

BAB I

P E N D A H U L U A N

1.1 Latar Belakang

Pada zaman sekarang ini perkembangan dunia usaha semakin berkembang pesat, dengan adanya teknologi yang semakin canggih sudah banyak digunakan untuk mendukung semua kegiatan perusahaan untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerja. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan, maka perusahaan akan mempersiapkan strategi-strategi sebagai arahan didalam mencapai tujuan. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian.

Oleh sebab itu, perusahaan perlu menggunakan akuntansi pertanggung jawaban yang merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan yang memiliki tanggung jawab. Dengan adanya akuntansi pertanggung jawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab ke tingkat pimpinan di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan

mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab.

Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri juga merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu perusahaan. Dalam menilai suatu perusahaan apakah sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban atau belum maka bisa dilihat melalui syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, biaya terkendali dan tidak terkendali, klasifikasi kode rekening, dan sistem pelaporan biaya. Serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban berupa pusat pertanggung jawaban, standar pengukuran kinerja, pengukuran kinerja manajer, dan pemberian penghargaan dan hukuman pada manajer suatu perusahaan.

Perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia dimulai pada akhir abad ke-19. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang penyediaan energi listrik dan merupakan penyedia jasa kelistrikan terbesar di Indonesia adalah PLN. Dimana PLN merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia.

Sehingga PLN dituntut untuk melaksanakan usaha dengan sebaik-baiknya agar dapat membantu dan mensejahterakan masyarakat. Karena listrik sangat penting bagi masyarakat untuk melakukan berbagai kegiatan, seperti yang kita ketahui semua teknologi yang ada saat sekarang ini, pada umumnya untuk mengoprasikannya bergantung pada listrik. Dapat dibayangkan apabila sehari saja hidup manusia ini tanpa adanya listrik, maka serasa dunia menjadi lumpuh total.

Oleh karena itu, PT. PLN memerlukan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Untuk melakukan aktivitas PT. PLN diperlukan tim yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang telah menjadi tanggungjawab menurut struktur organisasi yang ada pada PT. PLN. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban ini pada umumnya menetapkan bagian unit-unit organisasi dengan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan tegas. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat terlaksana dengan baik apabila struktur organisasi terlihat adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang ada pada organisasi tersebut (Juita, 2014).

Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri menurut Hansen dan Mowen adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Akuntansi pertanggungjawab adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan.

Di samping itu, informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu dapat membantu membangkitkan motivasi para manajer pusat akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban masa lalu yang menyangkut masa yang akan datang digunakan dalam kegiatan perencanaan, khususnya perencanaan tahunan, yang dikenal dengan nama Anggaran. Untuk itu, perlu dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, suatu organisasi dibagi menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban yang dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan dan diharapkan dapat membantu dalam pencapaian

tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Pengertian Pusat pertanggungjawaban itu sendiri menurut Hansen dan Mowen adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan tertentu.

Melihat pentingnya akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan atau badan usaha PLN maka penulis tertarik mengangkat sebuah judul penelitian **“Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban (Studi Kasus pada PT.PLN (Persero) Pasir Pengaraian)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka dapat ditarik rumusan masalah :

1. Apakah PT PLN (Persero) Pasir Pengaraian sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban ?
2. Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT PLN (Persero) Pasir Pengaraian ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari peneliti melakukan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah PT PLN (Persero) Pasir Pengaraian sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban
2. Untuk mengetahui bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT PLN (Persero) Pasir Pengaraian

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi semua pihak, antara lain :

1. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan masukan guna memperbaiki atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai system akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan.

2. Bagi penulis :

Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktek di lapangan.

3. Bagi pembaca :

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggung jawaban.

1.5 Batasan Masalah dan Originalitas

1.5.1 Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, dan mengingat bahwa luasnya masalah yang akan diteliti maka peneliti membatasi pada analisis akuntansi pertanggungjawaban (studi kasus PT. PLN (Persero) Pasir Pengaraian).

1.5.2 Originalitas

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Raja Kurnia Juita (2014) Universitas Maritim Raja Ali Haji dengan judul penelitian “ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (STUDI KASUS PADA PT. PLN PERSERO TANJUNG PINANG) ”. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan PT.

PLN Tanjung Pinang sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini dapat diketahui dengan hasil persentase yang diperoleh dari perhitungan jawaban kuesioner yaitu 87,65% .

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, penelitian sebelumnya menggunakan obyek penelitian pada PT PLN Tanjung Pinang. Sedangkan dalam penelitian ini, obyek penelitiannya yaitu pada PT PLN (Persero) Pasir Pengaraian.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan proposal ini, maka dalam penulisannya dibagi menjadi tigabab, dengan rincian sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, syarat akuntansi pertanggungjawaban, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai hasil analisis data dan pembahasan. Pada bab ini berisikan data-data yang dikumpulkan, dianalisis dengan menggunakan alat analisis yang disiapkan.

BAB V : PENUTUP

Bab ini merupakan bagian penting yang akan berisi tentang kesimpulan dari analisis data dan pembahasan. Selain itu juga berisi saran-saran yang direkomendasikan kepada pihak-pihak tertentu.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Teori

2.1.1 Akuntansi pertanggungjawaban

Seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Namun, semakin kompleknya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mengendalikan tanggung jawab tiap unit kerja atau pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2009) adalah sebagai berikut :
“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Samryn (2012), akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang disebutkan di atas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang membandingkan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Terdapat empat karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2009), yaitu :

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

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

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

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

merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

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

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

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

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

2.1.1.2 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2009) Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis yang berupa aset, pendapatan dan/atau biaya masa lalu, dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban terbagi atas (Samryn, 2012):

a. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Karena informasi itu lebih menitik beratkan pada hubungan antara informasi manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya sehingga informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dihasilkan merupakan pencerminan dari skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam pencapaian sasaran perusahaan.

b. Pemotivasi manajer

Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya suatu prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan

bertujuan. Motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan usaha akan diberi penghargaan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi tentang aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban.

2.1.2 Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009) adalah “Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.”

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2009) pusat pertanggungjawaban adalah “organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan. Sedangkan menurut Samryn dalam buku Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar “Pusat pertanggungjawaban merupakan satu bagian dalam organisasi yang dimiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan investasi”.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh manajer yang bertanggung jawab terhadap hasil dari aktivitas yang dilakukan oleh unit tersebut.

2.1.2.1 Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Ada empat jenis pusat pertanggungjawaban, digolongkan menurut sifat input dan output moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian (Utami, 2018) :

1. **Pusat biaya** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukan). Dalam pusat biaya, keluaran tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau kemungkinan manajer pusat biaya tersebut tidak dapat bertanggungjawab atas keluaran pusat biaya tersebut.
2. **Pusat pendapatan** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberikan wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemasukan tersebut.
3. **Pusat laba** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.
4. **Pusat investasi** adalah pusat laba yang manajernya diukur kinerjanya dengan menghubungkan laba yang diperoleh dengan investasi yang dilakukan oleh

pusat pertanggungjawaban tersebut. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

2.1.2.2 Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Terdapat lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, yaitu :

1. Struktur Organisasi

Organisasi adalah sekelompok orang dengan karakteristik berikut (Utami,2018):

- a. Mempunyai tujuan bersama
- b. Adanya pembagian tenaga kerja yang jelas
- c. Segmen-segmen organisasi diintegritaskan dengan sistem pengambilan keputusan berdasarkan informasi
- d. Kelompok yang memiliki kesinambungan sepanjang waktu

Pengertian organisasi secara umum adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga dalam organisasi sangat diperlukan pembagian tugas secara jelas pada masing-masing individu agar dapat mengetahui tugas yang harus dilaksanakan dan menjadi tanggung jawab pada masing-masing individu. Dengan adanya pembagian tugas akan memudahkan pimpinan untuk melakukan kontrol terhadap semua pelaksanaan yang telah ditetapkan sehingga tujuan dapat dicapai secara efisien.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggung jawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada

padajajaran 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.

2. Anggaran

Anggaran adalah “rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa” (Utami, 2018).

Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
- d. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.

- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Pada umumnya untuk melihat kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari anggaran dan realisasinya biaya dimana dari anggaran tersebut dapat dilihat varians/selisih serta dianalisis dan dijelaskan penyebab terjadinya selisih tersebut.

3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

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 .

1. Definisi biaya terkendali menurut Daljono (2009) adalah : “Biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.”
2. Biaya tidak terkendali didefinisikan oleh Horngren Et. al. (2008) adalah sebagai berikut : “*A uncontrollable cost is any cost that cannot be affected by the management of a responsibility centre within a given time span* “. “ Biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat dalam jangka waktu tertentu ”.

Biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

- a. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung. Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
- b. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan. Perubahan biaya tidak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu, dengan diterimanya wewenang dari manajemen puncak, akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkatbawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

4. Klasifikasi Kode Rekening

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan dikumpulkan dan dilaporkan untuk setiap jenjang manajemen. Agar dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bagan perkiraan yang diberi kode tertentu yang memuat perkiraan-perkiraan yang ada di neraca maupun pada perhitungan laba-rugi. Proses ini mengakibatkan setiap tingkatan manajemen atau setiap bagian dalam perusahaan yang merupakan pusat pertanggungjawaban akan dibebani dengan biaya yang terjadi di dalamnya. Biaya tersebut harus dipisahkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali berdasarkan kepentingannya di dalam laporan keuangan dan dalam persiapan pembuatan laporan (Athena, 2010).

Untuk memudahkan di dalam proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam system akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya (Athena, 2010). Berdasarkan metode kode kelompok (group code method) Kode kelompok mempunyai sifat-sifat khusus sebagai berikut :

- a. Posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, di mana masing-masing angka mewakili jenis rekening. Rekening buku besar diberi kode angka dengan metode kode kelompok. Dalam keadaan yang ideal, kode rekening pembantu biaya terdiri dari tujuh angka.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Definisi sistem pelaporan biaya menurut Wilson dan Campbell yang diterjemahkan oleh Tjinti F. Tjandra (dikutip oleh Utami, 2018). “Sistem pelaporan biaya adalah suatu sistem pertanggungjawaban yang berisi perbandingan antara standard an realisasi. Agar tujuan manajer pusat pertanggungjawaban tercapai, maka harus diperhatikan lima prinsip dasar penyajian laporan, seperti yang dikemukakan adalah :

- a. Harus diterapkan konsep “pertanggungjawaban”.
- b. Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip “pertanggungjawaban”.
- c. Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan.
- d. Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
- e. Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

1. Raja Kurnia Juita (2014) dengan judul penelitian “ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN (STUDI KASUS PADA PT. PLN PERSERO TANJUNG PINANG) ”. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan PT. PLN Tanjung Pinang sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini dapat diketahui dengan hasil persentase yang diperoleh dari perhitungan jawaban kuesioner yaitu 87,65% .

2. Natalia Caroline Mengko (2013) dengan judul penelitian “PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK PENILAIAN KINERJA NONFINANSIAL KANTOR WILAYAH VI PT. PEGADAIAN (PERSERO) MANADO ”. Hasil Penelitian penelitian tersebut menunjukkan Penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian kinerja nonfinansial pada Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado dari penelitian yaitu penerapan kinerja nonfinansial diperusahaan secara keseluruhan sudah efektif, walaupun seringkali mengalami penurunan kinerja manajer. Tetapi perusahaan melakukan usaha perbaikan pada bulan atau tahun berikutnya, sesuai dengan kebijakan yang diterapkan
3. Rifky RonaldTumbuan (2013) DENGAN JUDUL PENELITIAN “PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA PUSATBIAYA”. Hasil Penelitian tersebut menunjukkan :
 - a. Struktur organisasinya secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari atasan hingga bawahan. Hal ini terlihat dari struktur organisasi dan penjelasannya yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dari setiap unit organisasi. PT Utama Karya telah melakukan penyusunan anggaran untuk bagiannya sendiri, yang ditetapkan secara bottom-up, di mana tiap bagian/fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen. Proses pelaksanaan penilaian kinerja pada perusahaan baik, dengan adanya pembagian

persentase anggaran yang dibandingkan dengan realisasi pada tiap semester.

BAB III METODE PENELITIAN

a. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. PLN (Persero) Pasir Pengaraian. Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Akuntansi Pertanggungjawaban. Disurvei secara langsung untuk memperoleh data dan informasi perusahaan.

b. Jenis dan Sumber Data

3.2.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang berupa keterangan, penjelasan, atau uraian yang berhubungan dengan penelitian yang meliputi tujuan, struktur organisasi dan aktivitas yang ada pada PT. PLN (Persero) Pasir Pengaraian.

3.2.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan cara perolehannya yaitu :

1. Data primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh

dari hasil wawancara dari pihak PT. PLN (Persero) Pasir Pengaraian dan beberapa pihak atau bagian yang berwenang, meliputi penjelasan akuntansi pertanggungjawaban, wawancara bagian akuntansi pertanggungjawaban melalui hasil observasi, yang menjadi sasaran penelitian yaitu Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan data yang belum jadi dan kemudian diolah.

2. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah struktur organisasi PT. PLN (Persero) Pasir Pengaraian.

c. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah :

1. Wawancara yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan lisan secara langsung kepada pimpinan dan staf atau bagian-bagian yang terkait dalam akuntansi pertanggungjawaban
2. Kuesioner yaitu mengumpulkan data dengan memberikan daftar pertanyaan tertulis yang digunakan untuk memperoleh informasi dari pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang sedang diangkat mengenai akuntansi pertanggungjawaban. Pengumpulan data dengan

menggunakan kuesioner dilakukan untuk memperoleh data primer. Tujuan dari penyebaran koesioner ini adalah untuk mengetahui seberapa baik PT. PLN (Persero) Pasir Pengaraian telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Koesioner yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Raja Kurnia Juita.

d. Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban maka penelitian menggunakan jenis penelitian yang bersifat deskriptif kualitatif, yaitu data yang diperoleh secara sistematis kemudian dianalisis untuk mencapai kejelasan. Analisis data yang dilakukan adalah dengan mempelajari segenap aktivitas pada PT. PLN (Persero), tapi dalam hal ini adalah tentang akuntansi pertanggungjawaban.

Penelitian ini juga dilakukan dengan menggunakan metode komparatif. Metode komparatif merupakan suatu analisis yang dilakukan dengan cara membandingkan jawaban responden dengan jumlah jawaban responden. Dan hasil analisis digunakan dalam bentuk angka-angka yang kemudian dijelaskan dan diinterpretasikan dalam suatu uraian dan diproses dengan cara dijumlahkan, kemudian dibandingkan dengan jumlah yang diharapkan dan diperoleh persentase. Dalam pengolahan data hasil pertanyaan obserasi yang penulis sajikan menggunakan pertanyaan tertutup yang memungkinkan jawabannya sudah ditentukan terlebih dahulu. pilihan jawaban yang diberikan adalah Ya dan Tidak. Berdasarkan jawaban yang diperoleh dari responden, dilakukan analisis statistik

dengan menggunakan rumus Dean J. Champion .Untuk keperluan interpretasi hasil perhitungan persentase, Dean J. Champion mengemukakan sebagai berikut:

- a. 0%-25% :berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidak baik.
- b. 25%-50% :berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban kurang baik
- c. 50%-75% :berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban cukup baik
- d. 75%-100% :berarti penerapan akuntansi pertanggungjawaban sangat baik

Selanjutnya dalam menganalisis data akuntansi pertanggungjawaban juga menggunakan rumus Champion sebagai berikut:

Rumus :

$$\text{Persentase} = \frac{\Sigma \text{jumlah jawaban "ya"}}{\Sigma \text{jumlah jawaban observasi}} \times 100\%$$