

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Penelitian

Kompetisi dalam berbagai usaha menjadi kompetisi global yang sangat berkembang pesat, perusahaan dituntut untuk selalu siap dengan persaingan global tersebut. Perusahaan-perusahaan besar memiliki banyak kegiatan atau aktivitas yang kompleks, sehingga kemajuan teknologi dan persaingan merupakan faktor lingkungan yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kondisi yang demikian ini, mengharuskan suatu perusahaan untuk menetapkan suatu kebijakan di dalam perusahaannya, sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan efisien dan melakukan penjualan dengan tingkat laba yang baik.

Banyak perusahaan mengalami perubahan yang drastis di mana manajer telah belajar cara terbaik menjalankan bisnis dan perubahan terbesar harus dibuat dengan mengenal bagaimana organisasi harus dikelola dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Untuk dapat mewujudkan kondisi perusahaan yang sehat, strategi manajemen yang mutlak sangat dibutuhkan. Strategi merupakan perencanaan yang besar, menetapkan secara umum ke arah mana organisasi bergerak yang diinginkan manajemen senior. Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespon ancaman yang diterima atau adanya kesempatan. Manajemen dituntut untuk dapat mengelola semua sumber daya yang dimiliki seperti modal, tenaga kerja, teknologi, serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, yaitu laba yang optimal.

Organisasi perusahaan terdiri atas orang-orang yang bekerja, manajemen harus mencapai tujuannya melalui orang-orang yang ada di organisasi tersebut. Oleh karena itu perusahaan memerlukan adanya desentralisasi, yaitu delegasi otoritas pembuatan keputusan organisasi dengan memberi manajer serangkaian level operasi dan otoritas untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan lingkup tanggung jawabnya. Suatu organisasi yang terdesentralisasi secara kuat adalah organisasi yang memberikan kebebasan manajer-manajer tingkat yang lebih rendah untuk membuat keputusan.

Perusahaan-perusahaan yang terdesentralisasi pada umumnya menggolongkan segmen-segmen usaha ke dalam pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi, tergantung pada tanggung jawab manajer-manajer segmen tersebut. Hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban secara berkala akan dinilai oleh manajer puncak.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dikutip dari skripsi Alex Bento Gultom bahwa **“Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagikan perusahaan ke dalam pusat pertanggung jawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggung jawab.”**¹ Dengan adanya sistem dan prosedur ini, maka kinerja manajer diukur diukur dan dinilai berdasarkan pertanggung jawaban yang diberikan. Akuntansi pertanggung jawaban dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai karena melalui akuntansi pertanggung jawaban, setiap manejer dari masing-masing pusat pertanggung jawaban dapat melaporkan dan mempertanggung jawabkan hasil kegiatan yang terjadi pada suatu perusahaan. Sistem pertanggung jawaban dapat pula memberikan informasi yang berguna untuk tujuan pengambilan keputusan terutama yang berkaitan dengan pengawasan biaya.

¹ Alex Bento, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Menilai Keefektifitasan dan Efisiensi Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Sei Daun, Skripsi : Universitas HKBP Nommensen, 2016.

Ada terdapat empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Pusat biaya, pusat ini terdiri atas pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik adalah biaya keseluruhan yang dalam hal ini jumlah biaya yang benar ataupun tepat secara relatif harus dapat diperkirakan secara cukup dan dapat diandalkan. Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut, maka efisiensinya sulit diukur.

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban, dan tidak diminta pertanggungjawaban mengenai biaya masukannya, karena tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pusat laba adalah adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih penghasilan dengan biaya yang terjadi tetapi tidak bertanggungjawab terhadap investasi pada pusat laba tersebut. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya berdasarkan penghasilan yang diprediksi sesuai dengan biaya, aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin untuk mencapai laba.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sebagai perusahaan perkebunan besar Badan Usaha Milik Negara (BUMN) juga menerapkan akuntansi pertanggungjawaban di setiap unit usahanya. Setiap laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan tiap unit usaha dikirim ke kantor distrik tiap wilayah untuk kemudian digabungkan dengan laporan unit usaha lainnya sebelum dikirim ke kantor direksi (pusat). Salah satu unit usaha yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah unit usaha Kebun Silau Dunia yang berlokasi di kecamatan Silau Kahean Kabupaten Simalungun.

Guna peningkatan kerja kebun dan mengurangi ketergantungan kepada kantor direksi sehingga pengelolaan lebih sederhana sesuai Keputusan Kantor Direksi No: 3.10/SKPTS/SR/550/2003 tanggal 30 Nopember 2003 Kebun Silau Dunia masuk pada wilayah kerja Distrik Serdang 1 yang berkedudukan di Gunung Pamela. Sebagai unit usaha milik PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Kebun Silau Dunia hanya melakukan kegiatan produksi budidaya kelapa sawit dan karet. Dari mulai persiapan lahan, pembibitan tanaman, persiapan lahan kebun/tanaman, penanaman, pemeliharaan, pemanenan dan pengangkutan. Semua hasil panen yang berupa Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit dan Lateks/*Lump* diangkut ke kebun milik PTPN III (Persero) yang memiliki pabrik pengolahan seperti di Kebun Rambutan dan Kebun Gunung Para.

Penjualan atas hasil pengolahan TBS dan Lateks/*Lump* dilakukan oleh kantor direksi. Sehingga dalam hal ini unit usaha Kebun Silau Dunia berperan sebagai Pusat Biaya. Namun setiap hasil panen dicatatkan untuk mengetahui berapa besar pendapatan atau kinerja yang dimiliki unit ini baik oleh unit itu sendiri atau unit yang mengolah hasil panen. Kegiatan produksi budidaya tanaman kelapa sawit dan karet tidak terlepas dari kendala-kendala yang muncul dan menghambat jumlah produksi tanaman. Seperti gangguan keamanan, hama, penjarahan hasil produksi, penjarahan lahan, disamping lemahnya *law enforcement* (penegakan hukum). Sehingga harus selalu dievaluasi agar dapat menentukan langkah yang lebih baik lagi untuk menghadapi atau mencegah kendala yang terjadi.

Dalam penelitian ini akuntansi pertanggungjawaban biaya yang diterapkan unit usaha Kebun Silau Dunia yang akan dievaluasi terkait dengan biaya yang terjadi dalam unit ini. Dan biaya yang diteliti adalah biaya produksi yang dianggarkan dan direalisasikan oleh Kebun Silau

Dunia terkait dengan kegiatan produksi yang hanya ada produksi tanaman kelapa sawit dan karet.

Melalui anggaran biaya yang tercantum dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Laporan Manajemen yang berisi data realisasi biaya produksi. Berikut adalah data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PTPN III (Persero) unit usaha Kebun Silau Dunia tahun 2016.

Tabel 1.1
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Silau Dunia
Data Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
Tahun 2016
(Rp.000)

Komponen Biaya	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Gaji dan tunjangan pegawai staf	1.527.240	1.527.240	-
Pemeliharaan TM	2.131.767	2.009.530	122.237
Pemupukan	10.392.076	10.536.000	(143.924)
Panen	25.780.317	25.469.523	310.794
Pengangkutan Ke Pabrik	7.665.477	7.131.898	533.579
Beban <i>Overhead</i>	9.041.979	8.553.760	488.219
Jumlah Beban Tanaman	56.538.856	55.227.951	1.310.905
Beban <i>Overhead</i> Pengolahan	704.278	703.888	390.000

Beban Langsung Pengolahan	5.478.509	5.367.576	110.933
Jumlah Beban Pengolahan	6.182.787	6.071.854	110.933
Jumlah Beban Prod. Excl Penglhn	62.721.643	61.299.805	1.421.838
Beban Peny. Kebun <i>Overhead</i>	9.498.619	7.362.439	1.536.180
Beban Peny. <i>Overhead</i> Pengolahan	1.211.267	1.097.708	713.596
Jumlah Beban Penyusutan	10.709.886	8.460.147	2.249.739
Jumlah Beban Prod. Excl Penyusutan	73.431.529	69.759.952	3.671.577

Sumber : PTPN III (Persero) Unit Usaha Kebun Silau Dunia

Dari data Tabel 1.1 di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 terjadi penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*) pada Beban Tanaman sebesar **Rp. 1.310.905.000**, beban pengolahan sebesar **Rp.110.933.000**, dan beban penyusutan sebesar **Rp.2.249.000.000**. Dari penyimpangan biaya diatas, peneliti tertarik untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya produk pada PT.Perkebunan Nusantara (Persero) unit usaha Kebun Silau Dunia.

Menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban diharapkan manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan pihak yang bertanggung jawab untuk dievaluasi agar tercapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan berkesinambungan. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan menuangkannya dalam tulisan skripsi berjudul **“ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) UNIT USAHA KEBUN SILAU DUNIA.”**

1.2. Rumusan Masalah

Menurut Moh Nazir

“Masalah yang timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antarkegiatan atau antarfenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada”.²

Setelah mengadakan penelitian terdahulu pada PT.Perkebunan Nusantara III(Persero) Unit Usaha Kebun Silau Dunia, bahwa masalah yang dapat dirumuskan penulis adalah: **Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya produksi pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) unit usaha Kebun Silau Dunia?**

1.3. Batasan Masalah

Dalam penyusunan skripsi ini penulis membatasi masalah atau ruang lingkup penulisan yaitu pada biaya produksi yang dilaksanakan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) unit usaha Silau Dunia.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya khususnya biaya produksi yang dilaksanakan PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) unit usaha Kebun Silau Dunia.

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan secara rinci mengenai manfaat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan.

² Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam, Ghalia Indonesia, Bogor, 2005, hal.111.

2. Bagi perusahaan, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan perannya dalam efisiensi biaya.
3. Bagi peneliti berikutnya, diharapkan dapat menjadi bahan referensi bila berminat mendalami materi dan melakukan penelitian serupa.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebagai respon terhadap semakin sengitnya tekanan persaingan, banyak organisasi mengubah cara mereka mengorganisasikan dan mengoperasikan usahanya. Salah satu sistem yang dikembangkan adalah akuntansi pertanggungjawaban yang pada sistem ini terjadi pemisahan yang jelas dan tegas antara wewenang dan tanggung jawab di antara pusat-pusat pertanggungjawaban.

Pembentukan wewenang dan tanggung jawab secara normal dapat timbul sebagai konsekuensi alami dari fungsi manajemen. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat-pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa definisi mengenai akuntansi pertanggungjawaban, antara lain yang dikemukakan oleh Kautsar Riza dan Mochammad Farid adalah sebagai berikut :

“Akuntansi Pertanggung jawaban merupakan salah satu konsep akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pada proses akuntansi yang melaporkan sampai sejauh mana manajemen setiap pusat dapat mengelola pekerjaan yang langsung dibawah

pengawasannya dan tanggung jawabnya atau sebagai sistem yang mengukur rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban.”³

Rudianto membuat definisi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

“Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.”⁴

Defenisi akuntansi pertanggungjawaban dijelaskan juga oleh Hansen dan Mowen bahwa

“Sistem akuntansi manajemen memainkan peranan yang penting dalam mengukur tindakan dan hasil serta dalam mendefinisikan penghargaan yang akan diterima oleh para individu. Peranan ini disebut sebagai akuntansi pertanggungjawaban dan merupakan alat fundamental dari pengendalian manajerial. Model akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan dengan empat elemen inti: (1) menugaskan tanggung jawab, (2) membuat ukuran kinerja atau kriteria, (3) mengevaluasi kinerja, dan (4) memberikan penghargaan.”⁵

Sedangkan menurut Mulyadi (1983) dalam Kautsar Riza dan Mochammad farid

”Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan biaya dan pendapatan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan penghasilan yang dianggarkan.”⁶

Dari beberapa definisi tersebut, beberapa intisari penting dari konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah :

1. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas dan tanggung jawab tiap-tiap tingkat manajemen.

³Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, **Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajemen**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2016, hal.108.

⁴Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi untuk pengambilan Keputusan Strategis**, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal.176.

⁵Hansen dan Mowen, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketujuh, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 479.

⁶Mulyadi, **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.165.

2. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama manajer berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
3. Penyusunan dalam anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisis dan dicari solusinya oleh manajer pusat pertanggungjawaban.
4. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja berguna bagi manajemen puncak dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk tiap-tiap pusat pertanggungjawaban maupun kepentingan perusahaan keseluruhan.

Sehingga berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan hasil (realisasi) di setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2 Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, hal yang sangat penting yang harus diketahui terlebih dahulu adalah apa yang menjadi tujuan akuntansi pertanggungjawaban. Bahwa tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah membebani pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang dikeluarkannya. Dalam hal ini kita dapat memahami bahwa tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah melakukan evaluasi hasil kerja suatu pusat pertanggungjawaban dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan di

waktu yang akan datang. Selain itu, dengan akuntansi pertanggungjawaban setiap individu dalam organisasi ikut berperan aktif dalam mencapai sasaran perusahaan secara efisien dan efektif. Pengaruh positif lain dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai dasar penyusunan anggaran, menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, memotivasi manajer dan digunakan sebagai alat untuk memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

2.1.3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi

- 1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.**
- 2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.**
- 3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.**
- 4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.⁷**

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga produk, tim kerja, atau individu. Apa pun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

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

⁷ Mulyadi, **Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa**. Cetakan Pertama: Salemba Empat, Jakarta, 2001, hal.191.

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

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

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

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

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya – untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang

dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem penghargaan dan hukuman yang ditetapkan.

2.1.4 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aset, pendapatan dan/atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset, pendapatan dan/atau biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

- 1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.**
- 2. Pemotivasi kinerja manajer.⁸**

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban ialah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dilakukan oleh unit organisasi yang dipimpinya. Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **“Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”⁹** Dan menurut Samryn L.M **“Pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas**

⁸ **Ibid**, hal 174.

⁹ Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Pertama, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku 1: Salemba Empat, Jakarta, 2002, hal.111.

terjadinya biaya, perolehan, atau pengguna investasi.”¹⁰ Sedangkan Menurut Garisson, Noreen dan Brewer, **“Pusat pertanggungjawaban digunakan untuk setiap bagian dalam organisasi yang memiliki manajer yang mengendalikan dan bertanggungjawab atas biaya, laba dan investasi.”¹¹** Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil yang dilakukan unit tersebut.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban yang didasarkan pada sifat pertanggungjawabannya pada biaya atau pendapatan atau keduanya yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Menurut Sumarsan

¹⁰ L.M. Syanrin, **Akuntansi Manajemen**, Buku Satu: Kencana, Jakarta, 2012, hal.261.

¹¹ Ray H. Garrison, dkk, **Managerial Accounting, 14th edition, Akuntansi Manajerial**, Alih Bahasa: Kartika Dewi, Edisi Keempatbelas, Buku Dua: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal. 68.

”biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan.”¹²

Dan menurut Sumarsan juga bahwa **“Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban di mana masukkan diukur dalam satuan uang, akan tetapi keluarannya tidak diukur dalam satuan uang.”¹³** Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang hanya bertanggungjawab mengendalikan semua biaya yang terjadi dalam lingkup pusat pertanggungjawabannya, tanpa menghubungkan dengan pendapatan yang diterima atau diperolehnya. Dalam konsep ini, pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas perusahaan, jadi hanya mengendalikan biaya saja. Tujuan manajer pusat biaya ini adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi dengan anggarannya, karena dengan inilah mereka dievaluasi kinerjanya oleh manajer yang lebih tinggi. Departemen jasa seperti akuntansi, keuangan, administrasi umum, hukum dan personalia biasanya dianggap sebagai pusat biaya.

Kinerja pusat biaya terutama diukur berdasarkan efisiensi dan mutu. Walaupun demikian, minimisasi biaya mungkin saja dilakukan dengan mengorbankan mutu dan volume produksi sehingga mengakibatkan tidak adanya keharmonisan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Untuk menanggulangi kecenderungan ini perlu ditetapkan jenis dan banyaknya produksi yang dikehendaki serta standar mutu yang diisyaratkan.

Pusat biaya dapat dibagi menjadi dua golongan, yaitu:

a. **Pusat biaya teknik.** Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya berupa biaya teknik, yaitu biaya yang masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Dalam mengukur prestasi manajer pusat biaya, biaya-biaya yang dapat

¹² Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Kedua: Indeks, Jakarta, 2013, hal 103.

¹³ **Ibid.** Hal 103.

diukur biasanya telah mengadopsi biaya standar. Penilaian efisiensi pusat biaya teknik dilakukan dengan membandingkan masukan dan keluarannya, artinya biaya yang terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya standarnya. Kemudian dihitung dan dianalisis selisih atau penyimpangan yang terjadi.

b. **Pusat biaya kebijakan.** Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang dibagian keluarannya tidak memiliki hubungan yang nyata dan erat. Pusat biaya ini keluarannya tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang, disebabkan karena keluarannya sulit diukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan nilai moneter, sedangkan masukannya tidak terukur. Oleh karenanya prestasi manajernya dinilai atas dasar jumlah atau nilai pendapatan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dalam pusat pendapatan, keluaran (dalam bentuk pendapatan) diukur dengan satuan moneter, tetapi tidak terdapat hubungan yang erat dan nyata antara masukan (biaya) dengan pendapatan. Artinya, dalam pusat pendapatan ini, biaya tidak menjadi ukuran evaluasi kinerja dari pusat ini.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban di mana baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluarannya (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat diukur dengan satuan nilai moneter. Selisih pendapatan dan biaya adalah laba atau rugi yang diperoleh atau diderita. Suatu pusat pertanggungjawaban merupakan pusat laba jika manajemen puncak menghendaki

untuk mengukur keluaran pusat pertanggungjawaban tersebut dalam satuan rupiah dan manajer pusat pertanggungjawaban tersebut diukur kinerjanya atas dasar selisih antara pendapatan dengan biayanya.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang paling luas dibandingkan ketiga pusat lainnya, karena manajer punya wewenang mengendalikan pendapatan dan biaya operasi maupun biaya yang timbul sehubungan dengan usaha untuk memperoleh sumber daya dan barang modal yang akan dibeli. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.3 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat, yaitu:

- a. Struktur organisasi yang menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas untuk setiap unit dalam struktur organisasi.**
- b. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen dalam organisasi.**
- c. Adanya pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.**
- d. Adanya klasifikasi dan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.**
- e. Sistem pelaporan biaya pada setiap tingkatan perusahaan.¹⁴**

2.3.1 Struktur Organisasi (*Organization Structure*)

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat

¹⁴ Op.Cit., hal.109.

manajemen. Selain itu struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas. Dengan adanya struktur organisasi, organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap bagian menjadi jelas. Dengan demikian kita dapat mengatakan bahwa wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sementara tanggung jawab adalah sebaliknya naik dari tingkat manajemen bawah ke atas.

Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Struktur organisasi fungsional

Pada tipe struktur organisasi ini, setiap manajer bertanggung jawab atas setiap aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggung jawab atas kinerjanya yang menjadi tugasnya. Biasanya manajer tingkat atas yang berperan untuk mengambil keputusan dan manajer tiap fungsi yang ada dalam organisasi tersebut terkadang memiliki wewenang terbatas dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian hanya tingkat pimpinan tertinggi yang bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan yang bersangkutan.

2. Struktur organisasi divisional

Pada tiap struktur organisasi ini kegiatan-kegiatan fungsional dilaksanakan oleh unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri. Secara umum maksud dari adanya proses divisional adalah untuk mendelegasikan otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional sehingga dalam tipe organisasi desentralisasi berdasarkan pusat laba, manajemen puncak mendelegasikan wewenang-wewenangnya kepada tingkat manajemen yang lebih rendah. Oleh

karena itu, pada tipe organisasi desentralisasi, perusahaan dibagi ke dalam segmen-segmen yang diperlukan sebagai unit penghasil laba berdiri sendiri.

Kadang-kadang struktur organisasi fungsional disebut juga sebagai organisasi sentralisasi karena perusahaan dibagi atas beberapa fungsi penjualan, produksi, pembelian, keuangan, dan sebagainya. Organisasi divisional sering disebut juga sebagai organisasi desentralisasi, karena perusahaan mempunyai beberapa divisi produk di mana masing masing produk memerlukan cara tersendiri untuk beroperasi. Analogi seperti ini tidak seluruhnya benar, karena dikotomi antara sentralisasi dan desentralisasi lebih mengacu pada sejauh mana kebebasan didelegasikan untuk mengambil keputusan, sedangkan pemisahan antara fungsional dan divisional lebih ditekankan pada sejauh mana masing-masing manajer mampu melaksanakan fungsinya.

2.3.2 Anggaran

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 kerjanya. Peran serta secara aktif semua level manajer dalam penyusunan anggaran atau yang lebih dikenal dengan istilah *participative budgeting* merupakan salah satu syarat dapat diterapkannya prinsip akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Menurut Darsono “**anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung-jawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.**”¹⁵

Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

¹⁵ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.2.

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Anggaran biaya dapat dibagi ke dalam dua macam, yaitu:

- a) Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur (*engineered expenses*). Dalam pusat tanggung jawab, di mana keluaran dapat diukur.
- b) Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner (*discretionary expenses*) di pusat tanggung jawab, di mana keluaran tidak dapat diukur.

2.3.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Seperti yang sudah kita pahami bahwa tak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya yang dapat dikendalikan (*control cost*) yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer. Sebaliknya, biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*) oleh manajer bukan merupakan tanggung jawab manajer. Pemisahan biaya

ke dalam biaya dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan menjadi syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat secara langsung dapat dikendalikan atau dipengaruhi manajer dalam jangka waktu tertentu. Sebaliknya, biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer sehingga biaya ini diabaikan dalam proses pertanggungjawaban manajer. Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*).

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

2.3.4 Klasifikasi dan Kode Rekening

Biaya yang terjadi diakumulasi untuk setiap tingkat manajer dan diberi kode (*coding*) sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya (*cost center*) dan bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi didalamnya dan adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali seperti uraian sebelumnya. Kode perkiraan atau rekening (*account*) diperlukan untuk mengklasifikasi rekening di neraca maupun laporan laba rugi.

Rekening/akun atau perkiraan (*account*) adalah daftar tempat mencatat perubahan aktiva, kewajiban, modal, pendapatan dan beban dari transaksi keuangan. Rekening memberikan informasi tentang operasional perusahaan setiap hari, sehingga dapat diketahui besarnya perubahan aktiva, kewajiban, modal, pendapatan dan beban. Dalam akuntansi, kode akun adalah suatu penamaan/penomoran yang dipergunakan untuk mengklasifikasikan pos atau rekening transaksi. Setiap jenis pos dalam satu sistem akuntansi harus memiliki kode atau nomor yang dapat dikelompokkan.

Metode pemberian kode rekening menurut Mulyadi adalah sebagai berikut:

1. **Kode Angka atau Alfabet Urut (*Numerical-or Alphanumeric-Sequence Code*)**
2. **Kode Angka Blok (*Block Numerical Code*)**
3. **Kode Angka Kelompok (*Group Numerical Code*)**
4. **Kode Angka Desimal (*Decimal Code*)**
5. **Kode Angka Urut Didahului dengan Huruf (*Numerical Sequence Preceded by an Alphabetic Reference*)¹⁶**

1. Kode Angka atau Alfabet Urut (*numerical-or alphanumeric-sequence code*)

Karakteristik dari metode ini adalah sebagai berikut:

- a. Rekening diberi kode dengan angka urut, dari angka kecil ke angka besar.

¹⁶ Mulyadi, **Sistem Akuntansi**, Edisi 4, Salemba Empat, Jakarta, 2016, hal. 102.

- b. Jumlah angka (digit) dalam kode tidak sama.
- c. Perluasan klasifikasi pada suatu rekening akan mengakibatkan perubahan kode semua rekening yang kodenya lebih besar dari kode rekening yang mengalami perluasan.

2. Kode Angka Blok (*block numerical code*)

Karakteristik pemberian kode metode angka blok ini hampir mirip dengan kode angka sebelumnya, namun kelebihanannya adalah metode ini dapat menampung lebih banyak rekening bila terjadi perluasan karena adanya cadangan angka.

Contoh:

<u>Golongan Perkiraan</u>	<u>Nomor Rekening</u>
- Aset	1-99
- Utang	100-129
- Modal	130-139

3. Kode Angka Kelompok

Karakteristik kode angka kelompok yaitu:

- a. Rekening diberi kode angka atau kombinasi angka dan huruf.
- b. Jumlah angka dan/huruf dalam kode adalah tetap.
- c. Posisi angka dan/huruf dalam kode mempunyai arti tertentu.
- d. Perluasan klasifikasi dilakukan dengan memberi cadangan angka dan/huruf ke kanan.

Kode angka kelompok dapat pula menunjukkan hirarki data dengan menggambarkan adanya hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban dan jenis biaya.

4. Kode Angka Desimal

Kode angka desimal berarti persepuluhan. Kode angka desimal memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum 10 sub kelompok dan membaginya menjadi maksimum 10 golongan yang lebih kecil dari sub kelompok.

5. Kode Angka Urut Didahului dengan Huruf

Metode ini menggunakan kode berupa kombinasi angka dengan huruf. Setiap akun diberi kode angka yang di mukanya dicantumkan huruf singkatan akun tersebut. Misalnya:

AL 101

ATL 112

MO 245

AL merupakan singkatan dari aset lancar, ATL singkatan aset tidak lancar, dan MO singkatan dari modal.

2.4 Biaya (*Cost*)

2.4.1 Pengertian Biaya

Menurut Sofia Prima dan Septian Bayu “**Biaya (*Cost*) adalah sumber daya yang dikorbankan atau dilepaskan untuk mencapai tujuan tertentu.**”¹⁷ Dan menurut Garrison, Norren dan Brewer bahwa “**biaya adalah bahan yang sangat penting dalam pembuatan keputusan.**”¹⁸ Biaya ini belum habis masa pakainya, dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca. Dan biaya juga merupakan kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan

¹⁷ Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristanto, **Akuntansi Biaya**, Jilid satu, In Media, Bogor, 2013, hal 4.

¹⁸Ray H. Garrison, dkk, *Managerial Accounting, 11th Edition*. **Akuntansi Manajerial**, Ahli Bahasa: Nuri Hinduan, Edisi Kesebelas, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal.69.

untuk barang dan jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi.

2.4.2 Pengertian Biaya Produksi

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut sebagai biaya produksi. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengubahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual atau dikonsumsi dan semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk menciptakan barang-barang yang diproduksi perusahaan tersebut dan biaya-biaya yang digunakan dalam proses produksi yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* yang jumlahnya lebih besar dibandingkan dengan jenis biaya lain.

2.4.3 Jenis Biaya Produksi

Biaya produksi digolongkan dalam tiga jenis yang juga merupakan elemen-elemen utama dari biaya produksi, meliputi:

1. Biaya Bahan Baku

Adalah bahan baku yang dipergunakan dalam proses produksi pada periode yang bersangkutan. Untuk menghitung biaya bahan baku atau bahan baku yang dipergunakan di dalam proses produksi, adalah sebagai berikut: persediaan bahan baku awal periode ditambah pembelian bersih dikurangi persediaan bahan baku akhir periode.

2. Biaya Tenaga Kerja

Adalah semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan. Sesuai dengan fungsi di mana karyawan bekerja, biaya tenaga kerja dapat digolongkan ke dalam biaya tenaga kerja produksi, biaya tenaga kerja pemasaran, biaya tenaga kerja administrasi dan umum. Biaya tenaga kerja produksi digolongkan ke dalam biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung.

Biaya tenaga kerja langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan produksi yang manfaat dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan. Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah balas jasa yang diberikan kepada karyawan produksi yang manfaat tidak dapat diidentifikasi atau diikuti jejaknya pada produk tertentu yang dihasilkan perusahaan.

3. Biaya Overhead Pabrik

Adalah semua jenis biaya, kecuali biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, yang diperlukan dalam produksi. Misalnya: Biaya listrik pabrik, biaya reparasi dan pemeliharaan mesin pabrik.

2.4.4 Efisiensi Biaya

Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang dipergunakan. Pengukuran efisiensi biaya dapat dikembangkan dengan cara membandingkan antara kenyataan biaya yang dipergunakan dengan standar pembiayaan yang telah ditetapkan, yaitu gambaran tentang tingkat biaya tertentu yang dapat mengungkapkan berapa besar biaya yang diperlukan untuk dapat menghasilkan sejumlah output tertentu.

Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

· Rasio realisasi biaya terhadap anggaran:

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi biaya}}{\text{Anggaran biaya}} \times 100\%$$

$$\text{Varians} = \frac{\text{Anggaran biaya} - \text{Realisasi biaya}}{\text{Anggaran biaya}} \times 100\%$$

Atau

$$\text{Rupiah} = \text{Anggaran biaya} - \text{Realisasi biaya}$$

2.5 Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Dengan adanya anggaran biaya dan laporan pertanggungjawaban biaya yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya dan jika kinerja yang dinilai tidak baik maka manajer secara individual akan diberi

hukuman atau sanksi sehingga manajer termotivasi untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

2.5.1 Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Komunikasi regular antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus di analisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan.

Menurut Mulyadi dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu:

- 1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkatan manajer bagian.**
- 2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.**

3. **Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.**
4. **Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.**¹⁹

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya menurut Mulyadi berisi informasi

berikut:

1. **Nomor kode rekening biaya.**
2. **Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.**
3. **Realisasi biaya bulan ini.**
4. **Anggaran biaya bulan ini.**
5. **Penyimpangan biaya bulan ini.**
6. **Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.**
7. **Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.**
8. **Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.**²⁰

¹⁹ **Loc.Cit.**, hal 194.

²⁰ **Ibid**, hal. 195.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan dan menggunakan metode analisis data berupa metode komparatif dan deduktif. Menurut Nazir desain penelitian bahwa **“Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”**²¹

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari pengembangan sampai pelaksanaan penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan variabel-variabel data kuantitatif yaitu menggambarkan fakta-fakta dan menjelaskan keadaan dari objek penelitian untuk mencoba menganalisa kebenarannya berdasarkan data yang diperoleh di lapangan.

3.3 Objek Penelitian

²¹Ibid.hal.84

Objek penelitian merupakan suatu permasalahan yang diteliti dan menjelaskan di mana dan kapan dilakukan. Objek penelitian juga merupakan suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu untuk mendapatkan data tertentu. Objek penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban biaya yang dilakukan oleh perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Kebun Silau Dunia yang berlokasi di Kecamatan Silau Kahean, Kabupaten Simalungun, Provinsi Sumatera Utara.

3.4 Metode Penelitian dan Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

1. Penelitian kepustakaan

Menurut Mardalis **“Penelitian Kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan, seperti: buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lain-lainya.”**²²

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban serta bahan literatur lain seperti materi perkuliahan. Data yang dikumpulkan berupa teori sebagai kerangka kerja teoritis.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data yang dibutuhkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan

²² Mardialis, **Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Ketigabelas, Bumi Aksara, 2014. Hal. 28

mengenai proses dan metode penerapan pusat pertanggungjawaban sebagai data primer. Selain itu digunakan metode dokumentasi untuk memperoleh data sekunder, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan struktur organisasi perusahaan, Laporan produksi dan biaya produksi baik anggaran dan realisasi tahun 2016.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam menganalisis data dapat dilakukan beberapa metode analisis yang akan disesuaikan dengan keadaan dan bentuk data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Unit Usaha Kebun Silau Dunia. Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode analisis deduktif. Metode analisis deduktif yaitu metode ilmiah untuk membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum untuk mengatasi masalah yang serupa pada perusahaan pada masa yang akan datang.