

Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Delta Pasific Indotuna Bitung

Evaluation Of The Application Of Accountability Accounting with Budget As a Cost Control Tool at PT Delta Pasific Indotuna Bitung

Rabin P. Ramadhan¹, Jullie Sondakh², Syermi Mintalangi³

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado, Indonesia

Email: rabinputramuhammad@gmail.com¹; msyermi@unsrat.ac.id²

Abstrak: Penerapan akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang digunakan untuk mengetahui tingkat tanggung jawab yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT delta pasific indotuna telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dan untuk mengetahui efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT delta pasific indotuna. Penelitian ini bertempat di Kelurahan Girian Bawah, Kecamatan Girian, Kota Bitung, Sulawesi Utara. Waktu penelitian dilaksanakan mulai pada bulan 22 Juni 2021 dan selesai pada tanggal 26 Juli 2021. Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui informasi yang didapat oleh informan yang terkait berupa gambaran umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi tugas dan tanggung jawab untuk setiap masing-masing department, serta informasi yang didapat melalui wawancara dengan informan yang terkait. Sedangkan untuk pengumpulan data dapat dilakukan pada sumber data primer, data sekunder, dan metode pengumpulan data lebih banyak diperoleh melalui wawancara serta dokumentasi. sumber data sekunder berupa laporan realisasi anggaran yang sudah arsip oleh masing-masing departemen pada PT delta pasific indotuna. Hasil penelitian yang diperoleh bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban masih terdapat unsur yang belum sesuai dengan syarat-syarat dan karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu unsur struktur organisasi, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, serta laporan realisasi anggaran biaya. Pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT. Delta Pasific Indotuna belum sepenuhnya efisien.

Kata kunci: Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran, Pengendalian Biaya

Abstract: The application of accountability accounting is a system used to know the level of responsibility performed by the accountability center manager based on the resulting accountability report. This study aims to find out the application of accountability to PT delta pacific indotuna has been in accordance with accountability terms and accountability characteristics. And to find out the efficiency of cost control implemented on PT delta pacific indotuna. This study is located in Girian Underground Village, Girian District, Bitung City, North Sulawesi. The research time was conducted starting in June 22, 2021 and completed on July 26, 2021. The data sources obtained in this study are primary data and secondary data. Primary data sources were obtained through information obtained by the relevant informants in the form of a general overview of the company, vision and mission, organizational structure, description of tasks and responsibilities for each department, as well as information obtained through interviews with the relevant informants. Whereas for data collection it can be performed on primary data sources, secondary data, and more data collection methods are obtained through interviews as well as documentation. secondary data sources are reports of budget realization that have been archived by each department on PT delta pacific indotuna. Research results obtained that the application of accounting for accountability still exists elements that do not yet conform to the terms and characteristics of accounting for accountability i.e. organizational structural elements, constrained and uncontrollable cost separation, as well as cost budget realization reports. The cost control carried out by PT. Delta Pacific Indotuna is not yet fully efficient.

Keyword : Accountability Accounting, Budget, Cost Control

PENDAHULUAN

Kejadian munculnya COVID-19 atau disebut pandemi *corona virus* membawa dampak yang sangat besar bagi perekonomian Indonesia terlebih khusus bagi perusahaan manufaktur. Selain menurunnya jumlah produksi, sebagian karyawan diberi libur secara bergantian atau di rumahkan sepenuhnya dengan separuh

Diterima: 30-11-2021; Disetujui untuk Publikasi: -28-12-2021

Hak Cipta © oleh Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum

p-ISSN: 24072-361X

pesangon atau tanpa pesangon sama sekali. Hal ini dapat berpengaruh terhadap tujuan perusahaan yang ingin dicapai.

Pada umumnya setiap perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai, baik berupa laba, efisiensi, peningkatan kualitas barang dan jasa, maupun tanggung jawab pelayanan kepada masyarakat. Perusahaan besar memiliki aktivitas yang lebih banyak dibandingkan dengan perusahaan kecil yang hanya memiliki aktivitas yang relatif sedikit. Seorang manajer pusat pada perusahaan besar tidak mungkin mengambil keputusan yang penting karena banyaknya area keputusan yang harus diambil dan tidak ada orang yang menguasai semua bidang yang ada dalam organisasi, sehingga sebagai konsekuensinya pengambilan keputusan harus didelegasikan pada tingkatan yang lebih rendah dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab yang sesuai dengan bidang yang dikuasainya.

Kebutuhan akan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab merupakan suatu hal yang penting di mana wewenang serta tanggung jawab diberikan dari manajer tingkat atas ke manajer tingkat bawahnya, sehingga semua masalah yang ada dapat diselesaikan lebih baik sesuai dengan harapan yang diinginkan. Beberapa perusahaan dalam melaksanakan kegiatannya seringkali mengalami permasalahan dalam organisasi mengenai pengendalian. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan suatu sistem pengendalian manajemen.

PT Delta Pasific Indotuna merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengalengan ikan. Perusahaan ini merupakan salah satu industri perikanan yang ada di Kota Bitung, Sulawesi Utara. Produksi komersial dimulai pada Januari 2007. Produk yang dihasilkan oleh PT. Delta Pasific Indotuna berupa ikan kaleng yang diekspor ke Timur Tengah seperti Saudi Arabia, Syria, Uni Emirat Arab, dan beberapa Negara lain seperti USA, Malaysia, dan Thailand.

Meskipun PT Delta Pasific Indotuna telah menjadi perusahaan yang dapat meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkan, pada kenyataannya perusahaan tersebut masih memiliki suatu permasalahan yaitu berkaitan dengan biaya operasional. Hal tersebut membuat perusahaan yang bergerak di bidang yang sama, mengakibatkan persaingan yang tercipta antara perusahaan satu dengan yang lain semakin 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.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dalam penelitian ini akan mengangkat sebuah judul tentang: **“Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Delta Pasific Indotuna Bitung”**

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi

Akuntansi adalah proses dari transaksi yang dibuktikan dengan faktur, lalu dari transaksi dibuat jurnal, buku besar, neraca lajur, sehingga menghasilkan informasi dalam bentuk laporan keuangan yang dapat digunakan oleh pihak-pihak tertentu (Sujarweni, 2019:1). Akuntansi terdiri dari tiga aktivitas dasar yaitu mengidentifikasi, mencatat, dan mengkomunikasikan suatu peristiwa ekonomi dari sebuah entitas kepada pihak yang memiliki kepentingan (Weygandt, Kimmel, dan Kieso (2018:13). Akuntansi juga merupakan informasi yang digunakan untuk mengukur aktivitas bisnis, memproses data menjadi laporan, serta mengkomunikasikan hasilnya kepada para pengambil keputusan (Books, 2019:1)

2.2 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan salah satu bidang ilmu dari akuntansi yang mempelajari bagaimana cara menghasilkan informasi keuangan untuk pihak manajemen yang selanjutnya akan digunakan dalam pengambilan keputusan (Sujarweni, 2019:5). Akuntansi manajemen merupakan proses

mengidentifikasi, mengukur, mengakumulasi, menyiapkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan mengkomunikasikan kejadian ekonomi yang dilakukan oleh manajemen dalam perencanaan, pengendalian, maupun pengambilan keputusan (Baldrick, Siregar dkk, 2017:1)

2.3 Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya (Supriyono R.A 2018:73). Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem akuntansi yang dibuat dan dirancang sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan yang diperoleh sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi (Murhaban, dan Adnan, 2020:32). Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang rancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan/atau biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu aktivitas kepada manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas tersebut (Baldrick Siregar, dkk, 2017:173). Akuntansi pertanggungjawaban merupakan 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 (Samryn 2015:261)

2.4 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Syarat untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban Menurut Mulyadi (2016:218) dalam Damanik, (2020) adalah:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*Controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
4. Susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*Responsibility Reporting*).

2.5 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Mulyadi (2016:186) dalam Damanik, (2020) mengungkapkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai 4 karakteristik, antara lain:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban
2. Standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu
3. Kinerja manajer finansial diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

2.6 Akuntansi Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah setiap bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab kepada unit yang dipimpinya supaya perusahaan berjalan dengan lancar (Murhaban dan Adnan 2020:32). Berdasarkan karakteristik masukan dan keluarnya serta hubungan antara keduanya membagi pusat pertanggungjawaban menjadi empat macam yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Centre*)
2. Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)
3. Pusat Laba (*Profit Centre*)
4. Pusat Investasi (*Investment Centre*)

2.7 Efisiensi Pengendalian Biaya

Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara suatu kegiatan dengan hasilnya. Sehingga diperlukan 2 (dua) unsur yaitu kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut, sehingga keberhasilannya dapat dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan (Sucahyowati, 2017:10).

Pengendalian biaya merupakan suatu kegiatan untuk memantau serta mengevaluasi hasil antara realisasi dengan anggaran biaya yang terjadi di perusahaan. Apabila perencanaan biaya dilakukan dengan baik, maka akan memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian biaya. Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan dibutuhkan suatu pengendalian Mulyadi (2016:347) menyatakan bahwa pengendalian biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan cara:

1. Perencanaan
2. Operasi dan Pengukuran
3. Pelaporan dan Analisa

2.8 Tolak Ukur Efisiensi Pengendalian Biaya

Kusumardani (2007) dikutip dalam Siregar, Zuhra (2020) menyatakan bahwa untuk mengukur efisiensi dari suatu pengendalian biaya dalam perusahaan, harus membandingkan antara total biaya operasional yang terjadi dengan biaya standar yang ditetapkan.

Tabel 1. Standar Penilaian Efisiensi Pengendalian Biaya

| Jenis Rasio | Standar | Kriteria |
|------------------------------|---------|---------------|
| Efisiensi Pengendalian Biaya | < 65% | Efisien |
| | > 65% | Tidak Efisien |

Berdasarkan tabel di atas, jika biaya realisasi < biaya standar (65%) maka pengendalian biaya dapat dikatakan efisien. Sebaliknya, jika biaya realisasi > biaya standar (65%) maka pengendalian biaya dapat dikatakan tidak efisien.

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bersifat deskriptif dimana landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Penelitian ini akan dilakukan pada PT Delta Pasific Indotuna Kota Bitung yang beralamat di Jl. Veteran, Lingk IV, Kel. Girian Bawah, Kec. Girian, Kota Bitung, Sulawesi Utara.

3.2 Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data bersifat kualitatif dan kuantitatif. data kualitatif yang dimaksudkan disini berupa jawaban atas pertanyaan dari informan melalui wawancara. Sedangkan untuk data kuantitatif yang dimaksudkan disini berupa laporan realisasi anggaran biaya yang memuat nilai yang dianggarkan dengan nilai yang terealisasikan. Sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui informasi yang didapat oleh informan yang terkait berupa gambaran umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, deskripsi tugas dan tanggung jawab untuk setiap masing-masing department, serta informasi yang didapat melalui wawancara dengan informan yang terkait. Sedangkan untuk sumber data sekunder berupa laporan realisasi anggaran yang sudah arsip oleh masing-masing departemen. Metode Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dengan pimpinan setiap bagian yang ada pada perusahaan serta mengumpulkan dokumentasi yang ada.

3.3 Metode dan Proses Analisis

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan objek sesuai dengan apa adanya. Dalam penelitian ini akan menjabarkan seluruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Delta Pasific Indotuna Bitung, mulai dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, serta penyajian biaya pada laporan pertanggungjawaban. Proses analisis dalam penelitian adalah pengumpulan data-data dan informasi yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Proses tersebut dimulai melalui wawancara dengan informan serta dokumen yang menjadi pendukung dalam penelitian, sehingga akan memuat serangkaian proses penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Delta Pasific Indotuna, yang kemudian akan dibahas pada bab IV untuk dapat

diambil kesimpulan bahwa evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT Delta Pasific Indotuna telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil

4.1.1 Sejarah Objek Penelitian

PT Delta Pasific Indotuna merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengalengan ikan tuna. Perusahaan ini terletak di Bitung, Sulawesi Utara. Produksi komersial dimulai pada Januari 2008. Sarana produksi yang dimiliki PT Delta Pasific Indotuna antara lain unit pengalengan ikan, mesin pendingin, alat pembuat kaleng, gudang penyimpanan dan beberapa peralatan pendukung. Produk PT Delta Pasific Indotuna di ekspor ke Timur Tengah seperti Saudi Arabia, Syria, Jordan, Kuwait, Uni Emirat Arab, dan beberapa negara lain seperti ke USA, Malaysia dan Thailand. PT Delta Pasific Indotuna telah mengalami perkembangan yang cukup pesat. Perusahaan pada awal memproduksi 30 ton ikan/hari. Perusahaan semakin berkembang dalam 2 tahun 8 bulan dan telah mendapatkan *return on invesment*, maka perusahaan memutuskan untuk menaikkan volume produksi menjadi 60 ton ikan/hari. Semenjak 2014, perusahaan menghadapi kendala mengenai bahan baku sebagai akibat dari kebijakan pemerintah pusat. Kendala dari perusahaan hanya memproduksi maksimal 30 ton ikan/hari dan sampai saat ini volume sudah dapat mencapai 55 ton ikan/hari.

4.1.2 Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban

Dalam mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban, Berdasarkan struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawab yang ada, pusat-pusat pertanggungjawaban dapat di identifikasikan sebagai berikut:

1. Pusat Biaya yang terdiri dari bagian *plant* (produksi), *purchasing & procurement*, *quality assurance & quality control*, *PPIC & logistic*, *maintenance & engineering*, dan *Personal & General Affair*
2. Pusat Pendapatan yaitu bagian *exim (export & import)*.
3. Pusat Laba dan Pusat Investasi yaitu *GM* (manajer utama)

4.1.3 Penggolongan Biaya

PT Delta Pasific Indotuna belum menggunakan penggolongan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Berdasarkan wawancara dengan Bpk. Agung Ratmanto, SAB selaku kepala departemen keuangan mengatakan: "Perusahaan belum pernah menggolongkan biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali, perusahaan hanya menggolongkan biaya menjadi biaya langsung dan tidak langsung, dan biaya lain-lain."

4.1.4 Kode Rekening Perusahaan

PT Delta Pasific Indotuna telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap biaya. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Bpk. Agung Ratmanto, SAB selaku Kepala departemen Keuangan mengatakan bahwa: "Biaya-biaya yang dikeluarkan dicatat untuk setiap tingkatan manajemen, kemudian biaya-biaya tersebut digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi."

4.1.5 Anggaran Biaya Yang Disusun Untuk Setiap Tingkatan Manajemen

PT Delta Pasific Indotuna telah membuat laporan realisasi anggaran berdasarkan biaya yang telah dianggarkan untuk setiap divisi yang menjadi pusat biaya pada pusat pertanggungjawaban. Berikut laporan realisasi anggaran biaya untuk setiap bagian yang menjadi pusat biaya pada pusat pertanggungjawaban dalam PT Delta Pasific Indotuna Bitung.

Tabel 2. Laporan realisasi anggaran biaya bagian *purchasing & procurement* tahun 2020

| No | Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi |
|----|-------------|-------------------|-------------------|
| 1 | Ikan | Rp 19.020.000.000 | Rp 18.645.800.000 |

| | | | |
|--------|--------|-------------------|-------------------|
| 2 | Kaleng | Rp 2.750.000.000 | Rp 2.650.728.000 |
| 3 | EOE | Rp 2.050.000.000 | Rp 1.910.619.000 |
| Jumlah | | Rp 23.820.000.000 | Rp 23.207.147.000 |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan tabel di atas dijelaskan bahwa biaya yang dikeluarkan kurang dari biaya yang dianggarkan hal ini dikarenakan berkurangnya tingkat pesanan dari luar negeri sehingga menyebabkan menurunnya biaya yang diperlukan dalam pembuatan produk.

Tabel 3. Laporan realisasi anggaran biaya bagian *quality assurance & quality control* tahun 2020

| No | Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi |
|--------|---------------|------------------|------------------|
| 1 | Peralatan Lab | Rp 1.800.000.000 | Rp 1.790.020.000 |
| 2 | Tenaga Kerja | Rp 840.000.000 | Rp 849.900.000 |
| 3 | Uji Lab | Rp 1.200.000.000 | Rp 1.190.750.000 |
| Jumlah | | Rp 3.840.000.000 | Rp 3.830.670.000 |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan hasil wawancara saya dengan Ibu Nur Ashura, Beliau mengatakan bahwa “Untuk tahun 2020 pada biaya peralatan lab yang digunakan tergolong sedikit dari yang dianggarkan dikarenakan peralatan lab yang tersedia kebanyakan masih layak dipakai sedangkan dalam pembuatan produk membutuhkan tes untuk bahan baku yang akan digunakan, peralatan sering mengalami kerusakan dan harus diperbaiki atau diganti. Dan untuk biaya yang digunakan untuk uji lab produk yang dihasilkan mengalami sedikit penurunan dikarenakan Jumlah produk yang di hasilkan tidak terlalu banyak seperti biasanya sehingga biaya yang digunakan berkurang.”

Tabel 4. Laporan realisasi anggaran biaya bagian PPIC & logistik tahun 2020

| No | Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi |
|--------|-------------------------|------------------|------------------|
| 1 | Pengepakan | Rp 240.000.000 | Rp 250.340.000 |
| 2 | Reparasi & Pemeliharaan | Rp 600.000.000 | Rp 598.560.000 |
| 3 | Tenaga Kerja | Rp 6.000.000.000 | Rp 6.001.860.000 |
| Jumlah | | Rp 6.840.000.000 | Rp 6.850.760.000 |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bpk. Suhaili Zubaidi, Beliau mengatakan bahwa “Untuk biaya pengepakan dikarenakan pada saat packing produk yang sudah siap di ekspor, seringkali tempat untuk manampung produk yang akan diekspor mengalami kerusakan sehingga hal tersebut menyebabkan biaya pengepakan menjadi naik, hal tersebut membuat biaya reparasi juga menjadi ikut naik meskipun ada juga faktor lain yang membuat biaya reparasi menjadi naik.”

Tabel 5. Laporan realisasi anggaran biaya bagian *maintenance & engineering* tahun 2020

| No | Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi |
|--------|-----------------------------|------------------|------------------|
| 1 | <i>Maintenance</i> Mesin | Rp 1.200.000.000 | Rp 1.224.600.000 |
| 2 | <i>Maintenance</i> Bangunan | Rp 600.000.000 | Rp 530.025.000 |
| 3 | Electricity | Rp 3.220.000.000 | Rp 3.222.585.000 |
| Jumlah | | Rp 5.020.000.000 | Rp 4.977.210.000 |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan tabel di atas, hasil wawancara dengan Bpk. Sugianto, Beliau mengatakan bahwa “Kenaikan biaya yang terjadi pada bagian *maintenance* mesin disebabkan oleh perbaikan mesin yang rusak, serta mesin yang sudah diharuskan untuk diganti. Untuk bagian *maintenance* bangunan, biaya yang dikeluarkan untuk setiap bulan tidak melebihi dari jumlah yang dianggarkan. Hal ini terjadi karena biaya untuk pemeliharaan bangunan terjadi jika terdapat bangunan yang mengalami kerusakan yang cukup besar, sedangkan untuk saat itu bangunan yang digunakan untuk aktivitas operasional belum mengalami kerusakan yang besar hanya perbaikan kecil serta memperkirakan biaya depresiasi dari bangunan tersebut. Dan untuk masalah listrik perusahaan mengalami kenaikan dikarenakan pada saat itu perusahaan mengalami kenaikan jumlah pesanan yang mengakibatkan proses produksi dengan menggunakan mesin semakin banyak listrik

yang digunakan, dan biaya listrik yang dikeluarkan mulai menurun seiringnya menurunnya jumlah produksi yang dihasilkan. Hal tersebut membuat perusahaan mengambil keputusan untuk menurunkan biaya listrik yang dianggarkan setiap bulannya terhitung pada saat bulan April.”

Tabel 6. Laporan realisasi anggaran biaya bagian *personal & general affair* tahun 2020

| No | Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi |
|--------|------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | Perjalanan Dinas & Akomodasi | Rp 35.000.000 | Rp 57.860.000 |
| 2 | Rapat dan Perjamuan Tamu | Rp 20.000.000 | Rp 17.650.500 |
| 3 | ATK | Rp 75.000.000 | Rp 75.040.500 |
| Jumlah | | Rp 130.000.000 | Rp 150.551.000 |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan tabel di atas, hasil wawancara dengan Bpk. Darmaji, Beliau menjelaskan bahwa “Untuk biaya perjalanan dinas & akomodasi memang terpaut cukup tinggi dan benar seharusnya jika biaya sudah naik biaya yang dianggarkan untuk bulan selanjutnya harus disesuaikan dengan nilai realisasi yang terjadi pada bulan sebelumnya, namun saya belum mengambil keputusan tersebut. Hal tersebut dikarenakan biaya yang di anggarkan sudah diputuskan karena mengingat perusahaan jarang melakukan perjalanan dinas ke luar Kota, biasanya yang melakukan perjalanan dinas keluar Kota adalah direktur namun pada saat itu biaya yang dianggarkan seharusnya untuk direktur saja, menjadi bertambah dikarenakan tidak dikonfirmasi terlebih dahulu jika *general manager* diwajibkan untuk turut ikutserta dalam perjalanan tersebut selama tahun tersebut.” Beliau juga mengatakan atas kejadian tersebut, karyawan yang bertugas untuk menyusun laporan realisasi anggaran dikenakan surat peringatan 1 sebagai bentuk hukuman kepada karyawan bersangkutan agar lebih konsisten kedepannya.

2.1.6 Kebijakan Manajemen Terhadap Penghargaan dan Hukuman

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bpk. Darmaji, SH selaku kepala bagian personalia, mengatakan bahwa PT Delta Pasific Indotuna menggunakan sistem penghargaan dan hukuman bagi karyawan maupun manajemen. Penghargaan yang dimaksud berupa pemberian bonus kepada karyawan dan manajer mengalami kenaikan pangkat atas kinerjanya. Sebaliknya untuk hukuman berupa surat peringatan 1 agar kepala bagian dan karyawan yang bersangkutan dapat mengambil pelajaran atas kesalahannya agar supaya lebih berhati-hati dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya jika terjadi kesalahan yang sama maka untuk kepala bagian akan diganti dan untuk karyawan akan langsung diberhentikan.

2.1.7 Tahap Pengendalian Biaya

Tahap pengendalian yang dilakukan pada PT Delta Pasific Indotuna yang pertama yaitu Perencanaan. PT Delta Pasific Indotuna dalam mencapai target yang diinginkan, perusahaan telah menyusun anggaran berdasarkan biaya standar yang telah ditetapkan, namun perusahaan tidak menjelaskan secara detail biaya standar yang ditetapkan perusahaan untuk mencapai target perusahaan. Selanjutnya tahap operasi dan pengukuran, PT Delta Pasific Indotuna telah melaksanakan pencatatan untuk setiap pengeluaran biaya yang memadai, ini terlihat dari hasil observasi yang dilakukan, bahwa Perusahaan juga telah menganalisa laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan untuk setiap departemen serta mencatat setiap biaya yang terjadi dengan melakukan verifikasi atas bukti-bukti transaksi sebelum dilakukan pembayaran (mencocokkan dengan kuitansi). Namun, meskipun telah melaksanakan verifikasi seringkali beberapa biaya yang terbebas dari verifikasi, hal ini bisa dilihat pada laporan pertanggungjawaban pada departemen *personal & general affair*. Dimana jenis biaya perjalanan dinas & akomodasi mengalami kelebihan yang cukup tinggi sehingga menyebabkan tidak efisiennya pengendalian terhadap biaya tersebut yang dilakukan oleh perusahaan. Terakhir tahap pelaporan & analisa, PT Delta Pasific Indotuna telah menetapkan nilai antara realisasi dengan nilai yang dianggarkan, namun dalam laporan realisasi anggaran yang ada pada PT Delta Pasific Indotuna terdapat penyimpangan pada laporan realisasi anggaran untuk departemen *personalia & general affair* dimana biaya yang terealisasi sangat tinggi melebihi dari nilai yang dianggarkan. Hal tersebut disebabkan tidak adanya konfirmasi antara atasan dengan bawahan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Tabel 7. Evaluasi Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Delta Pasific Indotuna

| No | Keterangan | Teori | Lapangan | Hasil Evaluasi |
|----|-----------------------|---|--|----------------|
| 1 | Struktur Organisasi | Menggambarkan aliran tugas ,tanggung jawab, wewenang, dan posisi yang jelas | Perusahaan telah menggambarkan struktur organisasi sesuai dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab, namun masih terdapat bagian yang memiliki tanggung jawab yang sama | Tidak Sesuai |
| 2 | Anggaran Biaya | Setiap bagian yang menjadi pusat biaya pada pusat pertanggungjawaban harus turut serta dalam penyusunan anggaran. | Perusahaan telah menyusun anggaran untuk setiap bagian yang menjadi pusat biaya pada pusat pertanggungjawaban. | Sesuai |
| 3 | Penggolongan Biaya | Biaya harus digolongkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali dalam akuntansi pertanggungjawaban | Perusahaan belum menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali, masih terdapat biaya yang termasuk dalam biaya tidak terkendali yang termasuk dalam laporan pertanggungjawaban salah satunya biaya depresiasi. | Tidak Sesuai |
| 4 | Susunan Kode Rekening | Biaya yang telah digolongkan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali selanjutnya diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen | Perusahaan telah memberikan kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen | Sesuai |
| 5 | Pelaporan Biaya | Setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban yang berisi informasi nilai realisasi dengan nilai yang dianggarkan pada aktiva,pendapatan, dan biaya suatu perusahaan | Perusahaan setiap bulannya membuat laporan realisasi anggaran yang akan diserahkan kepada manajer tingkat atas, akan tetapi laporan yang digunakan informasinya kurang memadai. | Kurang Sesuai |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan tabel tersebut dapat dijelaskan bahwa syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT Delta Pasific Indotuna belum sepenuhnya sesuai. Hal ini dikarenakan untuk struktur organisasi yang dibuat masih terdapat pembagian tugas yang sama untuk departemen yang berbeda. Untuk bagian penggolongan biaya juga, perusahaan belum menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali pada laporan realisasi anggaran hal ini didasari oleh hasil wawancara dengan kepala bagian *maintenance & engineering* dimana beliau mengatakan bahwa biaya depresiasi masuk kedalam biaya *maintenance* bangunan, tentu hal tersebut tidak sesuai mengingat biaya depresiasi merupakan biaya yang termasuk dalam biaya tidak terkendali. Untuk pelaporan biaya, perusahaan tidak menjelaskan secara keseluruhan informasi anggaran untuk akuntansi pertanggungjawaban dimana laporan tersebut harus memuat informasi aktiva, pendapatan, serta biaya di dalamnya.

4.2.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban pada PT Delta Pasific Indotuna belum sepenuhnya sesuai dengan teori, dimana perusahaan tidak menjelaskan penetapan biaya standar yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran, seharusnya perusahaan menjelaskan standar biaya yang akan ditetapkan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran untuk setiap bulan. Perusahaan dalam mengidentifikasi pusat-pusat pertanggungjaawaban sudah sesuai baik pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Penjelasan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 8. Evaluasi Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT Delta Pasific Indotuna

| No | Keterangan | Literature | Lapangan | Hasil Evaluasi |
|----|------------|------------|----------|----------------|
|----|------------|------------|----------|----------------|

| | | | | |
|---|---|---|---|---------------|
| 1 | Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban | Mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban yang akan dibebankan tanggung jawab kepada departemen, tim kerja, atau individu yang sudah diberikan wewenang. | Perusahaan sudah membebaskan tanggung jawab kepada bagian yang sudah diberikan wewenang sesuai dengan pusat pertanggungjawab | Sesuai |
| 2 | Biaya standar sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab pada pusat pertanggungjawaban | Menetapkan biaya standar dalam menyusun laporan pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. | Perusahaan tidak menjelaskan secara rinci biaya standar yang akan ditetapkan untuk dijadikan dasar dalam penyusunan anggaran. | Kurang Sesuai |
| 3 | Kinerja manajer diukur dengan membandingkan nilai realisasi dengan anggaran | Setiap individu hanya diminta pertanggungjawaban atas biaya yang ditimbulkan, informasi tersebut nantinya akan menyajikan informasi biaya sesungguhnya dengan informasi biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab. | Perusahaan dalam menilai kinerja berdasarkan laporan realisasi anggaran biaya telah sesuai dengan mengukur biaya sesungguhnya (realisasi) dengan biaya yang dianggarkan untuk manajer yang bertanggung jawab pada pusat pertanggungjawaban khususnya pusat biaya | Sesuai |
| 4 | Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi | Sistem yang dirancang untuk mengacu pada manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang tercantum dalam anggaran. Berdasarkan hal tersebut manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan sistem yang ditetapkan | Perusahaan telah menerapkan sistem penghargaan dan hukuman kepada manajer maupun karyawan yang bertanggung jawab atas tugas yang diberikan, penghargaan disini berupa bonus untuk karyawan dan kenaikan pangkat untuk manajer, untuk hukuman berupa surat peringatan akan diganti/dikeluarkan | Sesuai |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

2.2.3 Evaluasi Efisiensi Pengendalian Biaya

Tabel 9. Evaluasi Laporan Realisasi Anggaran Biaya Setiap Divisi Tahun 2020

| General Manager | | | | |
|---|-------------------|-------------------|------------|----------|
| Laporan Pertanggungjawaban Biaya Tahun 2020 | | | | |
| Jenis Biaya | Anggaran | Realisasi | Persentase | Kriteria |
| Head Plant | Rp61.425.000.000 | Rp61.430.397.000 | 100% | Efisien |
| Head Purchasing & Procurement | Rp25.785.000.000 | Rp25.103.522.000 | 97% | Efisien |
| Head QA & QC | Rp4.200.000.000 | Rp4.204.500.000 | 100% | Efisien |
| Head PPIC & Logistic | Rp6.840.000.000 | Rp6.850.760.000 | 100% | Efisien |
| Head Maintenance & Engineering | Rp5.500.000.000 | Rp5.506.440.000 | 100% | Efisien |
| Head Personalia & Umum | Rp1.475.000.000 | Rp1.406.447.250 | 95% | Efisien |
| Jumlah | Rp105.225.000.000 | Rp104.502.066.250 | 99% | Efisien |

Sumber: PT Delta Pasific Indotuna, 2021

Berdasarkan tabel di atas untuk laporan pertanggungjawaban biaya untuk setiap divisi, biaya yang terealisasi untuk tahun 2020 telah mendekati dari biaya yang dianggarkan walaupun terdapat selisih biaya yang lebih/kurang namun, perusahaan telah melakukan sesuai dari biaya yang dianggarkan. Bisa dilihat bahwa persentasi yang dihasilkan hanya memiliki selisih $\pm 5\%$ saja. Meskipun laporan pertanggungjawaban menunjukkan bahwa perusahaan telah melaksanakan pengendalian biaya secara efisien akan tetapi jika ditelusuri untuk masing-masing bagian pusat biaya pada pusat pertanggungjawaban, laporan realisasi

anggaran bagian *head personalia & general affair* terdapat jenis biaya yang nilai yang terealisasi terpaut cukup tinggi. Hal tersebut menandakan bahwa pengendalian biaya pada PT Delta Pasific Indotuna belum sepenuhnya berjalan efisien.

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Delta Pasific Indotuna belum semuanya terpenuhi, karena perusahaan belum melaksanakan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.
2. Dalam pemberian tugas dan tanggung jawab perusahaan masih belum sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban dimana masih terdapat beberapa departemen yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang sama.
3. Bentuk pelaporan yang disajikan juga masih kurang memadai karena tidak adanya informasi terkait nilai anggaran dan realisasi dari aktiva serta pendapatan, laporan yang disajikan hanya berisi biaya saja.
4. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban pada PT Delta Pasific Indotuna secara keseluruhan belum sepenuhnya sesuai, dimana untuk unsur penetapan biaya standar sebagai dasar penyusunan anggaran, perusahaan tidak menjelaskan secara rinci standar biaya yang ditetapkan untuk mencapai target dalam penyusunan anggaran.
5. Pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT Delta Pasific Indotuna belum sepenuhnya berjalan efisien. Hal ini dikarenakan bagian pusat biaya pada pusat pertanggungjawaban, laporan realisasi anggaran bagian *head personalia & general affair* terdapat jenis biaya yang nilai yang terealisasi terpaut cukup tinggi. Hal tersebut menandakan bahwa pengendalian biaya pada PT Delta Pasific Indotuna belum sepenuhnya berjalan efisien.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka peneliti memberikan saran yaitu:

1. Perusahaan dalam menyusun anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh manajer karena hanya biaya yang terkendali saja yang bisa dimintai pertanggungjawaban.
2. Perusahaan diharapkan untuk meninjau kembali terkait tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam melaksanakan operasional perusahaan khususnya tanggung jawab terhadap biaya untuk masing-masing departemen.
3. Dalam menyajikan laporan pertanggungjawaban diharapkan untuk menyertai informasi terkait aktiva, pendapatan serta standar biaya untuk mencapai sasaran perusahaan untuk tahun tersebut agar informasi yang disajikan lebih jelas.
4. Perusahaan diharapkan dapat menjadi perusahaan pengalangan ikan yang lebih baik dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban secara keseluruhan baik syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, maupun karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Sehingga Pengendalian biaya yang dilakukan dapat berjalan dengan efisien

DAFTAR PUSTAKA

- Books, T.M. 2019. Akuntansi Keuangan-Teori dan Praktik. Yogyakarta: ANDI
- Damanik, U. N. (2020). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pendapatan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan. Skripsi fakultas ekonomi dan bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan, Indonesia. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/5191> Diakses pada 22 Mei 2021
- Kholmi, M. 2019. Akuntansi Manajemen. Malang: Universitas Muhammadiyah.

- Kusumardani, P. (2007). Pengaruh efisiensi pengendalian biaya dan tingkat perputaran modal kerja terhadap rentabilitas ekonomi pada KPRI Kota Semarang. Skripsi. Universitas Negeri Semarang, Indonesia. <http://lib.unnes.ac.id/id/eprint/1058> Diakses pada 22 Mei 2021
- Mulyadi. 2016. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa, Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Murhaban dan Adnan. 2020. Sistem Pengendalian Manajemen. Aceh: Sefa Bumi Persada
- Samryn, L.M. 2015. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*. Jakarta: Prenada Media Group
- Sharon, E., & Mintalangi, S. (2021). Analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero unit pembangunan Sulawesi bagian Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 9 No. 1 (Hal 1046-1057). <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32683> Diakses pada 22 Mei 2021
- Siregar, B., dkk. 2017. Akuntansi Manajemen. Jakarta: Salemba Empat
- Siregar, Z. N. (2020). Pengaruh efisiensi pengendalian biaya dan perputaran modal kerja terhadap rentabilitas pada PTPN III Persero. Skripsi. Universitas Islam Negeri, Medan. <http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/9490> Diakses pada 16 Juli 2021
- Sucahyowati, H. 2017. Manajemen Sebuah Pengantar. Malang: Wilis
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, W. V. 2019. Akuntansi Manajemen, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Supriyono, R. A. 2018. Akuntansi Keperilakuan. Yogyakarta: Gajah Mada University
- Weygandt, J., Kimmel, P., Kieso, D. 2018. Accounting Principles 13th Edition. Wiley. Hoboken, NJ.