut dengan istilah divisi,departemen, unit bisnis, dan lain sebagainya yang masing-masing memiliki tanggungjawab tersendiri. Setiap bagian memiliki tanggungjawab atas tugas, fungsi dan kewajiban manajerialnya sendiri.Pengertian dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri menurut Hasen M. , (2005:116)yaitu Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertnaggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh paramanajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Sedangkan menurut Mulyadi(2004 : 188) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu rencana atau sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan.

2.2.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Tahapan penyusunan suatu anggaran biasanya akuntansi pertanggungjawaban disini dapat dilihat berdasarkan pusat – pusat pertanggungjawabannya.Dapat dilihat perbedaan perbandingan antara anggaran yang dibuat dengan realisasinya dari laporan

pertanggungjawaban, dari laporan pertanggungjawaban dapat dilihat selisih yang yang terjadi dan dianalisis untuk dicari penyelesaiannya oleh manajer pusat pertanggungjawabannya.

Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:191)yaitu:

1. Pengklasifikasian pusat pertanggungjawaban.

   Dalam Akuntansi pertanggungjawaban diperlukan adanya pengklasifikasian pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, divisi, tim kerja, atau per individu. Sistem akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab .

2. Standart yang telah ditetapkan digunakan sebagai tolak ukur kinerja manajerial yang bertanggungjawab atas tiap pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk pembuatan anggaran. Sehingga biaya standar dan anggaran dapat digunakan untuk mengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran anggaran yang diinginkan.

3. Kinerja manajer dapat diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Pelaksanaan dalam anggaran yaitu penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dari penggunaan sumber daya yang telah diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat menggambarkan ukuran dari kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran yang ditetapkan. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, tiap individu yang mempunyai tanggungjawab dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang dimiliki . Dalam akuntansi pertanggungjawaban menyajikan sebuah informasi biaya yang sesungguhnya terjadi dan informasi biaya yang telah dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab.

4. Secara individual manajer diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan yan yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi. Dalam pemberian penghargaan atau hukuman dibuat agar para manajer dapat bekerta optimal dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran.

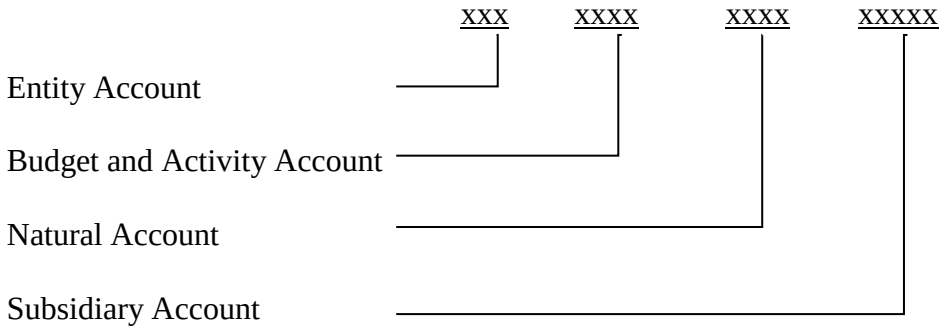
2.2.3 Sistem Pelaporan Biaya Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban.

Seperti yang telah dijelaskan system akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan manajer kepada pengendalian biaya. Mulyadi (2001:193) menjelaskan bahwa dalam kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban pada setiap pusat pertanggungjawaban yang disusun secara struktur pada perusahaandiberi pengkodean atau sering disebut dengan kode organisasi, dengan kode organisasi sebagai berikut:

1. Pada jenjang struktur organisasi perusahaan dapat dibagi menjadi tiga tingkat: tingkat direksi, tingkat departen pada perusahaan, dan tingkat bagian. Oleh sebab itu setiap jenjang organisasi diberikan pengkodean yang memakai tiga angka, yang setiap jenjang struktur organisasi mencerminkan jenjang organisasi
2. Penjelasan terhadap pengkodean dapat dijabarkan seperti contoh : angka pertama menunjukan direksi, angka kedua menjelaskan departemen dan angka ketiga menjelaskan bagian.

Contoh klasifikasi biaya dan kode akun biaya menurut Mulyadi(2003:155) dapat digambarkan dengan struktur akun biaya sebagai berikut

Gambar 2.0.1



Dimensi entitas menunjukan suatu kesatuan unit entitas yang memiliki wewenang untuk membuat laporan keuangan pada masing-masing entitas yang menjadi tanggungjawabnya. Seperti kantor cabang,kantor wilayah dan kantor pusat mempunyai wewenang dalam membuat laporan keuangannya.

Dimensi budget menunjukan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer dalam bagiannya seperti divisi maupun departemen pada tiap entitas.

Dimensi natural menunjukan jenis biaya yang diklasifikasikan secara generic.

Dimensi produk/jasa menunjukanbiaya pada setiap objeknya, seperti perusahaan memilikin produk a dan produk b.

2.2.4 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap perusahan memerlukan akuntansi pertanggungjawaban, akan tetapi perusahaan juga harus mengetahui apa tujuan akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban yaitu membuat suatu evaluasi dari kegiatan yang dihasilkan pada tiap pusat pertanggungjawaban yang bertujuan untuk meningkatkan hasil kinerja pada periode yang akan datang.

2.2.5 Unsur – unsur akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2004:193) unsur-unsur yang ada pada akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Struktur organisasi

   Dalam akuntansi peratnggungjawaban harus terdapat struktur organisasi yang tepat dalam pembagian tugas,tanggungjawab ,dan wewenang

2. Anggaran biaya

   Dalam pembuatan anggaran biaya harus disesuaikan pada tingkat manajemen yang ada dalam organisasi.

3. Penggolongan biaya

   Penggolongan biaya dabat dibedakan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali berdasarkan dapat atau tidaknya biaya tersebut dikendalikan pada tingkat manajemen masing-masing .

4. System akuntansi biaya yang telah disesuaikan dengan struktur organisasi

   Dalam system akuntansi pertanggungjababan tata perkiraan dibuat dan disesuaikan sehingga pendapatan dan biaya diklasifikasikan dilaporkan sesuai pusat pertanggungjawaban.oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat pengumpulan biaya yang dilakukan dengan cara pencatatan dan penggolongan sesuai dengan pembagian tanggungjawab wewenang yang diberi pengkodean sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat pada struktur perusahaan.

5. Laporan pertanggungjawaban

   Laporan pertanggungjawaban yaitu sebuah laporan yang digunakan untuk menginformasikan sebuah hasil yang mempertanggungjawabkan wewenang yang akan dilaporkan pada pusat pertanggungjawaban.

2.2.6 Struktur organisasi

Struktur organisasi sangat mempengaruhi tanggung jawab dari pelaporan akuntansi manajemen perusahaan dan struktur organisasi merupakan salah satu faktor yang mendasar dalam implementasi organisasi. Sebuah implementasi dari sistem informasi akuntansi manajemen secara garis besar menurut Samryn (2012:16-17) Struktur organisasi dibedakan menjadi dua yaitu sentarlidasi dan desentaralisasi. Sentralisasi keputusan berada pada manajer pucak, sedangkan desentralisasi sistem pendelegasian atas wewenang dalam pengembilan keputusan

organisasi juga memberikan kesempatan pada majer lainnya diberbagai jenjang oprasi dalam pembuatan keputusan sesuai dengan masing-masing pertanggungjawaban mereka. Jadi struktur organisasi desentralisasi membutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berbeda dengan tersentralisasi.Horngren, Datar, & George(2006:15) menjelaskan dalam organisasi kebanyakan manajemen dibedakan menjadi dua yaitu manajemen lini dan manajemen staf. Manajemen (lini manajemen)yang terdiri dari manajemen produksi, pemasaran, dan distribusi yang berhubungan secara langsung atas tanggung jawab pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan manajen staf, seperti akuntan manajemen, manajemen teknologi dan sumberdaya manusia lebih untuk memberikan dan nasihat dan bantuan pada manajer lini.

2.2.7 Desentralisasi

Menurut Garrison, Noreen, & Brewer, (2007:238) organisasi yang memiliki sistem desentralisasi, meka wewenang pengambilan keputusan tidaklah diserahkan pada eksekutif puncak, melainkan menyebar pada seluruh organisasi.

Desentralisasi memiliki keunggulan dan kelemahan seperti yang telah dijelaskan oleh Garrison, Noreen, & Brewer, (2007:238-239). Keunggulan :

1. Manajemen puncak terbebas oleh pemecahan persoalan yang timbul sehari-hari sehingga manajemen puncak dapat lebih fokus pada strategi dan keputusan yang lebih tinggi.
2. Para manajer yang berada pada tingkat yang lebih rendah secara umum akan lebih mengetahui informasi terperinci mengenai masalah kondisi setempat dibandingkan dengan manajemen yang berada pada

posisi puncak, sehingga manajer tingkat lebih rendah mampu mengambil keputusan yang lebih baik

3. Pendelegasian wewenang pada manajer tingkat lebih rendah dapat membuat mereka lebih cepat dalam memberikan respon pengambilan keputusan.
4. Memberikan sebuah pengalaman manajer tingkat bawah dalam pengambilan keputusan yang nantinya diperlukan apabila mereka diangkat pada posisi lebih tinggi.
5. Pemberian wewenang pada manejer tingkat lebih rendah dapat meningaktkan motivasi dan semangat kerja mereka sehingga dapat memberikan kepuasan kerja karyawan dan membaiknya kinerja.

Kelemahan utama desentralisasi :

1. Manajer tingkat lebih rendah mungkin dalam pembuatan keputusan tidak mengetahui gambaranmasalahsecara menyeluruh.
2. Pada organisasi yang sangat terdesentralisasi memungkinkan terjadinya kekurangan koordinasi antar manajer yang memiliki otonomi.
3. Manajer tingkat lebih rendah mungkin memiliki tujuan yang berbeda dengan perusahaan secara keseluruhan.
4. Lebih sulit untuk efektif dalam menyebarkan gagasan yang inovati pada organisasi yang sangat terdesentralisasi.

2.2.8 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu gambaran atau perkiraan nominal yang yang dibuat secara sistematis dan diperkirakan akan terjadi pada periode yang akan datang dan sebagai dasar acuan atau rencana yang akan terjadi(Rudianto, 2013:64). Dalam pembuatan susunan anggaran biasanya telah ditetapkan siapa yang akan bertanggungjawab atas pelaksanaan sebagian kegiatan agar tercapai tujuan dari perusahaan dan ditetapkan seberapa banyak sumberdana yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan tanggungjawab tersebut.

Anggaran harus disusun berdasarkan tugas yang ada pada tingkat manajemen masing-masing dalam organisasi sehingga, setiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran pada setiap periode yang telah ditentukan dibawah tanggungjawabnya.

2.2.9 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dapat disebut dengan penganggaran yang melibatkan manajer dalam penyusunannya. Menurut Shim & Siegel(2001:6-7) setiap anggaran harus terdapat inovasi dan fleksibelitas untuk menanggapi suatu kejadian-kejadian yang tidak terduga. Nominal angka dapat dinyatakan berupa mata uang, unit, jam, pon, dan karyawan.

Langkah-langkah yang dapat dikuti dalam proses penyusunan anggaran meliputi:

1. Penetapan tujuan
2. Pengevaluasian sumber-sumber daya yang ada

3. Negosiasi antar pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka dalam anggaran
4. Pengkoordinasian dan peninjauan komponen
5. Persetujuan akhir
6. Pendistribusian anggaran yang disetujui.

Menurut Adisaputro & Asri (2010:20-21) berdasarkan perkembangan anggaran dalam penyusunan anggaran untuk bisa mendapatkan manfaat dari pengukuran efisiensi syarat dari ciri anggaran yaitu :

1. Anggaran harus bersifat dinamis
2. Perhitungan anggaran berdasarkan angka standart
3. Biaya berkorelasi dengan pendapatan penjualan atau produksi
4. Adanya rekening selisih antara sebagai dasar analisa variance
5. Adanya monitoring pengeluaran kas atau dana
6. Analisa variance dapat dilakukan secara valid.

2.2.10 Manfaat Penganggaran

Setiap perusahaan direkomendasikan untuk membuat suatu anggaran perusahaan karena banyak maanfaat yang akan diperoleh perusahaan. Proses dalam pembuatan anggaran dapat disebut dengan program penganggaran .Menurut Garrison, Noreen dan Brewer (2013:382) penganggaran mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan suatu alat komunikasi rencana manajemen untuk keseluruhan organisasi

2. Anggaran mendorong manajer untuk berfikir dan membuat perencanaan pada masa depan. Karena tanpa adanya penyusunan suatu anggaran para manajer akan terlalu banyak mengatasi suatu permasalahan yang darurat.
3. Proses penganggaranmerupakan suatu alat sumber daya pada berbagai bagian organisasi agar dapat digunakan dengan efektif.
4. Proses penganggaran dapat membantu dalam pengungkapan adanya potensi masalah sebelum masalah tersebut terjadi
5. Anggaran membantu dalam mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi perusahaan dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian.
6. Anggaran juga dapat membantu untuk menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolok ukur dalam mengevaluasi kinerja selanjutnya.

2.2.11 Jenis-jenis anggaran

Jenis-jenis anggaran menurut Supriono (2000:45)

1. Anggaran operasi

   Anggaran kegiatan – kegiatan (aktivitas) dalam rangka mencapai tujuan laba tahun yang akan datang.
2. Anggaran pengeluaran modal

   Anggaran yang merupakan daftar rencana yang disetujui oleh manajemen mengenai proyek pemilikan fasilitas dan equipment baru

beserta taksiran biaya setiap proyek dan pada saat pengeluaran modal tersebut akan dilakukan dalam tahun anggaran.

3. Anggaran kas

   Anggaran yang menunjukan elemen-elemen dan jumlah kebutuhan kas dan sumber-sumber kas suatu organisasi atau unit bisnis tahun yang akan datang.

4. Anggaran neraca

   Anggaran yang menunjukan berbagai implikasi macam anggaran pada elemen-elemen neraca yaitu aktiva,utang, dan modal tahun yang akan datang.

2.2.12 Anggaran Operasional

Anggaran perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran akan tetapi dapat dikelompokan kedalam beberapa kelompok salahsatunya anggaran orasional. Menurut Rudianto(2013:67-68) anggaran operasional meupakan suatu rencana kerja suatu perusahaan yang meliputi semua kegiatan perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada suatu periode. Anggaran operasional meliputi:

1. Anggaran Pendapatan, ialah suatu rencana yang dibuat oleh perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada periode yeng akan datang pada kurun waktu tertentu.
2. Anggaran biaya, ialah suatu rencana biaya yang telah dibuat perusahaan untuk meemperoleh suatu pendapatan yang telah direncanakan. Kelompok anggaran dibedakan menjadi anggaran biaya diskredioner dan anggaran biaya terukur. Anggaran biaya

terukur untuk mengukur efisiensi dan manajer operasional bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan. Sedangkan biaya diskresioner tidak dirancang untuk mengukur efisisensi tetapi hanya untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan. Anggaran biaya mencangkup:

a. Anggaran biaya bahan baku
b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
c. Anggaran biaya overhead
d. Anggaran biaya pemasaran
e. Anggaran biaya administrasi dan umum.

3. Anggaran laba, merupakan gambaran besarnya laba yang akan diperoleh anggaran laba merupakan gabungan antara anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2.2.13 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Secara umum dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem atau program yang dapat digunakan untuk mengukur berbagai hasil dari kegiatan perusahaan sehingga dalam pembuatannya harusmelibatkan semua manajemen operasi, pembuatan laporan dapat dibantu dengan divisi anggaran dan divisi akuntansi.

Menurut Rudianto (2013:178) Laporan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan yang memiliki berbagai tingkat manajemen dapat dibedakan menjadi:

1) Laporan pelaksanaan tanggung jawab yang merupakan sebuah laporan tanggungan gugat yang mempunyai manfaat untuk:
   a. Memberikan suatu informasi mengenai pelaksanaan atau kinerja dalam didang yang menjadi tanggungjawabnya kepada para manajer dan atasan.
   b. Dapat dorongan kepada para manajer untuk dapat mengambil tindakan langsung guna memperbaiki kinerja.
2) Laporan informasi merupakan sebuah laporan yang dapat memberikan sebuah informasi relevan kepada manajer tentang bidang mereka meskipun tidak harus berkaitan langsung dengan tanggung jawab mereka secara spesifik atas kinerjanya.

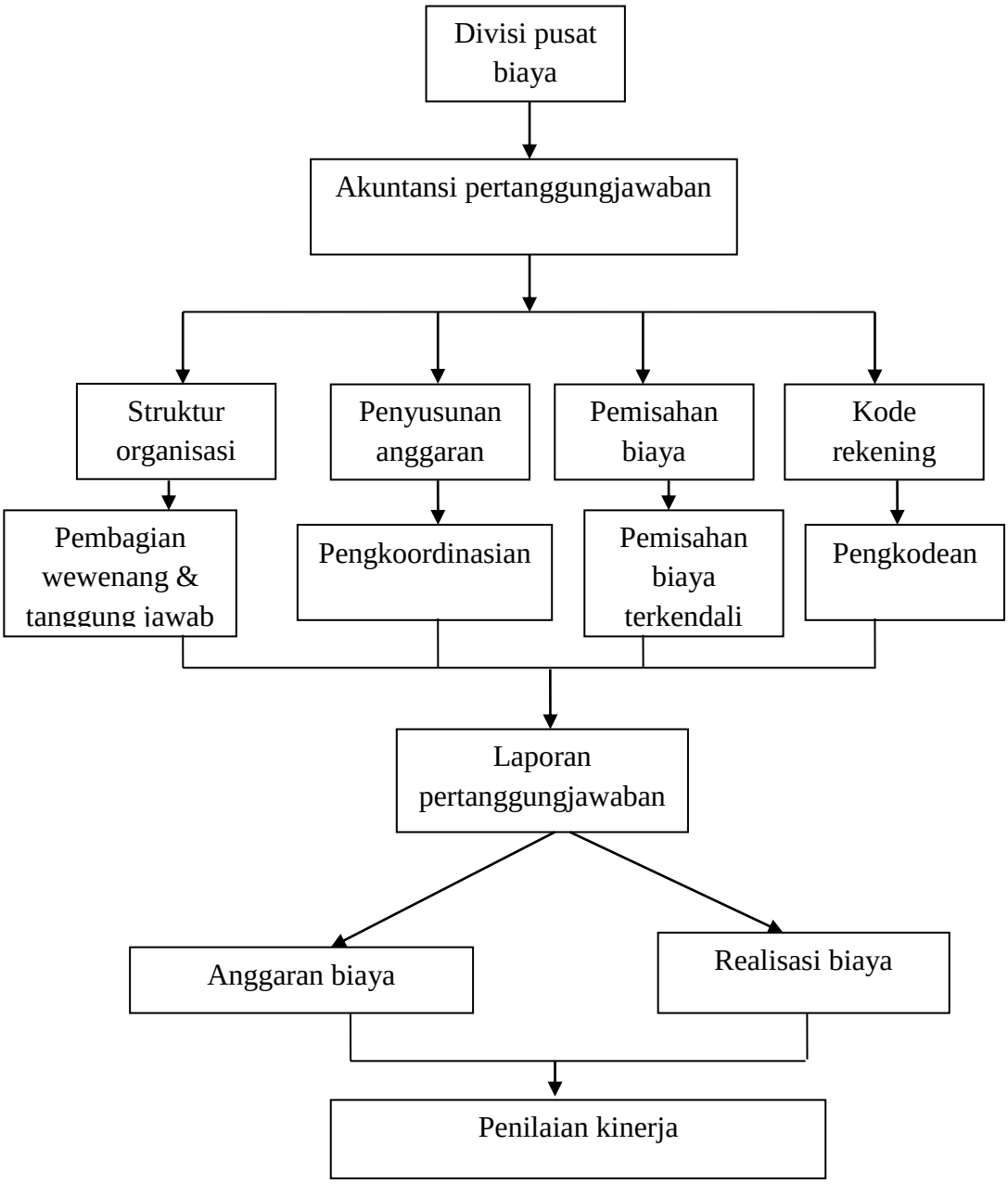
2.3 Kerangka Pemikiran

Peneliti akan menganalisis pada divisi yang terdapat pusat biaya Pertama peneliti akan melakukan analisis pada struktur organisasi perusahaan karena dari struktur organisasi dapat diketahui bagaimana pemisahkan tanggung jawab dan wewenang perusahaan sesuai dengan hirarki yang telah ditetapkan perusahaan, sehingga ketika dimintai pertanggung jawaban dapat dituju langsung siapa yang bertanggung jawab atas bagian tersebut.

Semua organisasi yang berdiri diwajibkan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik dan efisien oleh sebab itu peneliti menganalisis sesuai dengan unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang berlaku.Salah satu unsur akuntansi pertanggungjawaban seperti pengkodean dan pemisahan biaya. Peneliti akan

melakukan sebuah analisis pada pengkodean dan pemisahan biaya antaraterkendali dan tidak terkendali pada perusahaan dengan memberikan masukan berdasarkan teori dan diterapkan sebagai bagian pertimbangan,pembanding atau masukan dalam perusahaan agar lebih terorganisir sehingga dapat diketahui bagaimana pengklasifikasian atas tugas yang dapat menjadi tanggung jawabnya sehingga dapat membantu manajemen dalam mengatur dan menangani biaya yang benar-benar menjadi tanggung jawabnya. pada akhir periode semua hasil dari kegiatan dan tanggung jawab setiap divisi yang ada dapat dilaporkan pada laporan pertanggung jawaban yang terdapat selisih anggaran dan realisasi yang ada sehingga dapat dibuat sebagai penilaian manajemen dari pusat pertanggung jawabannya dan membantu para manajer dalam membuat recana kedepannya khususnya untuk menciptakan biaya yang lebih efisien.

Gambar 2.2


Divisi pusat biaya
Akuntansi pertanggungjawaban
Struktur organisasi
Penyusunan anggaran
Pemisahan biaya
Kode rekening
Pembagian wewenang & tanggung jawab
Pengkoordinasian
Pemisahan biaya terkendali
Pengkodean
Laporan pertanggungjawaban
Anggaran biaya
Realisasi biaya
Penilaian kinerja