

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang mampu menghubungkan wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi tersebut dengan tanggungjawab biaya secara langsung. Melalui struktur organisasi, pimpinan puncak dapat membagi tugas dan wewenangnya kepada unit-unit dibawahnya dan sebaliknya, pimpinan juga harus mengawasi apakah tugas-tugas yang didelegasikan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik atau tidak. Unit-unit tersebut merupakan suatu divisi, dimana divisi ini merupakan suatu pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang terjadi dalam unitnya. Suatu unit kerja dalam organisasi dikepalai oleh manajer. Manajer dalam suatu organisasi hanya dapat mengawasi sejumlah bawahan yang terbatas, artinya dalam organisasi memiliki tingkatan manajer.

Melihat luas dan kompleksnya operasional yang dijalankan oleh suatu perusahaan, maka tidak memungkinkan bagi pimpinan perusahaan untuk selalu memantau secara langsung setiap kegiatan produksinya. Sehingga pimpinan harus mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya sehingga semua masalah yang terjadi dapat cepat diatasi dan diselesaikan. Adanya pendelegasian tersebut muncul berbagai tingkatan pertanggungjawaban. Untuk membantu pimpinan perusahaan dalam kegiatan produksinya dibutuhkan sebuah penerapan, salah satunya adalah akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi

pertanggungjawaban dapat diandalkan seorang pimpinan perusahaan untuk bisa mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan hingga tercapainya tujuan.

Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit pertanggungjawaban dalam organisasi dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan kegiatannya, kemudian dibandingkan dengan standar yang ada yaitu anggaran, serta dianalisis penyimpangan-penyimpangannya. Jadi akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari sistem akuntansi manajemen dimana bentuk formal yang dihasilkan adalah informasi yang mengacu pada pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem dan prosedur akuntansi yang membagikan perusahaan ke dalam pusat pertanggungjawaban dan mendelegasikan wewenang pada setiap manajer yang bertanggung jawab. Pada perusahaan yang cukup besar akuntansi pertanggungjawaban sudah dapat diterapkan. Namun sejauh mana pihak manajemen mengusahakan sistem ini agar dapat diterapkan pada pengendalian biaya tidaklah sama untuk setiap perusahaan. Masing-masing perusahaan menerapkan secara berbeda sesuai dengan permasalahan yang dihadapinya.

Akuntansi pertanggungjawaban membagi suatu organisasi ke dalam beberapa pusat pertanggungjawaban dan setiap pusat pertanggungjawaban tersebut memiliki batasan dan wewenang yang jelas. Dari pusat pertanggungjawaban dapat diperoleh informasi yang jelas mengenai masukan dan keluaran yang akan digunakan sebagai laporan pertanggungjawaban setiap pertanggungjawaban kepada manajemen di atasnya. Selain itu juga, setiap pusat pertanggungjawaban harus dapat mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang dilakukannya dan memberikan laporan aktual tentang kegiatannya serta memiliki alat yang dapat digunakan untuk menilai pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut misalnya anggaran. Dengan adanya anggaran, maka manajemen dapat melakukan pengawasan terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut dengan membandingkan anggaran dengan laporan aktual(realisasi) dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Menurut Cecily terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban, yaitu “(1) **Pusat Biaya**(*Cost Center*), (2) **Pusat Pendapatan**(*Revenue Center*), (3) **Pusat Laba**(*ProfitCenter*), (4) **Pusat Investasi**(*Investment Center*)”.¹

Pusat pertanggungjawaban dibentuk agar seluruh aktivitas yang berhubungan dengan keempat pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan akhirnya akan digunakan untuk melakukan pengawasan biaya, menilai bahkan mengukur kinerja dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban.

¹ Cecily A.Raiborn dan Michael R.Kinney, *Cost Accounting, 7th Edition*, **Akuntansi Biaya: Dasar dan Pengembangan**, Alih Bahasa: Biro Bahasa Alkemis, Buku Dua, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2011, Hal. 159.

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pengeluaran biaya-biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya dibagi menjadi 2 yaitu: pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik adalah biaya keseluruhan yang dimana jumlah biaya yang benar ataupun tepat secara relatif harus dapat diperkirakan secara cukup dan dapat diandalkan, sedangkan pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut, maka efisiensinya sulit untuk diukur.

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang diperoleh selama satu periode, dan tidak dimintai pertanggungjawabannya atas masukan, karena tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat laba 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 diukur berdasarkan penghasilan yang diprediksi sesuai dengan biaya, aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin untuk mencapai laba.

Setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggarannya dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Pengawasan biaya sangat penting karena menekankan hubungan antara manajer yang bertanggung jawab

dengan anggaran dan realisasi biaya. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan tidak mungkin menghindar dari pengelolaan biaya. Untuk itu, perusahaan membutuhkan sistem pengendalian biaya agar dapat terus meningkatkan operasionalnya. Dengan demikian, menurut uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan guna menunjang pengawasan biaya dan untuk mengendalikan tanggung jawab tiap departemen.

Untuk memudahkan dilakukannya pengawasan biaya maupun pendapatan, maka diperlukan struktur organisasi yang menggambarkan pembagian kerja menurut fungsi dan kebutuhan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan besar dalam memberikan informasi dari pusat pertanggungjawaban sebagai usaha manajemen dalam pengawasannya, terlebih dalam kompleksnya masalah yang terjadi setiap harinya.

PT Perkebunan Nusantara IV merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agroindustri yang mengusahakan perkebunan dan pengolahan komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman. 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 Tobasari yang berlokasi di kecamatan Pamatang Sidamanik, Kabupaten Simalungun.

Sebagai unit usaha milik PT Perkebunan Nusantara IV, Unit Usaha Tobasari hanya melakukan kegiatan produksi dan budidaya teh, mulai dari persiapan lahan, pembibitan tanaman, penanaman, pemeliharaan, pemanenan dan pengangkutan. Semua hasil panen yang berupa pucuk daun teh diangkut ke kebun milik PT Perkebunan IV Unit Usaha Tobasari yang memiliki pabrik pengolahan. Penjualan atas hasil pengolahan teh dilakukan oleh kantor direksi. Sehingga dalam hal ini Unit Usaha Tobasari 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 dan budidaya tanaman teh 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 Tobasari akan dievaluasi terkait dengan biaya-biaya yang terjadi dalam unit ini. Dan biaya yang diteliti adalah biaya produksi yang dianggarkan dan direalisasikan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari terkait dengan kegiatan produksi yang hanya ada produksi teh.

Pada tahun 2019 PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari terdapat penyimpangan menguntungkan (*favorable varians*) dalam biaya produksi sebesar Rp26.382.764.426,-dimana RKAPnya sebesar Rp194.372.651.000,-

dengan realisasi sebesar Rp167.989.886.574,-dengan rincian kegiatan yang dapat dilihat pada lampiran.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini diharapkan dapat membantu manajemen untuk mempermudah 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 pengawasan biaya, sedangkan pengawasan biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Hal ini lah yang mendorong penulis untuk membahasnya dalam tulisan skripsi yang berjudul : **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari”**.

1.2 Perumusan Masalah

Dalam kegiatan operasinya, setiap perusahaan pasti selalu menghadapi suatu masalah baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesaingan ataupun kebingungan kita terhadap sesuatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan(*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan , adanya celah(*gap*) baik antara kegiatan atau fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada .

Perumusan masalah diperlukan untuk mempermudah menginterpretasikan data dan fakta yang diperlukan dalam suatu penelitian . Oleh karena itu, adapun

perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: **Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari pada Periode 2019?**

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah adalah ruang lingkup masalah atas upaya membatasi ruang lingkup masalah yang terlalu luas sehingga penelitian lebih fokus untuk dilakukan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari Terhadap Pengawasan Biaya produksi pada Periode 2019.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban khususnya biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari pada periode 2019.
2. Untuk mengetahui apa kendala yang dihadapi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan bagi dunia akademis dan ilmu pengetahuan pada bidang akuntansi di perguruan tinggi mengenai akuntansi pertanggungjawaban.
- b. Sebagai sarana untuk menerapkan ilmu yang didapat pada bangku kuliah dengan kenyataan yang dihadapi di lapangan khususnya tentang akuntansi pertanggungjawaban bagi perusahaan.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

1. Memberikan masukan dan evaluasi mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan.
2. Memberikan tambahan informasi yang dapat digunakan untuk perbaikan dan pengembangan usaha, serta membantu manajemen dalam meningkatkan kinerja dan prestasi.

b. Bagi Peneliti

Dengan penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu yang telah didapat dan penulis dapat memahami aplikasi teori yang didapat di dunia bisnis yang sesungguhnya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan referensi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Seorang pemimpin diharapkan dapat memantau kegiatan operasi perusahaannya secara menyeluruh. Namun, hal tersebut tidak dapat dilaksanakan karena semakin kompleks kegiatan dari perusahaannya. Oleh karena itu, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sangat diperlukan dengan melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, seorang pemimpin dapat mengendalikan setiap tanggung jawab ke unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Berikut ini pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Kautsar Riza dan Mochammad Farid William:

“Akuntansi Pertanggungjawaban 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.”²

Rudianto membuat defenisi 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.”³

Sehingga berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem akuntansi yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik, yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, adanya standar sebagai tolak ukur kinerja, kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, dan adanya hukuman dan penghargaan.

²Kautsar Riza Salman dan Mochammad Farid, **Akuntansi Manajemen: Alat Pengukuran dan Pengambilan Keputusan Manajemen**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2016, hal.108.

³Rudianto, **Akuntansi Manajemen: Informasi untuk pengambilan Keputusan Strategis**, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2013, hal.176.

a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab kepada individu yang diberi wewenang.

b. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, 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 inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran.

c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

d. 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 sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

2.1.3 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan utama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk membantu perusahaan agar dapat memperoleh manfaat dari desentralisasi dan pada waktu yang sama dapat meminimalkan dampak negatifnya. Untuk tujuan ini sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk memperkuat dan mendorong adanya keharmonisan dan kesatuan tujuan dalam perusahaan.

Adapun tujuan yang hendak dicapai akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Untuk memperoleh kontribusi dari setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu organisasi.
2. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
3. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.

4. Untuk memperoleh suatu penilaian kualitas kinerja dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, yang berarti bahwa akan dinilai bagaimana seorang manajer melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
5. Untuk memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban menurut Lubis dalam tulisan skripsi Frans S Parapat adalah **“untuk memastikan bahwa individu-individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan secara keseluruhan”**.⁴Karakteristik utama dari akuntansi pertanggungjawaban adalah dapat digunakan dengan efektif dan efisien dalam rangka pelaksanaan strategi dasar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.4 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bersifat penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

1. Sebagai dasar penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer dalam penyusunan anggaran, seperti ditetapkan oleh siapa anggaran tersebut atau dari pihak mana yang bertanggung jawab atas pemakaian

⁴Frans S Parapat, **Skripsi: Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengawasan Biaya Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Medan**, Universitas HKBP Nommensen, 2016, Hal 10

anggaran dan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi masing-masing pemegang tanggung jawab.

2. Sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka pada akhir periode. Adanya tanggung jawab yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

3. Sebagai pemotivasi manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan didalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu reward dan punishment.

4. Pengelolaan Aktivitas

Untuk memantau program pengelolaan aktivitas, manajer memerlukan informasi biaya aktivitas yakni dengan menyajikan informasi biaya yang dipisahkan kedalam biaya penambah nilai dalam bentuk perbandingan dari periode ke periode. Dengan demikian manajemen dapat memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas dan untuk merumuskan keputusan-keputusan

strategik. Program pengeloaan aktivitas memberikan gambaran berapa penghematan biaya yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu.

2.1.5 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setiap perusahaan, karena untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi beberapa syarat-syarat tertentu. Syarat diperlukannya penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah organisasi yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi adalah organisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada sejumlah kecil eksekutif saja tetapi tersebar di seluruh organisasi, dengan manajer di berbagai tingkatan mengambil keputusan yang menyangkut tanggung jawabnya.

Untuk dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat dalam tulisan skripsi Farida Dwi Hastuti, yaitu :

- 1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.**
- 2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.**
- 3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.**
- 4. Terdapatnya susunan kode akun perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.**

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).⁵

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang jawab tiap tingkatan manajemen

Dalam membahas akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu, setiap manajer di dalam organisasi harus bertanggung jawab terhadap segala aktivitas yang berada di bawah pengendaliannya. Dengan kata lain, manajer yang disertai wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-tiap pimpinan jelas atas segala kegiatan yang berada di bawah pengendaliannya. Tanggung jawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas ke bawah. Dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawaban atau pemberian wewenang, struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian, yaitu:

⁵Farida Dwi Hastuti, **Skripsi: Penerapan Skripsi Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Pengendalian Biaya Produksi Studi Kasus Pada PT.Sang Hyang Seri Pasuruhan-Jawa Timur**, Universitas Sanata Dharma, 2008, Hal. 21

a. 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.

b. 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 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. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan atau sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi

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*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut. Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otorisasi dari orang-orang yang bertanggungjawab pada kegiatan tersebut. Oleh karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atau unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang di dalamnya membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya. Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggung jawab seseorang.

4. Terdapatnya susunan kode akun perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban

Untuk memudahkan proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu, data akan lebih mudah untuk diidentifikasi. Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*)

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan.

Secara umum, tujuan dari laporan pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pimpinan tentang hasil-hasil pelaksanaansuatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya dan memberikan

motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

2.2 Pusat Pertanggungjawaban

2.2.1 Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi ditempatkan atas dasar ukuran setiap unit dalam sebuah organisasi yang beroperasi di bawah kendali dan otoritas seorang manajer yang bertanggungjawab dengan cara menelusuri dan memandang biaya untuk unit-unit organisasi dari sudut pandang individual.

Menurut Samryn, **“Pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi”**.⁶

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindrajan dalam skripsi Elisabeth Manurung, bahwa **“Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”**⁷

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk merencanakan suatu kegiatan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana tersebut dalam suatu jangka

⁶L.M.Samryn, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi: Kencana, Jakarta, 2013, Hal 262.

⁷Elisabeth Manurung, **Skripsi: Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT.Perusahaan Listrik Negara(PERSERO) Sektor Pembangkit Medan**, Universitas HKBP Nommensen, 2016, Hal. 10.

waktu tertentu. 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 dalam organisasi, misalnya bahan baku. Input pusat pertanggungjawaban yang 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 atau jasa.

2.2.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam suatu organisasi di bagi menjadi bagian tertentu yang di sebut pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah satu unit organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban. Pada umumnya sebuah perusahaan terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak dalam bagan struktur organisasi. Pusat pertanggungjawaban ini membentuk satu hierarki. Tingkatan terendah adalah pusat pertanggungjawaban untuk unit seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya, sedangkan tingkat yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha, atau divisi.

Pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang di ukur dalam satuan uang di sebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu

pertanggungjawaban yang di nyatakan dalam satuan uang di sebut dengan pendapatan.

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut cakupan wewenang manajer dan jenis tanggungjawab finansial menurut Darsono sebagai berikut:

- a. **Pusat Biaya**(*Cost Centre*)
- b. **Pusat pendapatan**(*Revenue Centre*)
- c. **Pusat laba**(*Profit Centre*)
- d. **Pusat investasi**(*Investment Centre*)⁸

a. Pusat Biaya(*Cost Centre*)

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pengeluaran atau biaya-biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat pertanggungjawaban ini mengelola masukan dan menghasilkan keluaran. Jadi pusat biaya diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk menentukan biaya yang dikeluarkan dan bertanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Tujuan penggolongan biaya ke dalam biaya produk dan biaya periode adalah untuk menyusun laporan keuangan, baik laporan keuangan untuk pihak eksternal maupun internal. Penggolongan biaya kedalam biaya produk dan biaya periode terdiri atas :

⁸Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2009, Hal 203.

1. Biaya produk adalah biaya yang dapat diidentifikasi sebagai bagian harga perolehan persediaan. Biaya ini merupakan harga perolehan barang dagangan yang dibeli dengan tujuan untuk dijual, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
2. Biaya Periode meliputi biaya yang dapat diidentifikasi dengan ukuran periode atau jarak waktu tertentu daripada pemindahan barang atau penyerahan jasa.

b. Pusat Pendapatan(*Revenue Centre*)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan selama satu periode. Manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawabannya atas masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat pendapatan tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belum merupakan biaya yang lengkap, oleh sebab itu biaya yang terjadi pada pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, jadi penekanan pada pusat pendapatan adalah pengeluarannya. Dengan kata lain, pusat pendapatan mementingkan efektivitas, karena pusat ini memfokuskan diri untuk mencapai pendapatan setinggi mungkin.

c. Pusat Laba(*Profit Centre*)

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih penghasilan dengan biaya yang terjadi tetapi tidak bertanggungjawab terhadap investasi pada pusat laba tersebut. Besarnya laba dalam pusat laba diperoleh dengan membandingkan biaya sebagai

masuk dengan pendapatan sebagai keluaran. Pusat laba akan menekan biaya serendah mungkin dan menghasilkan pendapatan sebesar mungkin. Dengan kata lain pusat laba lebih mementingkan efisien dan efektivitas suatu kegiatan. Kinerja pusat laba dapat diukur dengan cara apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat dicapai atau tidak.

Menurut Thomas Sumarsan, perusahaan yang menggunakan pusat laba memiliki manfaat dan keunggulan sebagai berikut:

- 1. Pusat laba mengharuskan disiplin atau identitas dan penyelesaian masalah.**
- 2. Pusat laba meningkatkan koordinasi dalam organisasi sehingga para manajer dalam organisasi lebih cepat untuk mengambil keputusan yang semuanya untuk mencapai tujuan perusahaan.**
- 3. Pusat laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerja sama dari semua tingkatan manajemen.**
- 4. Pusat laba meningkatkan kualitas keputusan karena semua karyawan dalam organisasi sadar dan terlihat dalam penyusunan pusat pertanggungjawaban laba (pusat pendapatan-pusat biaya).**
- 5. Pusat laba menyediakan kemampuan suatu tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja aktual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu, seperti: ROI, ROE, ROA, Rasio laba bersih dan indikator keuangan lainnya.⁹**

⁹Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja**, Cetakan Pertama: indeks, Jakarta, 2010, Hal.124

d. Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Pusat investasi merupakan unit organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan penghasilan yang diprediksi sesuai dengan biaya, aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin dengan tujuan mencapai suatu imbalan investasi (*return on investment*) yang memuaskan. Adapun ukuran prestasi yang sering dipakai di pusat investasi adalah ROI (*Return On Investment*). Oleh sebab itu di dalam pusat investasi manajer harus berhati-hati dalam menentukan besar dana investasi yang diperlukan. Harta yang diinvestasikan haruslah benar-benar mempunyai hubungan langsung dengan operasi pokok perusahaan yang siutamakan untuk dibeli, sedangkan yang bersifat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan.

2.3 Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Dalam menjalankan kegiatan produksinya, setiap perusahaan memerlukan biaya. Biaya bermanfaat untuk tujuan evaluasi pada saat penentuan apakah harga pasar untuk produk yang beredar saat ini dapat menghasilkan keuntungan atau pada saat mengevaluasi apakah suatu proses adalah efisien dibandingkan dengan biaya proses internal atau eksternal yang sama. Menurut Bastian Bustami dan Nurlela **“Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam**

satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.”¹⁰

Menurut Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristanto, **“Biaya adalah sumber daya yang dikorbankan atau dilepaskan untuk mencapai tujuan tertentu di masa depan.”¹¹**

Biaya dapat digunakan untuk memenuhi faktor-faktor produksi. Dalam menggunakan faktor-faktor produksi tersebut, selalu diusahakan agar biaya tersebut dapat dimanfaatkan seefektif mungkin dan seefisien mungkin. Penggunaan biaya yang tidak tepat akan mengakibatkan kesalahan dalam penghitungan biaya produksi dan selanjutnya akan menghasilkan informasi yang salah dalam laporan keuangan. Oleh karena itu, agar manajemen perusahaan dapat menjalankan fungsinya dengan baik, pihak manajemen harus mempunyai informasi yang lengkap mengenai perusahaan. Salah satu informasi tersebut adalah biaya produksi.

Adapun pengertian biaya produksi menurut Mulyadi dalam buku Neneng Hartati bahwa **“biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan pengolahan bahan baku menjadi barang jadi”¹²**.

2.3.1 Pusat Biaya Teknik (*Engineered Cost Center*)

Pusat biaya teknik atau pusat biaya standar adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik yang erat dan nyata dengan

¹⁰Bastian bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Akuntansi Biaya, Edisi Keempat, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, Hal. 7

¹¹ Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristanto, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua, IN MEDIA, Bogor, 2015, Hal. 10

¹²Neneng Hartati, **Akuntansi Biaya**, Edisi pertama, CV Pustaka Setia, Bandung, 2017, Hal 130.

keluarannya, contohnya adalah departemen produksi. Manajer pusat biaya teknik bertanggungjawab atas efisiensi dan efektivitas pusat biaya yang dipimpinnya. Alat penilaian efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar yakni membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya standarnya kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan biaya yang terjadi. Jika biaya sesungguhnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standarnya maka penyimpangan sifatnya menguntungkan (*favorable*) yang berarti pusat biaya tersebut bekerja efisien.

Anggaran yang menyangkut pusat biaya teknis harus dapat diperhitungkan secara teknis di pusat pertanggungjawaban di mana output dapat diukur. Anggaran ini biasanya terdapat di perusahaan pabrikasi, mendeskripsikan biaya bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead.

Anggaran biaya teknis ini memiliki karakteristik yaitu:

- a. Anggaran tersebut dimaksudkan untuk mengukur efisiensi

Pengukuran efisiensi dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi kerja yang telah dilakukan. Jika realisasi kerja dapat mencapai apa yang ditargetkan atau bahkan lebih dari apa yang dianggarkan berarti perusahaan telah bekerja dengan efisien.

- b. Manajer memikul tanggung jawab penuh atas target yang dianggarkan

Dalam penyusunan anggaran pusat biaya teknik dapat menempuh cara-cara sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran dimulai dari penentuan besarnya keluaran yang akan dihasilkan pusat biaya teknik yang bersangkutan dalam jangka waktu dan mutu tertentu

2. Atas dasar keluaran yang dihasilkan manajer pusat biaya teknik menyusun anggaran biaya yang efisien untuk menghasilkan keluaran

Jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya hanya bersifat merugikan (*unfavorable*) yang berarti pusat biaya bekerja tidak efisien. Efektivitas pusat biaya teknik dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya tersebut dalam mencapai volume produksi yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu.

2.3.2 Pusat Biaya Kebijakan (*Discretionary Cost Center*)

Pusat biaya kebijakan merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya. Keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif sehingga tidak dapat dinilai efisiensi dan efektivitasnya. Contohnya pusat biaya kebijakan adalah departemen administrasi dan umum (misalnya akuntansi, personalia, hukum), departemen penelitian dan pengembangan, departemen pemasaran.

Anggaran biaya kebijakan adalah anggaran yang berhubungan dengan pertimbangan di mana output tidak dapat diukur. Penyusunan anggaran biaya kebijakan ini sulit dilaksanakan dengan baik biasanya hanya berdasarkan pertimbangan yang dilakukan oleh manajemen. Cara perhitungan disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan mereka sendiri.

Karakteristik anggaran biaya kebijakan adalah sebagai berikut

- a. Anggaran tersebut merupakan pengukuran efisiensi
- b. Anggaran tersebut merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan dan biaya yang sesungguhnya tidak boleh melampaui anggaran.
- c. Anggaran tersebut merupakan kesanggupan manajer pusat biaya yang bersangkutan untuk melaksanakan semua kegiatan yang direncanakan dengan biaya yang dianggarkan

Dalam penyusunan anggaran produksi yang paling utama adalah proyek biaya produksi sebab pada kenyataannya sering ditemukan penyimpangan-penyimpangan pada biaya produksi ini. Setelah anggaran biaya produksi disusun baru kemudian anggaran biaya lainnya.

2.4 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengawasan Biaya Produksi

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat pengawasan biaya, salah satunya biaya produksi karena akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan semua informasi akuntansi dari pusat-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 *performance report* masing-masing 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 pengawasan pimpinannya. Salah satu tanggung jawab manajer adalah terhadap pendapatan dan biaya, sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut maka anggaran juga harus disusun untuk setiap tingkatan manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut.

2.4.1 Perencanaan

Salah satu fungsi manajemen adalah sebagai fungsi perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan (*Planning*) berarti menghubungkan kenyataan, merumuskan tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan. Setiap perencanaan haruslah didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan dalam jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah mencapai tujuan atau tidak. Proses perencanaan manajemen dilakukan dengan cara:

1. Penyusunan Program (Rencana Kerja Jangka Panjang)

Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategi. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kemana kegiatan perusahaan ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun

memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, pada dasarnya perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas.

2. Penyusunan Anggaran atau Penganggaran(Anggaran Jangka Pendek)

Anggaran merupakan suatu taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan dalam suatu periode khusus pada masa yang akan datang. Wiwik Lestari dan Dhyka Bagus Permana mendefinisikan bahwa **“Anggaran merupakan alat penting bagi perusahaan dalam memberi arahan dan panduan kegiatan operasional sehari-hari untuk mencapai tujuan”**.¹³

Menurut Darsono P dan Ari Purwanto mendefinisikan **“Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang”**.¹⁴

Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, meningkatkan laba dan memperbaiki citra perusahaan di antara pelanggan, maka anggaran perusahaan tersebut seharusnya membuat komitmen atas sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam upayanya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut.

Anggaran merupakan taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan pada suatu periode khusus pada masa yang akan

¹³Wiwik Lestari dan Dhyka Bagus Permana, **Akuntansi Biaya dalam Perspektif Manajerial**, Edisi Pertama, Cetakan pertama, PT Raja Grafindo Persada, Depok, 2017, Hal 45.

¹⁴Darsono Prawinegoro dan Ari Purwanto, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal 1.

datang. Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, meingkatkan laba, dan memperbaiki citra perusahaan diantara pelanggan, maka anggaran perusahaan tersebut seharusnya membuat komitmen atas sumber daya yang diperlakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Wiwik Lestari dan Dika Bagus Permana adapun manfaat anggaran adalah sebagai berikut:

- 1. Menerjemahkan dan mengoperasionalkan perencanaan strategis.**
- 2. Menyediakan referent untuk perencanaan dan pengendalian.**
- 3. Memotivasi pimpinan dan karyawan.**
- 4. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar unit dalam organisasi.¹⁵**

Anggaran merupakan suatu bentuk laporan yang meliputi hasil hasil penaksiran dan perhitungan yang disajikan menjadi suatu program dan kebijaksanaan manajemen dalam menjalankan aktivitas perusahaan untuk periode yang akan datang. Perhitungan dan penaksiran itu didasarkan atas fakta-fakta yang telah dicapai sebelumnya dan dianalisa kemungkinan-kemungkinan yang mempengaruhi fakta.

2.4.2 Pengendalian

Pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat berguna bagi perusahaan untuk mengukur kinerja setiap manajer dan untuk mengetahui apakah setiap rencana atau program yang telah direncanakan diawal periode kerja telah dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Dari hasil pengukuran tersebut dapat

¹⁵Ibid, Hal 45

diketahui dan dilaporkan suatu bentuk hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban yakni melalui analisis dan evaluasi antara hasil yang didapat atau realisasi dengan rencana yang dianggarkan diawal periode. Hasil perbandingan tersebut akan disusun apakah ada penyimpangan. Dengan demikian dapat segera diketahui siapakah yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut.

Dengan adanya pengendalian tersebut, setiap kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan dan diawasi dengan baik oleh manajemen puncak organisasi. Dengan sistem pengendalian manajemen yang baik akan mendukung kinerja perusahaan atau organisasi yang lebih baik. Untuk menghasilkan suatu pengendalian manajemen yang baik dalam suatu perusahaan atau organisasi perlu adanya Satuan pengendalian intern atau audit internal yang merupakan unit kerja yang bertugas membantu direktur utama dalam mengadakan penelitian atas sistem pengendalian, pengolahan(manajemen) dan pelaksanaan serta memberikan saran perbaikannya. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pengawasan atau pengendalian biaya dapat dilakukan dengan 2 cara, yaitu:

a. Pengawasan dengan menggunakan biaya standar

Untuk membantu proses pengawasan perusahaan dapat menggunakan biaya standar. Biaya standar ini ditentukan terlebih dahulu 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 ini merupakan dasar bagi anggaran dalam laporan yang mengidentifikasi varians antara biaya aktual dengan biaya standar.

Pengawasan dengan menggunakan biaya standar lebih ditekankan daripada pengawasan anggaran, dimana biaya standar ini merupakan alat efisiensi dari pusat biaya teknik sedangkan anggaran merupakan alat pengendalian dari pusat biaya. Beberapa manfaat dengan menggunakan biaya standar yaitu:

1. Standar memberikan suatu tolak ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan tanpa adanya standar yang diterapkan secara ilmiah makaperbandingan biaya hanya dilakukan secara terbatas pada biaya dari periode lain yang mungkin mengandung pemborosan atau ketidakefisienan.
2. Memungkinkan digunakannya prinsip pengecualian dengan akibat penghematan waktu. Tindakan tidaklah perlu untuk meneliti dan melaporkan tentang semua operasi, tetapi cukup untuk mengenai operasi yang sangat menyimpang dari standar.
3. Memungkinkan biaya akuntansi yang ekonomis.
4. Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.melalui penggunaan catatan dan prosedur yang telah disederhanakan dan penggunaan prinsip pengecualian maka diperlukan waktu yang lebih sedikit untuk memperoleh informasi yang diperlukan.
5. Standar berlaku sebagai insentif bagi karyawan. Jika seorang karyawan mempunyai tujuan yang wajar dia akan cenderung bekerja lebih efisien sehingga dapat mengurangi biaya.

b. Pengawasan dengan menggunakan anggaran

Pengawasan biaya juga dapat dilakukan dengan menggunakan anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana yang mencakup seluruh aspek dari kegiatan perusahaan untuk masa mendatang yang merupakan pedoman bagi kegiatan dalam suatu periode tertentu. Agar anggaran berhasil dilaksanakan maka harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Program anggaran harus ada dorongan yang kuat dari top management dan harus ada kerjasama di antara manajer.
- b. Harus ada kejelasan wewenang dan tanggung jawab pada setiap tingkatan manajemen
- c. Panjangnya atau periode anggaran
- d. Adapun pengetahuan atau pemahaman tentang anggaran serta seluk beluknya.

2.4.3 Pelaporan

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat ikhtisar dari pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang berada pada pengawasannya dan ikhtisar ini akan menunjukkan prestasi kerja manajemen pusat pertanggungjawaban. Di dalam laporan pertanggungjawaban akan menyajikan biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh sesungguhnya dengan yang dianggarkan sebelumnya sehingga dapat menjadi alat penilaian kerja oleh manajer yang lebih tinggi karena laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

Menurut Carter, untuk meningkatkan keefektifitasannya, maka laporan tanggungjawab sebaiknya memiliki karakteristik-karakteristik fundamental, yaitu:

- 1. Laporan sebaiknya sesuai dengan bagan organisasi.**
- 2. Laporan sebaiknya konsisten dalam bentuk dan isi setiap kali diterbitkan.**
- 3. Laporan sebaiknya tepat waktu.**
- 4. Laporan sebaiknya diterbitkan secara teratur untuk meningkatkan kegunaannya.**
- 5. Laporan sebaiknya mudah untuk dipahami.**
- 6. Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan.**
- 7. Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan, atau standar yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual.**
- 8. Laporan sebaiknya bersifat analitis.**
- 9. Laporan untuk manajemen operasi seharusnya dinyatakan dalam unit fisik maupun dalam nilai dolar, karena informasi dalam nilai dolar bisa saja relevan bagi seorang penyedia.¹⁶**

Berdasarkan hal tersebut maka jenis laporan yang dibuat harus sesuai dengan pihak yang menggunakannya. Laporan perencanaan berhubungan dengan

¹⁶William K, Carter, **Cost Accounting, 14th Edition**, Akuntansi Biaya, Alih Bahasa: Krista, Buku Dua, Edisi Keempat belas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal.113

program-program yang akan diantisipasi dalam hubungan dengan operasi atau kondisi keuangan di masa yang akan datang.

Isi laporan pertanggungjawaban yang disajikan biasanya tergantung pada kebutuhan dan situasi. Hal ini berupa laporan harian, mingguan, atau mungkin sesuatu laporan khusus yang disediakan dengan suatu tahap tertentu perusahaan. Laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan. Pelaporan tanggung jawab (*responsibility reporting*) adalah fase pelaporan dari akuntansi tanggung jawab.

Menurut pandangan tradisional laporan tanggung jawab memiliki dua tujuan utama, yaitu:

1. Memotivasi orang untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan cara melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer manajer yang bertanggung jawab beserta atasan mereka.
2. Menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggung jawab untuk mengidentifikasi inefisiensi sehingga mereka dapat mengendalikan biaya.

2.5 Analisis dan Evaluasi Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Produksi

Pada setiap akhir tahun biasanya perusahaan perlu menyusun realisasi biaya untuk mengetahui jumlah biaya yang dikeluarkan dalam operasi perusahaan. Realisasi ini digunakan sebagai alat perbandingan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya untuk mengetahui pemborosan atau penghematan biaya serta menilai prestasi kerja dari staff dan karyawan dalam mencapai tujuan. Apabila

terjadi perbedaan yang mencolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama, maka hal itu disebut sebagai penyimpangan-penyimpangan, yang dibagi menjadi dua sifat yang berbeda, yaitu:

- a. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan(*favorable*)
- b. Penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan(*unfavorable*)

Selama periode aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya dan pendapatan yang diperoleh. Catatan ini dilakukan sedemikian rupa sehingga biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut program dan pusat pertanggungjawaban.

Evaluasi atau penilaian kinerja dilaksanakan oleh perusahaan dengan maksud untuk mengetahui bagaimana kinerja manajemen perusahaan selama periode tertentu penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian target perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dalam sebuah akuntansi pertanggungjawaban penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting dari seorang manajer atau pimpinan perusahaan. Manajer harus mempunyai sifat yang objektif terhadap para karyawannya untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam kegiatan ini. Penilaian ini sangatlah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan feedback kepada karyawan tentang kinerjanya. Dengan begitu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuan pegawai di masa yang akan datang.

Untuk memastikan akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik, perusahaan harus melaksanakan penilaian kinerja. Salah satu metode penilaian

kinerja yang dapat dilakukan adalah dengan membandingkan anggaran kegiatan operasional perusahaan dengan hasil realisasinya. Dengan melihat perbandingan antara anggaran dan hasil realisasi, perusahaan dapat melihat perkembangan perusahaan dan hasil kinerja dari para karyawan. Penilaian kinerja diharapkan mampu membantu manajemen dalam mengambil keputusan bagi perusahaan.

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 menguraikannya secara keseluruhan.

Mardalis mengemukakan bahwa:

“Penelitian deskriptif, bertujuan untuk mendeskripsikan apa apa yang saat ini berlaku. Didalamnya terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, analisis dan menginterpretasikan kondisi kondisi yang sekarang ini terjadi atau ada. Dengan kata lain penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh informasi informasi mengenai keadaan saat ini, dan melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada”.¹⁷

Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat dan situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena. Dengan demikian penelitian ini akan menguraikan gambaran mengenai pertanggungjawaban yang dilakukan setiap pusat pertanggungjawaban sehingga dapat diketahui bagaimana PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan manajemen terhadap biaya produksi.

3.2 Lokasi dan Objek Penelitian

¹⁷Mardalis, **Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Ketigabelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2014, Hal.26.

Objek penelitian merupakan suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu untuk mendapatkan data tertentu. Objek penelitian ini adalah akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari yang beralamat di Emplasmen Tobasari, Kec.Pam.Sidamanik, Kabupaten Simalungun. Pembahasan difokuskan mengenai bagaimana akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan biaya produksi.

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Data merupakan faktor yang penting dalam menunjang suatu penelitian sehingga penelitian dapat memberikan hasil yang akurat dan efektif serta dapat berjalan sesuai dengan rencana yang ditentukan. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui perantara diperoleh dan dicatat oleh pihak lain.

Data sekunder umumnya merupakan bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip data dokumentasi yang dipublikasi dan yang tidak dipublikasi. Data ini berupa struktur organisasi, uraian tugas perusahaan, dan anggaran biaya produksi perusahaan serta realisasi biaya produksi perusahaan pada tahun 2019 dengan melihat bagaimana pendelegasian dan pelaksanaan tanggung jawab yang diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari sehingga dapat digunakan sebagai alat pengawasan khususnya terhadap biaya produksi.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang akan digunakan yaitu:

1. Metode dokumentasi, yaitu suatu metode pengumpulan data dari laporan laporan yang sudah diolah sebelumnya, sehingga tidak langsung diperoleh dari sumbernya. Data yang dikumpulkan dengan metode ini adalah sejarah singkat, struktur organisasi perusahaan, laporan anggaran biaya produksi perusahaan dan realisasi pada tahun 2019 pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari. Berdasarkan pertanggungjawaban yang dilaporkan, akan dilihat bagaimana pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab serta bagian dalam menjalankan tugasnya.
2. Metode observasi, yaitu cara pengumpulan data dimana penulis mengadakan pengamatan terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pertanggungjawaban yang dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan wewenang pada PT Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Tobasari.
3. Metode wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam penyediaan informasi yang diperlukan penulis.

3.4 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 IV Unit Usaha Tobasari. Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah metode deskriptif. Menurut Moh Nazir, **“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa masa sekarang”**.¹⁸

¹⁸Moh Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan kesembilan, Ghalia Indonesia, Bogor, 2014. Hal. 43.

Penggunaan metode deskriptif ini menggunakan suatu metode analisis untuk mengumpulkan data, menyusun dan mengklasifikasikan serta menginterpretasikan data yang diperoleh, sehingga memberikan gambaran umum mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Tujuan dari penelitian deskriptif ini yaitu untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian ini tidak menguji hipotesa atau tidak menggunakan hipotesa, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel-variabel yang diteliti.