

Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

The Analysis Of Accounting Accountability application As A Means Of Cost Controls On Ptp Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

Varina Oktavia

Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (UNEJ)

Jl. Kalimantan No.12, Jember 68121

E-mail: doficaesaria14@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan yang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Objek pada penelitian ini adalah PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember, dimana perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan besar yang ada di kota Jember dan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penguji juga meneliti mengenai bagaimana peran akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada perusahaan ini.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dimana metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi, dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari belum berjalan dengan baik dan pengendalian terhadap biaya belum berjalan dengan efektif.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

ABSTRACT

This research aims to analyze the application of responsibility accounting to a company that has applied responsibility accounting. The object of the research is PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember, which is one of the big companies in Jember and has applied the responsibility accounting. The researcher also did the research about how the responsibility accounting influencing the cost control in this company.

This research is a qualitative research which uses triangulation methods. From this research, it can be concluded that the application of responsibility accounting in PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari has not been running well yet and the control cost has not run effectively yet also.

Keywords: *responsibility accounting, responsibility corner, control cost, PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember*

Pendahuluan

Pada umumnya perusahaan adalah suatu badan usaha yang diatur dan dilaksanakan oleh orang-orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Suatu organisasi, dalam hal ini adalah perusahaan *sector private* pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Beberapa tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba maksimal dari hasil operasi, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan,

pertumbuhan perusahaan, dan menciptakan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis sekarang ini memaksa setiap perusahaan untuk menentukan strategi-strategi yang tepat dalam mengelola perusahaannya. Perusahaan perlu memandang ke depan untukantisipasi serta untuk menjaga kelangsungan hidup. Maka dari itu, perusahaan perlu informasi yang tepat untukantisipasi tersebut terutama informasi yang bersifat jangka panjang. Dalam menjalankan fungsinya, perusahaan dihadapkan pada masalah bagaimana menggunakan faktor-

faktor produksi yang terbatas seperti bahan baku, tenaga kerja, dan faktor-faktor produksi lainnya secara efektif dan efisien.

Usaha untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan senantiasa meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerja. Perencanaan sangat diperlukan untuk memetakan dengan jelas langkah-langkah strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan guna mencapai tujuannya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan perusahaan yang telah disusun dan direncanakan, perusahaan perlu menyusun strategi-strategi sebagai petunjuk dan arahan dalam mencapai tujuannya. Kemudian untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan strateginya secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu membentuk suatu pengendalian berupa evaluasi yang diterapkan sebagai upaya peningkatan mutu dan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

Berkembangnya perusahaan menjadi perusahaan yang besar, maka aktivitas yang dilakukan pun akan semakin kompleks sehingga pengambilan keputusan yang penting bagi perusahaan akan lebih sulit lagi jika dilakukan oleh seorang individu saja karena begitu banyak area keputusan yang harus diambil dan tidak semua orang memiliki keahlian dalam berbagai bidang organisasi yang kompleks tersebut. Aktivitas perusahaan yang meningkat juga memicu adanya perluasan yang mengharuskan berdirinya kantor cabang. Oleh karena itu, keputusan tidak lagi dilakukan oleh direktur utama, melainkan didelegasikan kepada masing-masing manajer dengan pemberian wewenang akan divisi yang dibawahinya. Perkembangan perusahaan yang menjadi perusahaan berskala besar, pastinya akan menimbulkan pemisahan antara pemilik perusahaan dengan manajer perusahaan. Dalam situasi ini, manajemen tidak mungkin lagi melakukan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan operasi kantor cabang. Salah satu alat bantu manajemen dalam pengendalian perusahaan adalah dengan cara menetapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang diawasinya. Setiap unit kerja atau departemen yang diawasi oleh manajer lebih dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki batasan wewenang yang jelas sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai batasan wewenang di setiap bagian akuntansi pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan sehingga akan memudahkan dilakukannya pengendalian biaya. Pengendalian yang dijalankan manajemen ini merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan untuk membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasi perusahaan. Pelaksanaan pengendalian yang dilakukan melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan cara mengelompokkan tanggung jawab dan menggariskan secara jelas hubungan satu bagian dengan bagian lainnya dalam perusahaan, disertai dengan

pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan secara terinci.

Pengendalian dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan secara sinergi dengan terbentuknya anggaran pada sebuah perusahaan. Anggaran yang di buat nantinya akan membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah operasional atau keuangan lebih awal untuk pengendalian yang afektif. Oleh sebab itu, harus disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi dari pusat pertanggungjawaban. Anggaran tersebut nantinya pada waktu tertentu dilaporkan dari hasil pelaksanaan pusat biaya kemudian dibandingkan dengan rencana anggaran yang telah dianggarkan sebelumnya. Hasil perbandingan tersebut membantu manajer mengetahui berapa besar perbedaan yang muncul. Hal ini memungkinkan manajer untuk dapat menganalisis lebih lanjut penyebab terjadinya perbedaan dan pengambilan tindakan koreksi jika dibutuhkan. Informasi semacam ini disebut akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai untuk merekam seluruh aktivitas operasional perusahaan, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Banyak penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya dilakukan oleh Athena (2010) yang meneliti mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian pada PT. Peln Kantor Cabang Makasar. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan mengenai pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Peln. Waryanto dan Utomo (2011) meneliti mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik yang tercermin pada penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian.

PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari adalah perusahaan yang bergerak di bidang pertanian khususnya pada tanaman tembakau. Aktivitas pada perusahaan ini meliputi penanaman bibit tembakau, pengolahan tembakau. Banyaknya aktifitas yang dilakukan menyebabkan perusahaan harus memiliki alat ukur kinerja yang tepat dan perusahaan ini menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur untuk menilai kinerja tiap-tiap manajer di perusahaan. Selain itu untuk mendukung kinerja para manajer perlu dilakukan pengendalian biaya yang tepat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawabannya dan bagaimana peranannya dalam

pengendalian biayanya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan.

Metode Penelitian

Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yang bertujuan untuk menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan situasi yang terjadi pada saat penelitian berjalan dengan apa adanya (Indriantoro & Supomo, 2009). Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Dimana data primer di dapat dari hasil wawancara kepada beberapa narasumber.

Narasumber pada penelitian ini adalah :

General Manajer, Manajer Tanaman TBN Wil. I, Manajer Tanaman TBN Wil. II, Manajer Tanaman N. O, Manajer Pengolah TBN & NO, Manajer Keuangan, SDM, & Umum

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban

Memiliki Struktur Organisasi yang Baik

Kantor cabang sebagai unit kerja pelaksana kantor pusat dalam penyelenggaraannya berfungsi dalam penyusunan rencana kerja, pengendalian, pengawasan, dan pelaporan operasional dri kebijakan, strategi, maupun prosedur umum perusahaan yang telah ditetapkan oleh direksi perusahaansesuai dengan ketentuan yang berlaku agar dapat tercapai kinerja perusahaan yang tinggi.

Bentuk struktur organisasi dari PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember adalah berbentuk piramid. Masing-masing kotak yang berada diatas mempunyai anggota kotak dibawahnya. Kotak diatasnya mempunyai wewenang untuk memberi perintah dan meminta laporan dari kotak yang berada dibawahnya, dengan demikian wewenang mengalir dari atas ke bawah sedangkan tanggungjawab mengalir sebaliknya.

Sistem Reward dan Punishment

Penilaian kinerja karyawan pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember terdapat dua macam sesuai dengan golongan. Untuk golongan 3A (pejabat puncak, kepala bagian unit usaha, asisten SBU, dan kepala urusan direksi) penilain kinerja yang digunakan adalah SKI (Sasaran Kerja Individu) (lihat lampiran 2), sedangkan untuk golongan pelaksana menggunakan DP2K (Daftar Penilaian Kerja Karyawan). SKI dan DP2K berisi sasaran usaha tahunan yang harus dicapai, standart kerja tahunan yang harus dipenuhi, dan program perbaikan yang harus dilakukan. Pembuatan SKI dan DP2K dilakukan oleh masing-masing manajer dan disetujui oleh Genderal Manajer.

Pemberian *punishmen* bersifat situasional, yaitu apabila terdapat karyawan melakukan kesalahan akan mendapatkan *punishmen* yang diberikan oleh pihak direksi namun atas usulan dari pihak unit. Karyawan dianggap melakukan sebuah kesalahan apabila karyawan tersebut telah melanggar tata tertib perusahaan.

Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi adalah metode dan prosedur untuk mencatat dan melaporkan informasi keuangan yang di sediakan bagi perusahaan atau organisasi bisnis. Pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember sistem akuntansi yang diterapkan sangat kompleks, hal ini di sebabkan karena kebutuhan informasi mengenai keuangan perusahaan harus di laporkan secara mendetail baik itu bentuk ataupun jalannya transaksi laporan keuangan.

Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan Asisten Manajer Keuangan proses penyusunan anggaran pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember telah mengikutsertakan partisipasi manajer-manajer bagian. Hal ini bertujuan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Tujuan penyusunan anggaran pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember adalah untuk mengetahui jumlah dana yang di butuhkan masing-masing bagian perusahaan dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam rangka mencegah terjadinya penyimpangan terhadap penggunaan dana perusahaan. Penetapan besarnya anggaran berpedoman pada anggaran dan realisasi anggaran tahun sebelumnya, yaitu penambahan 10% dari realisasi tahun sebelumnya.

Pelaporan Pertanggungjawaban

Setiap awal bulan di buat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu. Atas dasar rekapitulasi tiap bulannya, kemudian akan di buat laporan pertanggungjawaban.

Pemisahan Antara Biaya yang Dapat Di Kendalikan dengan Biaya yang Dapat Di Kendalikan

Biaya terkendali adalah biaya yang dapat di pengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang manajer. Biaya terkendali hanya dapat di pengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat di pengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember tidak menerapkan pemisahan biaya tersebut. Menurut hasil wawancara dengan Asisten Manajer Perencanaan dan Pengendalian, semua biaya yang terdapat di PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember merupakan biaya yang dapat di kendalikan.

Karakteritik Akunatnsi Pertanggungjawaban

Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Pusat biaya terdapat pada Manajer Keuangan, SDM dan umum karena memiliki tugas pokok perencanaan, pengalokasian, serta pengendalian seluruh anggaran perusahaan.

Standar Pengukuran Kinerja

Seperti yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, pengukuran kinerja karyawan pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari menggunakan dua acuan sesuai dengan tingkatan manajemen, yaitu menggunakan SKI (Satuan Kerja Individual) dan DP2K (Daftar Penilaian Kerja Karyawan).

Pengukuran Kinerja Manajer

Pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember terdapat dua pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya dan pusat investasi. Pengukuran kinerja dari kedua pusat pertanggungjawaban cukup berbeda. Pada pusat biaya yang seluruh aktifitasnya dilakukan di dalam kantor peilaiannya secara garis besar dilihat dari hal administratif. Sedangkan pada pusat investasi dinilai dari target-target yang telah di tentukan, misalnya banyak lahan yang dapat di tanami tembakau atau jumlah tembakau yang dapat di panen selama satu tahun. Namun ada pula penilaian yang sama dari kedua pusat pertanggungjawaban, yaitu dari segi anggaran yang telah di buat oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Manajer Secara Individual Diberi Penghargaan dan Hukuman

Perbandingan antara anggaran biaya dan realisasi anggaran biaya yang terdapat pada laporan akuntansi pertanggungjawaban maka nantinya akan di peroleh selisih dari biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan apabila terdapat selisih yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya.

Peran Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya

Pengendalian biaya pada pusat biaya dan pusat investasi yaitu dengan cara mengelompokkan dan melaporkan biaya untuk tiap tingkatan manajemen yang hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada di bawah pengendaliannya atau yang berada di bawah tanggung jawabnya. Dengan demikian, manajer dapat melakukan pengendalian dan pengawasan atas pengeluaran biaya. Selain itu, biaya juga harus dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Hal ini dapat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian biaya dengan menganalisis penyimpangan yang terjadi.

Pada pusat biaya, peran akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya belum berjalan dengan efektif. Hal ini dapat dilihat dari beberapa anggaran produksi yang memiliki selisih cukup banyak dengan realisasi anggarannya

walaupun dari beberapa merupakan selisih yang menguntungkan akan tetapi dengan selisih yang terlalu besar tampak bahwa perencanaan anggaran yang dibuat kurang lebih dalam lagi sehingga pengendalian biaya tidak berjalan dengan efektif. Pada perusahaan ini anggaran dan realisasi anggaran telah dianalisis selisihnya, namun hasil analisis tersebut tidak digunakan dengan tepat. Karena pembuatan anggaran pada periode selanjutnya hanya menambahkan 10% dari realisasi anggaran. Seharusnya untuk mengefektifkan anggaran, hasil analisis tersebut digunakan sebagai pertimbangan dalam pembuatan anggaran dan dilakukan penelusuran biaya-biaya lebih mendalam lagi untuk meminimalisir antara selisih anggaran dengan realisasi anggaran.

Peran akuntansi pertanggungjawaban pada pusat investasi juga kurang begitu efektif. Dapat dilihat dari beberapa realisasi anggaran yang melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan. Pada pusat investasi, kegiatan produksi sangat bergantung dari kondisi alam, sehingga pada proses pembuatan anggaran memerlukan penelusuran yang lebih detail terhadap besarnya nominal yang akan ditetapkan. Namun dengan sistem pembuatan anggaran yang hanya menambahkan 10% anggaran dari realisasi anggaran pada tahun sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan tidak menggunakan evaluasi analisis penyimpangan anggaran pada tahun sebelumnya dengan maksimal.

Sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien. Dalam hal ini PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember belum dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik karena tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga sulit dilakukan analisis yang mendalam mengenai penyimpangan biaya yang terjadi.

Penelitian menggunakan anggaran 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 laporan realisasi anggaran tahunan perusahaan, dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada PTP Nusantara (Persero) Kebun Kertosari Jember belum efisien.

Kesimpulan dan Keterbatasan

Kesimpulan

Pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban

Hasil penelitian pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember menunjukkan bahwa pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan efektif dan efisien. Hal ini dapat dilihat dari tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tak

terkendali sehingga berdampak pada besarnya selisih antara anggaran dan realisasi anggaran. Proses penganggaran juga belum efisien karena proses penganggaran hanya menambahkan 10% anggaran dengan realisasi tahun sebelumnya, seharusnya perusahaan juga memperhatikan kondisi eksternal perusahaan sehingga hasil dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik dan maksimal.

Keterbatasan

Perusahaan yang di teliti hanya memiliki dua pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya dan pusat investasi.

Proses pengumpulan data hanya menggunakan metode wawancara sehingga waktu yang diperlukan cukup lama dan pada proses pembuatan anggaran tidak dapat menelusuri secara langsung sehingga tidak dapat memastikan apakah proses penyusunan anggaran benar-benar melibatkan semua pihak atau tidak.

Peneliti hanya bisa mewawancarai asisten manajer, sedangkan seharusnya juga diperlukan wawancara terhadap general manajer dan manajer.

Daftar Pustaka

- Athena. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. Pelni Kantor Cabang Makasar)*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2010
- Indriantoro dan Supomo. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta : Gramedia
- Waryanto, Utomo. 2011. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2011