

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Semakin berkembangnya persaingan dan pertumbuhan perusahaan di Indonesia beberapa tahun terakhir, menuntut setiap perusahaan untuk selalu berbenah dan melakukan evaluasi setiap saat. Tujuan dari evaluasi tersebut tentunya agar perusahaan mampu bertahan dan tidak kalah bersaing dalam menjalankan bisnisnya. Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang akan dicapai yakni pencapaian laba yang maksimal, menjaga kelangsungan hidup perusahaan, menjamin adanya pertumbuhan perusahaan, menciptakan kesejahteraan bagi anggota perusahaan, serta melayani kebutuhan masyarakat. Proses untuk mencapai tujuan tersebut memerlukan kemampuan manajemen untuk mampu mengelola jalannya perusahaan.

Dalam pencapaian salah satu tujuan perusahaan yakni mencapai laba yang maksimal, maka salah satu hal yang perlu mendapat perhatian lebih adalah pengawasan maksimal terhadap seluruh biaya-biaya yang terjadi terutama biaya yang berkaitan dengan proses produksi. Pengawasan manajemen meliputi metode, prosedur dan biaya-biaya, dan cara-cara yang digunakan manajemen untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar melaksanakan strategi dan kebijakan secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Efektif berhubungan dengan waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk dapat menghasilkan suatu produk ataupun jasa, dan efisien berhubungan dengan biaya

yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk menghasilkan suatu produk atau jasa.

Untuk tujuan pengawasan biaya, manajemen membuat perencanaan untuk setiap pusat biaya (*cost center*) yaitu dengan mengklasifikasikan setiap biaya menurut fungsi unit-unit kerja dengan sebaik mungkin. Pengklasifikasian menurut fungsi unit kerja tersebut berhubungan dengan pencatatan dan pemisahan biaya pada tiap-tiap bagian atau sub bagian dalam perusahaan. Hal ini bertujuan untuk memudahkan pelaporan dan pertanggungjawaban biaya masing-masing bagian kepada manajer. Pengelompokan itu kemudian menimbulkan apa yang disebut dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, karena setiap pimpinan yang ditugaskan pada pusat-pusat biaya tersebut harus bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada pusat biayanya masing-masing.

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, suatu perusahaan dipandang sebagai satu kesatuan dari beberapa unit organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban berorientasi pada gagasan bahwa suatu organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja ke arah pencapaian tujuan umum, dan mengakui bahwa masing-masing orang dalam suatu organisasi mempunyai wewenang untuk mengendalikan biaya atau pendapatan sebagai suatu pusat pertanggungjawaban tersendiri yang kepengurusannya harus ditegakkan, diukur, dan dilaporkan kepada manajemen di atasnya.

Suatu perusahaan juga dianggap sebagai suatu kesatuan ekonomi yang terpisah dari pihak-pihak yang berkepentingan dengan sumber-sumber perusahaan. Pemisahan ini kemudian menjadi faktor utama untuk

mempertanggungjawabkan kondisi keuangan perusahaan kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Sehubungan dengan itu, diperlukan adanya suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berguna sebagai media untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian hasil pelaksanaan tersebut akan dibandingkan dengan anggaran terkait yang telah disusun sebelumnya, apakah ada perbedaan (varians) antara realisasi dengan rencana anggaran sebelumnya. Apabila ditemukan adanya perbedaan antara realisasi dengan rencana anggaran, akan dianalisis apa yang menjadi penyebabnya serta dirancang langkah-langkah perbaikan.

Dalam kaitannya dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi menjadi salah satu aspek yang penting. Struktur organisasi menunjukkan pendelegasian wewenang oleh manajer atas ke manajer yang lebih bawah dalam rangka pembagian tugas dan pemberian wewenang kepada manajer bawah untuk mengelola pusat kegiatan yang dipimpinnya. Tiap manajer bawah yang diberikan kepercayaan untuk mengelola kegiatannya dituntut melakukan tugasnya dengan sebaik mungkin agar dapat mencapai target yang dibebankan padanya.

Pada banyak perusahaan, nyatanya struktur organisasi yang seharusnya dijadikan sebagai acuan dasar dalam pendelegasian wewenang menjadi sesuatu yang tidak berjalan dengan semestinya. Dikatakan tidak berjalan semestinya karena konsep dari struktur organisasi tidak diterapkan oleh perusahaan yang bersangkutan. Uraian pembagian tugas dan tanggung jawab dari setiap unit pertanggungjawaban tidak jelas. Hal ini dapat terjadi karena ada unit

pertanggungjawaban yang secara tidak langsung ataupun langsung ikut bekerja untuk unit pertanggungjawaban lain. Dampak terburuk dari situasi ini adalah tidak dapat diketahuinya secara jelas tugas dan tanggung jawab dari pimpinan yang memimpin unit pertanggungjawaban.

Sebelum penelitian ini, telah ada beberapa penelitian yang menjadikan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pembahasan. Berikut dipaparkan beberapa penelitian terdahulu mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban, khususnya sebagai suatu sistem pengawasan manajemen terhadap biaya produksi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Roihana Harahap dalam skripsi berjudul Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Sistem Pengawasan Manajemen Terhadap Biaya Produksi Pada PT. Mardec Nusa Riau menunjukkan hasil bahwa perusahaan menganut pola struktur fungsional, akan tetapi berdasarkan uraian tugas serta peran departemen, pendelegasian wewenang masih belum memadai, karena perusahaan tidak memiliki departemen pemasaran. Hal ini menandakan peran pemasaran masih menjadi peran dari bagian departemen lain, dalam hal ini diperankan oleh departemen umum. Dalam pengawasan biaya produksi, perusahaan tidak menggunakan pembukuan pengklasifikasian kode rekening untuk memudahkan identifikasi dari suatu rekening. Dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan mengikutsertakan seluruh unit organisasi, yang memungkinkan setiap unit organisasi dapat mengusulkan anggarannya masing-masing.

Penelitian yang dilakukan oleh Laura Olwyin Mariana dalam skripsi yang berjudul Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Suatu Sistem Pengawasan

Manajemen Terhadap Biaya Produksi Pada PT. Timur Jaya Coldstorage Medan menunjukkan hasil bahwa perusahaan juga menerapkan struktur fungsional, dan dalam pelaksanaannya telah menunjukkan pendelegasian wewenang dan pemberian tugas yang jelas untuk setiap tingkatan manajemen, dan masing-masing pimpinan unit-unit kerja bertanggungjawab penuh atas biaya-biaya yang terjadi di unit kerjanya. Dalam pengawasan biaya produksi, perusahaan menggunakan pembukuan pengklasifikasian kode perkiraan untuk memudahkan identifikasi dari suatu rekening. Dalam proses penyusunan anggaran, perusahaan juga telah mengikutsertakan seluruh unit organisasi, yang memungkinkan setiap unit organisasi dapat mengusulkan anggarannya masing-masing.

Adapun yang menjadi objek penelitian kali ini adalah PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa adalah salah satu perusahaan yang bersifat Badan Usaha Milik Negara atau BUMN. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa bergerak di bidang agribisnis perkebunan dengan mengelola kebun kelapa sawit, karet, tembakau dan tebu. Dalam menjalankan operasinya, PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa memiliki 4 distrik kebun, 1 distrik rumah sakit, dan 1 unit kebun. Keempat distrik kebun tersebut adalah Distrik Rayon Utara, Distrik Rayon Selatan, Distrik Tanaman Tembakau, dan Distrik Tanaman Tebu. 1 Distrik rumah sakit yang meliputi Rumah Sakit Tanjung Selamat, Rumah Sakit Bangkatan, dan Rumah Sakit GL Tobing. 1 unit kebun yang berlokasi di Papua yang meliputi Kebun Arso dan Kebun Prafi. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa berlokasi di Jalan Tanjung Morawa Km. 16,5 Medan.

Perusahaan dipimpin oleh seorang Direktur Utama. Direktur Utama membawahi empat direktur, yaitu Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur SDM, dan Direktur Perencanaan Pengembangan.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu, masalah yang ingin diungkap oleh penulis dalam skripsi ini adalah bagaimana perusahaan menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya sebagai suatu alat pengawasan manajemen terhadap biaya produksi serta cara perusahaan dalam menerapkan konsep pendelegasian wewenang. Penulis menjadikan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sebagai objek penelitian untuk konsep pendelegasian wewenang, dan salah satu unit kebun yang dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa, yaitu Unit Kebun Melati sebagai objek penelitian dalam kaitannya sebagai alat pengawasan manajemen terhadap biaya produksi.

Sebagai suatu perusahaan yang berorientasi pada kegiatan produksi berbagai hasil kebun, PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa tentunya memerlukan pengelolaan penggunaan sumber-sumber daya yang ada pada perusahaan dengan cara seefektif dan seefisien mungkin. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan sehingga perusahaan dimungkinkan untuk tetap hidup dan berkembang dengan produk-produk yang berdaya saing di pasaran. Untuk itu salah satu langkah yang tepat adalah dengan melakukan pengawasan biaya-biaya produksi perusahaan sebaik mungkin.

Di dalam konteks pengawasan biaya dan pendelegasian wewenang, penulis memandang bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal

yang penting untuk diterapkan di dalam perusahaan. Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian dan mencoba membahasnya dalam skripsi yang berjudul: **“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, maka penulis mencoba merumuskan masalah yang akan timbul yaitu: **Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawabandalam kaitannya dengan pendelegasian wewenangpada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa secara keseluruhan dan sebagai suatu alat pengawasan terhadap biaya produksi pada Unit Kebun Melati?**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya dengan pendelegasian wewenang pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa secara keseluruhan dan sebagai suatu alat pengawasan biaya produksi yang terjadi pada unit kebun PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa, yaitu Unit Kebun Melati.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Secara Teori

Secara teori, penelitian yang tertuang dalam skripsi ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi, acuan atau rujukan bagi penilitilain yang ingin mengetahui lebih dalambahkan menjadikan konsep penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai bahan penelitian selanjutnya

2. Secara Praktik

Secara praktik, penelitian yang tertuang dalam skripsi ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi, acuan dan pembelajaran bagi perusahaan di masa depan dalam pendelegasian wewenang dan pengawasan biaya produksi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal.

Definisi akuntansi pertanggungjawaban sendiri telah banyak dirumuskan oleh para ahli, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud, pengertian dan pemikiran yang sama. Berikut beberapa pendapat para ahli tentang akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Arfan Ikhsan Lubis:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Garis pertanggungjawaban ini meliputi pendapatan, serta biaya-biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan bagian dalam organisasi yang diakumulasikan secara menyeluruh untuk kepentingan pencatatan.¹

¹ Arfan Ikhsan Lubis, **Akuntansi Keperilakuan**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal.203.

Rudianto menyatakan bahwa:

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.²

Menurut Hansen dan Mowen, **“Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.”³**

Dari beberapa kutipan diatas dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dirancang khusus untuk mengumpulkan dan melaporkan data operasi dari setiap tingkatan manajemen sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya. Informasi yang disajikan berupa anggaran dan realisasi serta selisih yang terjadi diantara keduanya yang nantinya dapat digunakan manajemen sebagai alat pengawasan atas biaya yang terjadi.

Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggung jawab atas segala hal yang berada di bawah pengendaliannya. Jika sewaktu-waktu terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan analisa untuk mencari apa yang menjadi penyebabnya dan siapa pihak yang harus bertanggungjawab. Dua hal ini dilakukan semata-mata untuk dapat

²Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen**, Edisi Pertama: Grasindo, Jakarta, 2006, hal.293.

³Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, ***Management Accounting, 7th Edition, Akuntansi Manajemen***, Alih Bahasa: Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal.116.

dijadikan masukan bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan perbaikan atau korektif.

2.1.2 Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban berkonsep pada suatu pemahaman yang didasarkan atas penggolongan tanggungjawab manajemen lewat pemisahan departemen-departemen atau pusat pertanggungjawaban pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi. Penggolongan ini bertujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing departemen serta penetapan individu yang mengepalai tiap pusat pertanggungjawaban yang dimana nantinya harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari kegiatan di pusat pertanggungjawabannya. Konsep ini menekankan perlunya penggolongan biaya menurut biaya yang dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen.

Titik awal dari informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada struktur organisasi, karena di dalam struktur organisasi akan tergambar pendelegasian wewenang dari manajer atas ke manajer bawah. Struktur organisasi akan berperan sangat vital, karena akan terdapat alur dan pembagian peran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta penentuan anggaran biaya yang diperlukan bagi tiap-tiap departemen. Dengan pemahaman akan konsep akuntansi pertanggungjawaban ini, penggolongan biaya dan struktur organisasi berperan sangat penting di dalam suatu organisasi.

2.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan utama dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan memperoleh manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama meminimalkan dampak negatifnya.

Menurut Arfan Ikhsan Lubis tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah **“...Memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.”**⁴

Dari uraian diatas penulis dapat menyimpulkan, tujuan yang hendak dicapai dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Untuk menentukan kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam suatu organisasi.
2. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
3. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi.

2.1.4 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban, maka setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi anggaran maupun informasi manajemen. Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi yang akan bermanfaat untuk

⁴Arfan Ikhsan Lubis, **Op. Cit.**, hal.204.

penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa ada tiga manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban, sebagai berikut:

1. Dasar penyusunan anggaran

Informasi dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran untuk periode berikutnya. Informasi tersebut berhubungan dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban tersebut selama periode tertentu.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

2. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Di dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi. Perencanaan dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan jumlah pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dari biaya tersebut. Manajer pusat

pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Dengan tanggung jawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Alat pemotivasi manajer

Seorang manajer akan memiliki motivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi bila manajer tersebut berkeyakinan bahwa kinerjanya akan diberi penghargaan dengan nilai penghargaan yang pantas. Maka dalam menilai kinerja ini digunakan informasi akuntansi berupa informasi masa lalu. Motivasi dapat dibangkitkan secara langsung yaitu dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Perhargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

2.1.5 Pendelegasian Wewenang Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Wewenang (*authority*) menurut Malayu Hasibuan adalah, **“kekuasaan yang sah dan legal yang dimiliki seseorang untuk memerintah orang lain, berbuat atau tidak berbuat sesuatu. *Authority* merupakan dasar hukum yang sah dan legal untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan.”**⁵

Sedangkan pendelegasian adalah proses penurunan kekuasaan dari manajer atas ke manajer yang lebih bawah untuk memberikan tugas dan tanggung

⁵Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi, Cetakan Kedelapan: Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 64.

jawab untuk pencapaian tujuan organisasi. Sehingga pendelegasian wewenang pada dasarnya merupakan proses pengalihan tugas dari manajer puncak kepada bagian kerja yang lebih rendah untuk melakukan berbagai aktivitas yang ditujukan untuk pencapaian tujuan organisasi yang apabila tidak dilimpahkan akan menghambat proses pencapaian tujuan tersebut.

Menurut Mulyadi:

Pendelegasian wewenang adalah pemberian wewenang oleh manajer yang lebih atas kepada manajer yang lebih rendah untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan otorisasi secara eksplisit dari manajer pemberi wewenang pada waktu wewenang tersebut akan dilaksanakan.⁶

Menurut Hani Handoko dalam Amirullah dan Haris:

...Pendelegasian wewenang merupakan proses pengalihan dan pemberian wewenang, tugas dan tanggung jawab dari manajemen puncak kepada orang lain untuk dapat dipertanggungjawabkan pelaksanaannya.⁷

Sementara itu, menurut John Ivancevich, *et al.*, **“Pendelegasian wewenang adalah proses pembagian kewenangan dari atas ke bawah di dalam suatu organisasi.”⁸** Hubungan pendelegasian wewenang antara manajer atas dengan manajer bawah ini mengharuskan manajer atas untuk bersedia mendelegasikan kekuasaannya agar tugas-tugas berat yang dipikul akan lebih

⁶ Mulyadi, **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2011, hal. 272.

⁷ Amirullah dan Haris Budiyo, **Pengantar Manajemen**, Jilid Satu, Edisi Kedua: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2004, hal. 190.

⁸ John M. Ivancevich, *et al.*, **Organizational Behavior and Management**, 7th Edition, **Perilaku dan Manajemen Organisasi**, Alih Bahasa: Dharma Yuwono, Buku Kedua, Edisi Ketujuh: Erlangga, Jakarta, 2007, hal. 238.

ringan dan nantinya akan mempermudah pengawasan di seluruh tingkatan departemen.

Di dalam tahapan pendelegasian wewenang, menurut Malayu Hasibuan, ada beberapa asas yang perlu diperhatikan, yaitu: **“asas kepercayaan, asas delegasi, atas hasil yang diharapkan, asas penentuan fungsi, asas rantai berkala, asas tingkat wewenang, asas kesatuan komando, asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab, asas pembagian kerja, asas efisiensi, dan asas kemutlakan tanggung jawab.”**⁹

Menurut Amirullah dan Haris Budiyo, manfaat dari pendelegasian wewenang antara lain:

1. **Dengan semakin banyak tugas yang didelegasikan, maka akan semakin besar peluang manajer bawah untuk mencari dan menerima lebih banyak tanggung jawab dari manajer tingkat yang lebih tinggi.**
2. **Membantu karyawan untuk menerima dan mempratikkan tanggung jawab yang diberikan.**¹⁰

Meskipun memiliki sejumlah manfaat, pendelegasian wewenang tetap memiliki sejumlah kendala. Menurut Ernie dan Kurniawan, beberapa kendala itu antara lain:

1. **Staf yang tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk menerima dan menjalankan sesuatu yang didelegasikan kepadanya justru akan menghambat pencapaian tujuan ke arah yang lebih baik.**
2. **Pelimpahan wewenang akan berdampak pada kurang bertanggung jawabnya atasan terhadap apa yang semestinya dia lakukan.**
3. **Pelimpahan wewenang seringkali dilakukan bukan sebagai proses pembelajaran dan pemberian kepercayaan dari atasan kepada**

⁹Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hal. 75.

¹⁰ Amirullah dan Haris Budiyo, *Op. Cit.*, hal.198.

bawahan, akan tetapi lebih sebagai bentuk pelarian tanggung jawab dari atasan kepada bawahan.¹¹

Menurut James F. Stoner, *et al.* dalam Amirullah dan Haris Budiyo, ada tiga prasyarat agar pendelegasian dapat berjalan efektif, yaitu:

1. **Kesediaan manajer untuk memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan.**
2. **Komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan.**
3. **Kemampuan manajer untuk menganalisis faktor-faktor seperti sasaran organisasi, persyaratan tugas, dan kemampuan karyawan.**¹²

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Definisi Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, **“Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”**¹³

Thomas Sumarsan menyatakan:

Pusat tanggung jawab adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu.¹⁴

¹¹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Kencana, Jakarta, 2005, hal. 180.

¹² Amirullah dan Haris Budiyo, **Op. Cit.**, hal. 199.

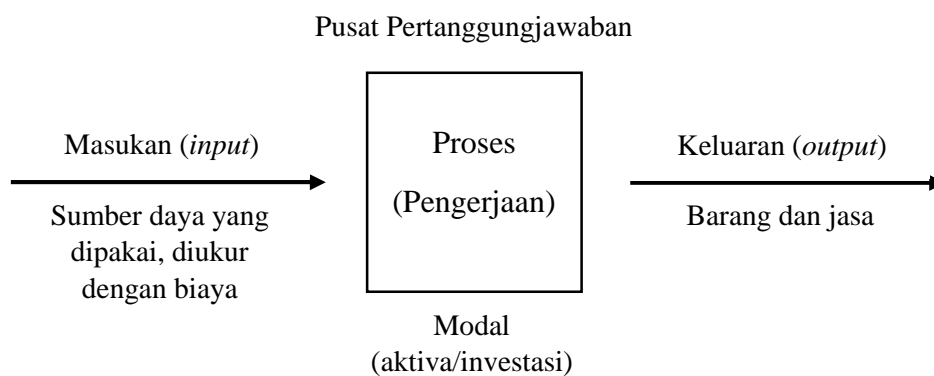
¹³ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen**, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal.171.

¹⁴ Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2010, hal.81.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk merencanakan suatu kegiatan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana tersebut. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban memerlukan pendelegasian wewenang pembuat keputusan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.

Pusat pertanggungjawaban menerima masukan (*input*), yaitu melalui sumber daya yang ada di dalam organisasi, misalnya bahan baku. Input pusat pertanggungjawaban yang dipakai diukur dengan biaya. *Input* ini lalu diproses atau dikerjakan dengan menggunakan modal atau investasi yang ditanamkan ke dalam aktiva lancar (modal kerja) dan aktiva tetap. Lalu dihasilkanlah keluaran (*output*) berupa barang dan jasa.

Esensi pusat pertanggungjawaban dapat dilihat melalui gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Pusat Pertanggungjawaban

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal.172.

2.2.2 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Atas dasar hubungan antara masukan dengan keluaran, pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu perusahaan diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu:

1. Pusat biaya (*cost center*)
2. Pusat pendapatan (*revenue center*)
3. Pusat laba (*profit center*)
4. Pusat investasi (*investment center*)¹⁵

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci keempat pusat pertanggungjawaban tersebut.

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya (*cost center*) merupakan suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya memiliki kendali dan tanggung jawab atas biaya-biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya mengolah masukan (*input*) yang diukur dalam bentuk jumlah uang, namun *output* tidak diukur dengan cara yang sama.

Bastian Bustami dan Nurlela mendefinisikan bahwa, **“Biaya (*cost*) adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.”**¹⁶

Prestasi manajer pusat biaya biasanya diukur berdasarkan kemampuannya untuk menekan biaya-biaya yang digunakan oleh pusat pertanggungjawabannya. Selain hal tersebut, prestasi keuangan dari

¹⁵ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Op. Cit.**, hal. 72.

¹⁶ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 7.

pimpinan suatu pusat biaya dapat juga diukur dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya (*actual cost*) dengan biaya menurut anggaran (*budgeted cost*).

Ada dua jenis umum pusat biaya yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diperkirakan dengan keandalan yang rasional. Contohnya biaya pabrik bagi tenaga kerja langsung, material langsung, dan pasokan-pasokan. Biaya kebijakan adalah biaya-biaya yang tidak dapat diperkirakan perencanaannya secara tepat dan memadai. Pada pusat biaya kebijakan, biaya-biaya yang dikeluarkan tergantung pada penilaian pihak manajemen atas jumlah yang memadai berdasarkan kondisi-kondisi tertentu.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Jadongan Sijabat menyatakan:

Pendapatan adalah arus masuk aktiva dan atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa dan aktivitas pencairan laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambungan selama satu periode.¹⁷

¹⁷Jadongan Sijabat, *Akuntansi Intermediate: Konsep dan Aplikasi*, Jilid Dua, Edisi Revisi: Bina Media Perintis, Medan, 2013, hal. 117.

Pendapatan yang diperoleh biasanya diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai diperbandingkan dengan penjualan yang dianggarkan, dan biaya pemasaran aktual diperbandingkan dengan biaya pemasaran yang dianggarkan.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Menurut Arfan Ikhsan Lubis, **“Pusat laba adalah segmen dimana manajer memiliki kendali, baik atas pendapatan maupun biaya.”**¹⁸Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa pusat laba (*profit center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggungjawab penuh terhadap pendapatan dan biaya. Pendapatan adalah ukuran moneter dari keluaran-keluaran, biaya adalah ukuran moneter dari masukan-masukan atau sumber daya yang dikonsumsi.

Adapun yang menjadi pusat perhatian dalam pusat pertanggungjawaban ini adalah besaran laba yang bisa diperoleh yang didapat dengan cara membandingkan biaya sebagai input dengan pendapatan sebagai output. Manajer pusat laba bertanggung jawab penuh atas kinerja pendapatan dan biaya segmen. Evaluasi pusat laba dapat dilihat dari ukuran efisiensi dan efektifitasnya dengan memakai analisis margin kontribusi, biaya standar, anggaran fleksibel, dan selisih penjualan untuk mengendalikan laba.

¹⁸Arfan Ikhsan Lubis, **Op. Cit.**, hal. 208.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Menurut Thomas Sumarsan, **“Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban berdasarkan tingkat laba yang dihasilkan dikaitkan dengan besarnya investasi yang ditanamkan.”**¹⁹

Berdasarkan definisi tersebut, pusat investasi (*investment center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai wewenang atas kemampuan untuk menggunakan pendapatan laba atau dengan modal yang ditanam atau aktiva perusahaan dalam kegiatan investasinya.

Pusat investasi berhubungan erat dengan pusat laba karena tidak mungkin penilaian prestasi manajer pusat laba dilakukan tanpa mengkaitkannya dengan penggunaan investasi. Manajer pusat investasi bertanggungjawab atas pendapatan, biaya dan aset operasi dengan tujuan mencapai suatu imbalan (*return on investment*) yang memuaskan. Prestasi manajer pusat investasi dinilai atas dasar laba dan investasi yang dilakukan untuk memperoleh laba.

2.2.3 Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Sebelum menetapkan suatu unit organisasi menjadi suatu pusat pertanggungjawaban, perlu diperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut:

¹⁹Thomas Sumarsan, *Op. Cit.*, hal. 124.

- a. Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban
- b. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas di antara pusat-pusat pertanggungjawaban maupun di dalam pusat pertanggungjawaban itu.
- c. Manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban mampu mengawasi biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Kriteria-kriteria diatas pada dasarnya saling berkaitan satu sama lain.

Secara teoritis penerapan tugas dan tanggung jawab harus diikuti dengan pelimpahan wewenang. Di lain pihak, wewenang yang dilimpahkan kepada seseorang manajer akan mempengaruhi kemampuannya untuk mengawasi biaya.

2.2.4 Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban

Struktur organisasi adalah sistem hubungan antara posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Penentuan struktur organisasi harus meliputi penentuan hirarki dalam organisasi. Hirarki menggambarkan jenjang jabatan dari yang paling atas sampai yang paling bawah ataupun sebaliknya.

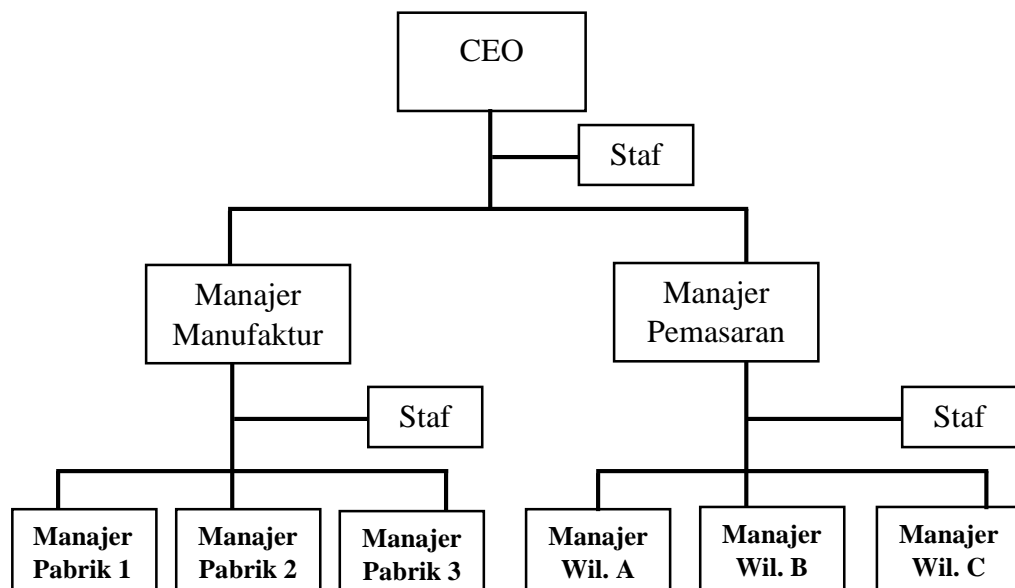
Perkembangan, pertumbuhan, ruang lingkup dan jenis suatu organisasi akan mempengaruhi struktur organisasi yang digunakannya. Ada tiga jenis struktur organisasi yang umum digunakan oleh perusahaan yaitu:

1. Struktur Fungsional

Struktur fungsional mengelompokkan tugas dan aktivitas berdasarkan fungsi bisnis, seperti produksi/operasi, pemasaran, keuangan/akuntansi, penelitian pengembangan dan sistem informasi manajemen. Organisasi fungsional merupakan bentuk organisasi yang biasanya dipakai oleh perusahaan besar yang ditandai dengan adanya jumlah karyawan yang besar, spesialisasi kerja tinggi, wilayah kerja luas, serta komando yang tidak lagi berada pada satu tangan pimpinan.

Kelemahan-kelemahan pada struktur organisasi fungsional adalah:

- a. **Ketidakjelasan dalam menentukan efektifitas manajer fungsional secara terpisah.**
- b. **Perselisihan antar para manajer dari fungsi-fungsi berbeda hanya dapat diselesaikan di tingkat atas.**
- c. **Struktur fungsional tidak memadai untuk diterapkan pada sebuah perusahaan dengan produk dan pasar yang beragam.**
- d. **Organisasi fungsional cenderung menciptakan "sekat-sekat" bagi tiap fungsi yang dimilikinya sehingga menghambat kemungkinan diadakannya koordinasi lintas fungsi di bidang-bidang seperti pengembangan produk baru.²⁰**



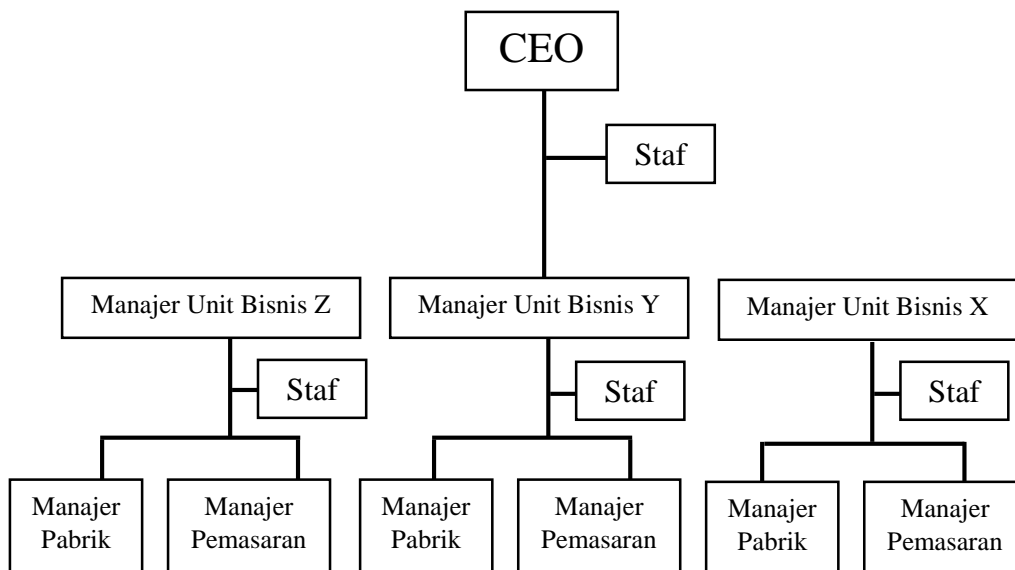
²⁰Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Op. Cit.**, hal. 119

Gambar 2.2 Struktur Organisasi Fungsional

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th Edition*, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal. 118.

2. Struktur Divisional/Unit Bisnis

Bentuk organisasi unit bisnis dari organisasi dirancang untuk menyelesaikan masalah-masalah yang terdapat pada struktur fungsional. Suatu unit bisnis bertanggung jawab atas seluruh fungsi yang ada dalam produksi dan pemasaran sebuah produk. Unit bisnis tersebut bertanggung jawab untuk melakukan perencanaan dan koordinasi kerja dari berbagai fungsi yang terpisah.



Gambar 2.3 Struktur Organisasi Divisional

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th Edition*, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal. 118.

Beberapa keuntungan dan kerugian dari organisasi unit bisnis, yakni:

Keuntungan dari bentuk perusahaan unit bisnis ini adalah:

- a. **Struktur ini bisa berfungsi sebagai tempat pelatihan bagi manajemen secara umum.**
- b. **Karena unit bisnis lebih dekat dengan pasar dari produk-produknya dibandingkan dengan kantor pusat, maka para manajer unit bisnis dapat membuat keputusan-keputusan produksi dan pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan cara yang diputuskan oleh kantor pusat.**
- c. **Dapat memberikan reaksi yang cepat terhadap ancaman-ancaman atau peluang baru.**

Kerugian dari unit bisnis ini adalah:

- a. **Kemungkinan bahwa masing-masing staf unit bisnis menduplikasi sejumlah pekerjaan yang dalam organisasi fungsional dikerjakan di kantor pusat.**
- b. **Perselisihan yang terjadi di antara spesialis fungsional dalam organisasi perusahaan fungsional digantikan dengan perselisihan diantara unit-unit bisnis dalam organisasi unit bisnis.²¹**

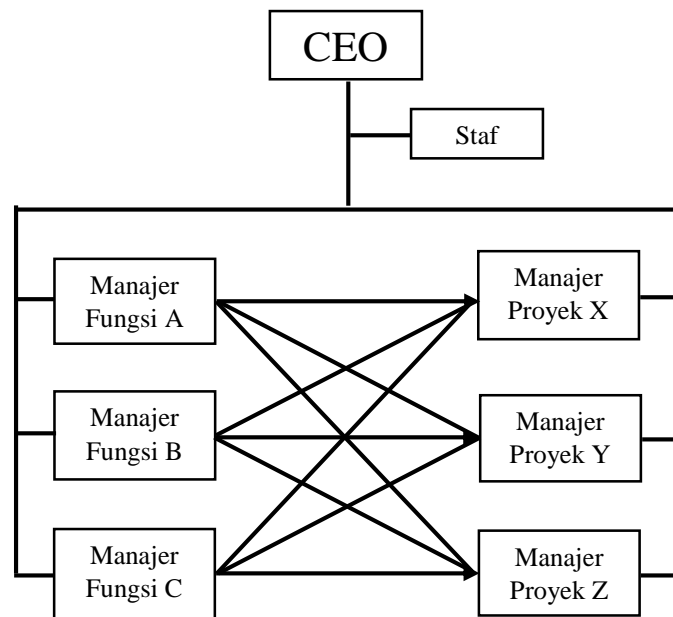
3. Struktur Matriks

Struktur organisasi matriks adalah yang paling kompleks dari semua desain yang ada karena struktur matriks bergantung pada alur kewenangan dan komunikasi vertikal maupun horizontal. Struktur organisasi matriks dapat mengakibatkan *overhead* yang lebih besar karena ia menciptakan posisi-posisi manajemen yang baru. Karakteristik lain dari suatu struktur matriks yang berkontribusi pada seluruh kompleksitas yang ada meliputi kewenangan anggaran dua lini, dua sumber dalam pemberian penghargaan dan sanksi, pembagian kewenangan, dua saluran pelaporan, dan kebutuhan sistem komunikasi yang efektif.

Meski kompleks, struktur matriks digunakan secara luas dalam banyak industri termasuk konstruksi, kesehatan, riset dan pertahanan. Beberapa

²¹Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Op. Cit.**, hal. 121

keuntungan dari struktur matriks adalah tujuan proyek yang jelas, terdapat banyak saluran komunikasi, karyawan dapat melihat hasil dari pekerjaan mereka, dan penghentian proyek dapat dilakukan relatif lebih mudah.



Gambar 2.4 Struktur Organisasi Matriks

Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Management Control System, 11th Edition, Sistem Pengendalian Manajemen*, Alih Bahasa: F.X Kurniawan Tjakrawala, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal. 118.

2.3 Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Menurut Hansen dan Mowen, **"Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi"**.²² Dikatakan sebagai ekuivalen kas karena sumber non kas dapat ditukarkan dengan barang

²² Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, *Op. Cit.*, hal. 40.

atau jasa yang dikehendaki. Biaya dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat di masa depan. Sedangkan beban (*expense*) adalah biaya yang telah dihabiskan atau terpakai (*expired cost*) dalam proses menghasilkan pendapatan dalam suatu periode akuntansi tertentu, karena itu beban tidak memberikan manfaat ekonomis untuk kegiatan masa berikutnya.

Atas dasar karakteristik hubungan masukan dengan keluarannya, pusat biaya dapat dibagi atas pusat biaya teknik (*engineered cost center*) dan pusat biaya kebijakan (*discretionary cost center*). Pusat biaya teknik (*engineered cost center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dan nyata dengan keluaran. Contohnya adalah departemen produksi. Sedangkan pusat biaya kebijakan (*discretionary cost center*) adalah pusat biaya yang bertugas menangani biaya yang tidak dapat ditentukan secara pasti karena tidak mempunyai hubungan yang jelas antara masukan (biaya) dengan keluaran (produk). Contoh pusat biaya kebijakan adalah departemen administrasi dan umum (misalnya: akuntansi, personalia, hukum), departemen penelitian dan pengembangan, serta departemen pemasaran.

2.4 Pengawasan Biaya Produksi

2.4.1 Definisi dan Tujuan Pengawasan Biaya Produksi

Pengawasan merupakan suatu usaha sistematis yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana yang telah disusun dan membuat tindakan tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting. Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen,

bertujuan agar kegiatan yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan. Pengawasan bukan hanya mengawasi penyimpangan yang terjadi dari rencana, akan tetapi meneliti dan mengawasi sampai sejauh mana pelaksana operasi telah memenuhi sasaran yang telah ditetapkan. Bisa disimpulkan bahwa pengawasan merupakan usaha yang diarahkan kepada hasil yang diharapkan. Bukan hanya menyangkut hasil tetapi juga tindakan yang diambil agar realisasi sesuai dengan tindakan yang diharapkan.

Pengawasan biaya produksi meliputi:

a. Pengawasan biaya bahan baku

Pengawasan biaya bahan bakumencakup persediaanbahan baku dengan jumlah, mutu serta harga yang sesuai dengan yang diperlukan pada proses produksi, maksudnya bahan baku yang diperoleh tidak berlebihan jumlahnya dan dapat dipertanggungjawabkan. Pengawasan bahan baku akan menjadi mudah dan lebih baik dengan menyusun anggaran yang lebih efektif. Laporan-laporan yang membandingkan tingkat persediaan bahan baku yang sebenarnya dengan tingkat standar dan harga satuan bahan baku yang dianggarkan merupakan pengawasan yang akan disampaikan kepada manajemen untuk dinilai kembali dan selanjutnya diambil tindakan seperlunya.

b. Pengawasan biaya upah langsung

Pengawasan upah langsung berarti menyediakan jumlah tenaga buruh, mutu, tarif yang diperlukan serta meningkatkan kinerja setiap pekerja. Untuk pengawasan biaya upah langsung diperlukan suatu

tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kemampuan dan efisiensi kerja buruh yaitu hasil nyata kerja per kerja normal.

c. Pengawasan biaya pabrik tidak langsung

Pengawasan biaya pabrik tidak langsung dilaksanakan dengan mengawasi biaya tersebut dengan batas yang sudah ditetapkan untuk tingkat kegiatan tertentu. Cara pendekatan dasar bagi pengawasan biaya pabrik tidak langsung sama seperti yang diterapkan pada biaya langsung yakni menetapkan standar dan pengambilan tindakan perbaikan.

2.4.2 Metode Pengawasan Biaya Produksi

Dalam pengawasan biaya produksi, ada dua metode yang dapat dilakukan untuk melaksanakan yaitu:

- a. Pengawasan biaya produksi dengan menggunakan biaya standar
- b. Pengawasan biaya produksi dengan menggunakan anggaran.

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci mengenai kedua metode pengawasan biaya produksi tersebut.

a. Pengawasan Biaya Produksi Menggunakan Biaya Standar

Dalam proses pengawasan, perusahaan dapat menggunakan biaya standar. Biaya standar terlebih dahulu menentukan biaya untuk bahan baku, tenaga kerja dan *overhead* pabrik berdasarkan informasi yang dikumpulkan dari pengalaman masa lalu dan informasi lainnya yang

mendukung. Dalam penggunaannya, biaya standar merupakan dasar bagi anggaran dan laporan yang mengidentifikasi varians antara *actual cost* dan *standard cost*.

b. Pengawasan Biaya Produksi Menggunakan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran produksi, yang paling utama disusun adalah aktivitas biaya produksi, sebab pada kenyataannya sering ditemukan penyimpangan-penyimpangan pada biaya produksi ini. Setelah anggaran biaya produksi disusun, baru kemudian disusun anggaran untuk biaya-biaya lainnya. Penyusunan anggaran biaya produksi didasarkan pada anggaran produksi, yaitu suatu tingkat volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan, sehingga sesuai dengan tingkat penjualan yang telah ditentukan.

Dalam penyusunan anggaran produksi, anggaran penjualan menjadi dasar yang digunakan dalam menentukan jumlah yang akan diproduksi untuk setiap produk yang akan dihasilkan. Dengan demikian, rencana produksi ini disusun sesuai dengan anggaran penjualan dan persediaan barang jadi yang telah ditetapkan.

Hal tersebut dapat dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut:

$$\text{Produksi} = \text{Penjualan} + \text{Persediaan Akhir} - \text{Persediaan Awal}$$

Setelah anggaran produksi selesai disusun, barulah dapat disusun anggaran biaya produksi terdiri dari:

1. Anggaran Bahan Baku

Anggaran ini menyatakan jenis, volume, harga dari bahan-bahan yang diperlukan untuk memproduksi sejumlah produk tertentu. Jumlah bahan baku yang digunakan dapat ditentukan setelah jumlah unit yang akan diproduksi selesai ditetapkan, dengan memperhatikan berapa unit tiap jenis bahan yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit barang jadi. Anggaran bahan baku dalam satuan uang (biaya bahan baku) dapat disusun jika harga per-unit jenis bahan baku tersebut telah diketahui.

2. Anggaran Tenaga Kerja Langsung

Anggaran ini menyatakan taksiran jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan untuk produksi. Upah tenaga kerja langsung adalah salah satu faktor dari biaya produksi yang dapat dibebankan langsung pada unit produksi tertentu. Berdasarkan anggaran biaya produksi yang telah disusun dapat ditentukan anggaran kebutuhan akan tenaga kerja langsung. Dalam penyusunan anggaran tenaga kerja langsung, harus ditentukan terlebih dahulu jumlah jam kerja untuk menyelesaikan satu unit produk jadi dan tarif upah per jam rata-rata.

3. Anggaran *Overhead* Pabrik

Overhead pabrik tidak dapat dibebankan langsung terhadap sejumlah produksi tertentu. Anggaran ini terdiri dari banyak

pos, seperti: bahan penolong, tenaga kerja langsung, penyusutan, perawatan, asuransi, dan lain-lain. Pada waktu menyusun anggaran ini, pos-pos tersebut perlu dikelompokkan ke dalam *fixed overhead* dan *variable overhead*. Bahkan jika anggaran tersebut akan dijadikan dasar penilaian prestasi akan lebih baik diperinci lagi menjadi *controllable overhead* dan *uncontrollable overhead*. Anggaran *overhead* pabrik juga sebaiknya diperinci kedalam anggaran bulanan.

2.4.3 Pengawasan Biaya Produksi Melalui Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai alat pengawasan biaya karena akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan semua informasi akuntansi dari tiap pusat pertanggungjawaban mengenai biaya maupun pendapatan, baik yang berupa anggaran maupun hasil produksi maupun hasil aktivitas sebenarnya. Dengan akuntansi pertanggungjawaban pimpinan perusahaan dapat melakukan pengawasan biaya secara efisien dari laporan kinerja tiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai ide pokok yang menyatakan bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengawasannya, dan biaya produksi adalah salah satu wujud tanggungjawabnya. Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut, maka jumlah anggaran juga harus disusun untuk setiap tingkatan manajemen.

Dengan adanya pengelompokan atas biaya-biaya yang terjadi dalam produksi, maka hal ini akan memberi kemudahan kepada manajer pusat pertanggungjawaban untuk membedakan mana biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dikendalikan. Dengan mengetahui biaya-biaya menjadi tanggungjawabnya, maka manajer pusat pertanggungjawaban akan mendapatkan kemudahan ketika memberikan laporan pertanggungjawaban biaya produksi.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian yang dilakukan berupa penelitian deskriptif, dimana penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan yang berasal dari perusahaan dan kemudian menguraikannya secara keseluruhan.

3.2 Objek Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini objek penelitian adalah mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dalam kaitannya dengan pendelegasian wewenang dan pada salah satu unit kebun yang dikelola PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa, yaitu Unit Kebun Melati di dalam kaitannya sebagai suatu alat pengawasan manajemen terhadap biaya produksi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini, yaitu menjelaskan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian berbentuk deskriptif.

Penelitian deskriptif adalah metode dimana penulis mengumpulkan data-data penelitian yang diperoleh dari objek penelitian dan literatur-literatur lainnya kemudian menguraikan secara rinci untuk mengetahui permasalahan penelitian dan mencari penyelesaiannya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan penelitian. Dalam hal ini, peneliti mendapatkannya dengan cara melakukan wawancara dengan bagian akuntansi dan SDM. Pertanyaan yang diajukan seputar wewenang dan tanggungjawab yang diberikan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan adalah struktur organisasi perusahaan, uraian tugas, fungsi, dan tanggung jawab pimpinan dan karyawan perusahaan, laporan manajemen bulanan (dalam hal ini menggunakan laporan manajemen bulan Desember 2015 Unit Kebun Melati), dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Unit Kebun Melati.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya manajer dan karyawan yang berhubungan langsung dengan penelitian.

2. Observasi

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian khususnya yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Kepustakaan

Teknik kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan data mengenai teori akuntansi pertanggungjawaban yang didapat peneliti dari buku, literatur ilmiah dan bahan bacaan lain yang terkait.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Deskriptif

Metode deskriptif yaitu metode dimana data dikumpulkan, disusun, diinterpretasikan dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi permasalahan yang dihadapi.

2. Metode Komparatif

Metode komparatif yaitu metode yang melakukan perbandingan antara teori, konsep, standar atau prinsip yang ada dengan praktek yang diterapkan dalam objek penelitian. Dari hasil perbandingan tersebut akan ditarik kesimpulan sebagai dasar dalam memberikan saran kepada pimpinan perusahaan.