

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Negara Indonesia adalah negara yang memiliki komoditas penting mengenai perkebunan, karena subsektor perkebunan merupakan salah satu subsektor penting yang mempunyai kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian Indonesia. Perkebunan juga merupakan salah satu andalan bagi pendapatan daerah dan nasional. Kabupaten Rokan Hulu terkenal dengan sektor perkebunan, terutama perkebunan kelapa sawit. Tingkat perekonomian berkembang pesat karena pendapatan yang diperoleh dari hasil perkebunan kelapa sawit tersebut. Dengan demikian, untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, perusahaan mulai memainkan peranan penting dalam memberikan kontribusi pengembangan perekonomian mengenai perkebunan sawit, dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika bisnis dan melakukan tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate*), yang dapat menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang, dan berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun pemangku kepentingan, dengan menyelenggarakan pengelolaan perusahaan yang transparan, akuntabilitas, independensi, dan pertanggungjawaban. Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi pengelolaan perusahaan yang mempunyai beberapa arti, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan, yang dapat dipertanyakan, yang dapat dipersalahkan, dan yang mempunyai ketidakbebasan termasuk istilah lain yang

mempunyai keterkaitan dengan harapan dapat menerangkannya salah satu aspek keuangan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta pelaporan aset, biaya, dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah perusahaan. Tujuannya agar ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpanan aset, biaya, dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi, 2007:218). Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen (Samryn 2012:76).

Akuntansi pertanggungjawaban sendiri 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 yakni struktur organisasi, anggaran, biaya terkendali dan tidak terkendali, klasifikasi kode rekening, dan sistem pelaporan biaya. Serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban berupa pusat pertanggungjawaban, standar pengukuran kinerja, pengukuran kinerja manajer, dan pemberian penghargaan dan hukuman pada manajer suatu perusahaan.

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 juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab.

Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan cara menyelenggarakan perencanaan suatu sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Dari sistem pencatatan ini akan dihasilkan laporan-laporan biaya yang menunjukkan bagaimana manajer memenuhi tanggungjawabnya atas biaya-biaya yang terjadi dalam unit perusahaannya. Dalam pengelolaan perusahaan, anggaran merupakan bagian yang sangat penting. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran sering dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

PT. Sitapongan Lestari merupakan perusahaan perkebunan milik swasta yang bergerak dibidang pengolahan kebun kelapa sawit. PT. Sitapongan Lestari memulai usaha perkebunan kelapa sawit pada tanggal 11 Desember 1999. Aktivitas perusahaan PT. Sitapongan Lestari adalah bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Kegiatan usaha mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit. Proses

pengolahan kelapa sawit di perusahaan ini berlangsung secara terus-menerus dengan bekerja secara bergiliran (*shift work*) pada karyawannya.

Dalam persaingan usaha yang semakin ketat, maka menyebabkan pendapatan PT. Sitapongan Lestari mengalami penurunan. Kesulitan lain yang dihadapi PT. Sitapongan Lestari berkaitan dengan meningkatnya aspek biaya. Dengan keterbatasan biaya tersebut, upaya yang ada dipusatkan untuk peningkatan efisiensi di segala aspek, serta peningkatan pengendalian untuk mengelola sisi biaya secara ketat.

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Perlunya kontrol terhadap penggunaan anggaran juga merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan agar dapat menggunakan anggaran dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang akan diangkat adalah:

1. Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu apakah sudah memadai ?
2. Bagaimana efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu?
3. Apakah akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu?

1.3 Tujuan penelitian

1. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, dengan menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian biaya Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu
2. Untuk mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu
3. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya Pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan. Agar perusahaan dapat lebih meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

2. Bagi penulis :

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

3. Bagi pembaca :

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

1.5 Pembatasan Masalah dan Originalitas

1.5.1 Pembatasan Masalah

Pembahasan yang akan dilakukan dalam penelitian ini akan dibatasi pada hal-hal berikut:

1. Peneliti membatasi masalah pada pusat biaya dengan melihat laporan pertanggungjawaban anggaran biaya produksi pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu.
2. Data anggaran yang digunakan adalah data anggaran biaya produksi tahun 2012-2016.

1.5.2 Originalitas

Penelitian ini merupakan replika dari penelitian Stefanly M. P. Mengko dan Victorina Z. Tirayoh (2015) Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado dengan judul penelitian Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT.Gotrans Logistic Cabang Manado. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT.Gotrans Logistic cabang Manado belum memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum diterapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya,peneliti melakukan pada sektor publik sedangkan penelitian ini pada sektor swasta.Objek penelitian sebelumnya di bidang elektronik yaitu pada PT. Gotrans Logistic cabang Manado sedangkan dalam penelitian ini, objek penelitiannya di bidang perkebunan kelapa sawit yaitu pada PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian. Adapun sistematika penulisan penelitian ini sebagai berikut :

BAB 1 : PENDAHULUAN

Merupakan bab yang mengemukakan tentang latar belakang mengenai kinerja perusahaan dan hubungannya dengan struktur

kepemilikan yaitu struktur kepemilikan manajerial, kepemilikan institusional, kepemilikan publik, kepemilikan asing dengan kinerja perusahaan. Selanjutnya bab ini menjelaskan tentang rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, pembatasan masalah dan originalitas dan sistematika penulisan.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini menjelaskan tentang dasar-dasar teori yang menyangkut penelitian ini yaitu mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban, efisiensi pengendalian biaya dan penelitian terdahulu.

BAB III : METODE PENELITIAN

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

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai hasil analisis data dan pembahasan. Pada bab ini 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 serta mengungkapkan.

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 kompleksnya 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 (2009:229) 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”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007:218) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah: “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan serta

pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan”.

Menurut Samryn (2013), 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 dari 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 mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluargaproduk, tim kerja, atau individu. Ada pun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab 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 (2008:18) informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Menurut Samryn (2013), manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban terbagi atas:

a. Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Karena informasi itu lebih menitikberatkan pada hubungan antarinformasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya sehingga informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dihasilkan merupakan pencerminan dari risiko

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 bertanggung jawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban.

2.1.2 Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Samryn (2012:259) bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam organisasi tersebut.

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:560) 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 (2009:171) pusat pertanggungjawaban adalah “Organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit dari organisasi yang dikepalai oleh seorang 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 (Anthony dan Govindarajan, 2009):

- 1. Pusat biaya** adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Dalam pusat biaya, keluarannya 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 diberi 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 pemakaian masukan 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 dengan 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 prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. 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

Menurut Simamora (2012:4) Organisasi adalah sekelompok orang dengan karakteristik berikut:

- 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 tanggungjawab dalam satu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut, Dalam konteks hubungannya antara akuntansi pertanggungjawaban dengan organisasi, dapat dilihat bahwa akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi objek penelitian yaitu unit organisasi yang dianggap sebagai pusat pertanggungjawaban.

2. Anggaran

Menurut Nafarin (2011:11) 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”.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:73) anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit-unit bisnis tersebut.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung oleh jumlah non moneter.
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- d. Merupakan komitmen dari manajemen.

- 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 realisasi biaya dimana dari anggaran tersebut dapat dilihat varians/selisih serta dianalisis dan dijelaskan penyebab terjadinya selisih tersebut.

3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Mengingat dalam akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya mengharuskan pembebanan biaya atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan, pengklasifikasian biaya-biaya yang dapat dikendalikan, maka pengklasifikasian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali harus ada pada sistem akuntansi pertanggungjawaban.

1. Biaya terkendali (*controllablecost*)

Definisi biaya terkendali oleh Supriyono (2008:35) adalah sebagai berikut: “Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2. Biaya tidak terkendali (*uncontrollablecost*)

Definisi biaya tidak terkendali oleh Horngren *Et.al.* (2008:305) adalah sebagai berikut: “A *uncontrollable cost is any cost that cannot*

beaffected by themanagement of a responsibility centre within a given time span”.

“Biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasar wewenang yang ia miliki atau dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu”.

Biaya yang semula tidak dapat dikendalikan dapat diubah menjadi terkendalikan melalui dua cara yaitu:

a. Mengubah dasar pembebanan biaya

Biaya-biaya yang dialokasikan kepada pusat pertanggungjawaban dengan rumus-rumus tertentu merupakan biaya yang dikendalikan karena tidak mencerminkan hubungan sebab akibat, sehingga tidak mencerminkan tanggung jawab itu. Untuk mengubah menjadi biaya terkendali, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa sehingga dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

b. Mengubah letak tanggungjawab pengambilan keputusan.

Cara lain untuk mengubah biaya tak terkendali menjadi terkendalikan adalah dengan mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan dengan pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada menejer pusat pertanggung jawaban mengakibatkan menejer tersebut berada dalam posisi dapat mempengaruhi

secara signifikan biaya-biaya tertentu yang semula berada diluar tanggung jawabnya.

4. Klasifikasi Kode Rekening

Definisi kode rekening menurut Mulyadi dikutip dalam Putri (2008), “Susunan kode rekening merupakan suatu kode yang biasa digunakan untuk memudahkan dalam proses pengolahan data, yang biasanya berupa angka, huruf atau kombinasi keduanya. Oleh karena itu biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkat manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali”. Pemberian kode dapat dilaksanakan dengan cara berdasarkan metode kode kelompok (*group code method*), kode kelompok mempunyai sifat khusus sebagai berikut:

1. Posisi masing-masing angka mempunyai arti, dimana angka yang paling kiri merupakan kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
2. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, dimana masing-masing angka mewakili jenis rekening.

5. Sistem Pelaporan Biaya

Definisi sistem pelaporan biaya menurut Wilson dan Campbell yang diterjemahkan oleh Tjintin F.Tjandra (2007:550). “Sistem pelaporan biaya adalah

suatu sistem pertanggungjawaban yang berisi perbandingan antara standar dan realisasi. Agar tujuan dapat 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 *interpretative* atau yang jelas dengan sendirinya”.

Menurut Mulyadi yang dikutip dalam Hernawati (2014) Format umum laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut:

- a. Nomor kode rekening biaya.
- b. Jenis biaya.
- c. Realisasi bulan ini.
- d. Anggaran biaya bulan ini.
- e. Penyimpangan biaya bulan ini.
- f. Realisasi biaya sampai bulan ini.
- g. Anggaran biaya sampai bulan ini.
- h. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

2.1.3 Efisiensi Pengendalian Biaya

2.1.3.1 Pengertian Biaya

Definisi biaya menurut Daljono (2009:13) adalah:“Biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”.

Sedangkan Hansen dan Mowen (2009:47) mendefinisikan biaya sebagai berikut:“Biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi”.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu.

2.1.3.2 Pengertian Pengendalian

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Daljono (2009:4) definisi pengendalian adalah:“Pengendalian (*control*) merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan”. Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindariterjadinya

kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian itu adalah (Hafid, 2007):

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut (Hafid, 2007):

1. Menetapkan tolok ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.
2. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya.
3. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan.

2.1.3.3 Pengertian Pengendalian Biaya

Menurut Dian (2012) Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan

yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil (Hardinal:2013).

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer (Dian:2012). Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapatdikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Efisiensi pengendalian biaya dapat dilakukan dengan cara (Hardinal, 2013):

a. Pengurangan biaya

Salah satu cara di atas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, di mana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

b. Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

c. Pemusatan sumber daya hasil

Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri. Biaya selalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

d. Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolok ukur, sebagai pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

2.1.3.4 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian dimana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh dari manajer yang bertanggung jawab pada bagian tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan anggaran, dari hal tersebut seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah

pengendalian biaya sudah berjalan dengan baik dan apakah telah menggunakan biaya secara efisien.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab (Mulyadi, 2007).

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

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat. Di dalam

penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan (Ayuningtyas, 2009).

2.2 Hasil Penelitian yang Relevan

1. Stefanly M. P. Mengko dan Victorina Z. Tirayoh (2015) dengan judul penelitian “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT.Gotrans Logistic Cabang Manado”. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT.Gotrans Logistic cabang Manado belum memadai karena salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum diterapkan dalam penyusunan anggaran perusahaan.
2. Vinsensia Luki Windaratri (2016) dengan judul penelitian “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Hotel Inna Garuda Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel Inna Garuda masih kurang efektif. Meskipun secara umum Hotel Inna Garuda telah

memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, namun dalam penyusunan anggaran masih banyak terdapat biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga target pendapatan dan laba tidak mencapai anggaran yang juga akan mempengaruhi kinerja manajer.

3. Olivia Sicilia Prang (2013) dengan judul penelitian “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Sitapongan Lestari Tambusai Utara Desa Payung Sekaki Kabupaten Rokan Hulu.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yaitu analisis yang menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi dan variabel yang timbul pada objek penelitian berdasarkan apa yang terjadi dan diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai keadaan yang diteliti.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Penelitian Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

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 penelitian. 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.

2. Data sekunder: 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 laporan pertanggungjawaban anggaran biaya produksi tahun 2012-2016 PT. Sitapongan Lestari, literatur-literatur, jurnal, serta artikel yang dibuat oleh pihak ketiga dan mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang akurat dalam melaksanakan penelitian, maka penulis menggunakan metode pengumpulan data sebagai berikut :

1. Wawancara

Dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, kemudian jawaban-jawaban responden dicatat / direkam.

2. Dokumentasi

Metode ini digunakan untuk memperoleh data mulai dari catatan-catatan atau dokumen-dokumen yang tersedia di PT. Sitapongan Lestari Kabupaten Rokan Hulu yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.5 Teknik Analisis Data

Untuk menganalisis akuntansi pertanggungjawaban, maka kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan dibandingkan dengan teori-teori yang ada. Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Sedangkan

pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis ini kemudian dapat ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

Rasio realisasi biaya terhadap anggaran:

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

$$\text{Varians (Rp)} = \text{Anggaran biaya} - \text{Realisasi biaya}$$

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