

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA
(Studi Kasus pada PT Alam Anugrah Sejati)**

Oleh:
Alveria Audy
B12.2013.02433

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dian Nurwantoro Semarang
Akuntansi S1

URL : <http://dinus.ac.id>

Email: 212201302433@mhs.dinus.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this research is to appraise and analyze the usage of the responsibility accounting systems is able to evaluate the cost center of property company . The research method is carried out by using qualitative method since the researcher do not test any hypothesis, rather than disclosure the assumption by analyzing, assessing and withdrawing conclusion as the temporary assumption on the problem occurs at PT. Alam Anugrah Sejati. The researcher is using descriptive analysis technique since it is describing the object as is. The research result shows that in its implementation, the organization structure of PT. Alam Anugrah Sejati has already shown clearly the authorization and responsibility in accordance with the organization level and it also has made the coding center, budgeting system has been done by using Bottom Up, it starts from the lowest level of manager which is staff and administration that is explained out in detail and then going up globally to the higher level which is research of project manager and finance manager. The data analysis result shows that the company has applied the requirement of responsibility accounting systems, and it will make management easier when analyze the performance assessment on cost center.

Keywords: budgeting responsibility accounting, performance assessment, cost center.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan menganalisis bagaimana penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban mampu berperan dalam pusat biaya perusahaan properti. Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah dengan mengaplikasikan metode kualitatif karena penulis tidak sedang menguji suatu hipotesis, tetapi untuk mengungkapkan suatu dugaan dengan menganalisis, menilai dan memberi simpulan sebagai jawaban sementara atas permasalahan yang terjadi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi PT. Alam Anugrah Sejati sudah menunjukkan dengan jelas kedaulatan dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi, sistem anggaran dilakukan dengan metode *Bottom Up Budgeting*, dimulai dari strata manajer paling bawah yaitu staff dan para buruhyang dijabarkan secara rinci kemudian diteruskan secara global ke strata yang lebih tinggi yaitu manajer proyek, manajer keuangan dan administrasi dan direktur. Pada kode rekening biaya dan penyusunan laporan pertanggungjawaban sudah terdapat diferensiasi antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Oleh karena itu PT Alam Anugrah Sejati sudah dapat mengimplementasikan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dari hasil analisis diatas dapat ditunjukkan bahwa dengan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajemen lebih mudah melakukan penilaian kinerja pada pusat biaya.

Kata Kunci: Anggaran, Akuntansi Pertanggungjawaban, Penilaian Kinerja, Pusat Biaya

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang semakin pesat ini keberlangsungan perusahaan menjadi hal yang sangat primer untuk diberi perhatian dan menghendaki rivalitas yang tinggi dalam industri perdagangan. Perusahaan yang didirikan mengantongi misi masing-masing yang sudah ditetapkan oleh pemilik usaha. Oleh sebab itu perusahaan memerlukan suatu sistem yang dapat membantu perusahaan, yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu elemen dalam organisasi yang dapat mengendalikan biaya, perolehan pendapatan, atau penggunaan dana investasi. Pusat pertanggungjawaban dalam organisasi bisnis sering disebut dengan akuntansi pertanggungjawaban, dimana 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 berada di bawah pengawasannya.

Ketika akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada perusahaan semakin baik maka juga akan menghasilkan *control* biaya yang semakin baik pula, sedangkan ketika perusahaan dapat mengendalikan biaya dengan baik maka akan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan akan semakin mudah dan hal itu dapat mewujudkan misi perusahaan yang dapat tercapai.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis terdorong untuk melakukan penelitian ini dengan judul, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Pusat Biaya PT Alam Anugrah Sejati.

Tujuan Penelitian

Penelitian ini berjud untuk :

1. Untuk mendeskripsikan penjelasan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya PT Alam Anugrah Sejati.
2. Untuk mengetahui evaluasi pengendalian biaya pada PT Alam Anugrah Sejati.

TINJAUAN PUSTAKA

Akuntansi Biaya

Menurut Mulyadi (2000), akuntansi biaya adalah proses pendataan, pengklasifikasian, peringkasan dan presentasi biaya penggarapan dan penjualan produk atau jasa, melalui formula-formula tertentu, serta elaborasi terhadapnya. Objek akuntansi biaya adalah biaya.

Akuntansi biaya mengantongi tiga misi pokok, yaitu diagnosis harga pokok produk, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan khusus.

Akuntansi Manajemen

Hansen dan Mowen (2013) menyatakan, sistem akuntansi manajemen melahirkan informasi bagi pengguna internal, seperti manajer, eksekutif, dan pekerja. Sistem akuntansi manajemen dapat disebut sebagai akuntansi internal.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2013), ketika setiap pusat pertanggungjawaban mencapai hasil maka hasil tersebut akan menjadi informasi yang akan digunakan oleh para manajer untuk mendayagunakan pusat pertanggungjawaban mereka ditakar oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut Horngren, Datar, Foster (2006), akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang menakar rencana, anggaran, tindakan dan hasil aktual dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013) adalah bahwa setiap satu masalah hanya dapat diatasi dan diberi tanggungjawab oleh satu orang manajer saja sehingga manajer dapat melakukan pengendalian pada tingkat yang signifikan.

Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), suatu organisasi yang telah dibagi-bagi kedalam pusat pertanggungjawaban merupakan syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban, karena struktur organisasi merupakan patokan dalam mencapai maksud dari sistem akuntansi ini. Pada setiap pusat pertanggungjawaban, setiap departemen menyusun anggaran dengan melihat misi perusahaan secara keseluruhan.

Ada lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 2010) pusat biaya yang memadai sebagai berikut:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas kedaulatan dan tanggung jawab tiap strata manajemen
2. Anggaran biaya yang disusun bagi tiap strata manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (responsibility reporting).

Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), pusat pertanggungjawaban adalah wilayah kegiatan dalam suatu organisasi bagi seseorang (manajer tertentu) dimana telah diberi kedaulatan untuk merencanakan kegiatan dan bertanggungjawab atas pelaksanaan rencana yang sudah direncanakan tersebut dalam periode tertentu.

Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai sebuah unit kerja dalam organisasi pimpinannya adalah seorang manajer yang akan memiliki tanggungjawab atas kegiatan-kegiatan dalam unit kerjanya.

Pusat Biaya

Pusat Biaya, menurut Mulyadi (2001), pusat biaya adalah pusat pertanggung jawaban yang manajernya di ukur prestasi atas dasar biayanya (nilai masukan).

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertugas untuk bertanggungjawab atas seluruh biaya yang digunakan bernamakan pusat biaya.

Pusat Pendapatan

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), ketika seorang manajer suatu segmen mengantongi tanggungjawab atas pendapatan yang masuk pada perusahaan, segmen itu bernamakan pusat pendapatan.

Pusat Laba

Pusat Laba, menurut Mulyadi (2001), pusat laba adalah pusat pertanggung jawaban yang manajernya di beri kedaulatan untuk mengontrol pendapatan dan biaya pusat pertanggung jawaban. Laba adalah selisih yang muncul di antara pendapatan dan biaya.

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), ada cara untuk menghindari agar kelemahan pusat biaya dan pusat penghasilan tidak terjadi di perusahaan, yaitu manajer pusat laba harus bertanggungjawab atas komponen ganda, yaitu biaya dan penghasilan.

Pusat Investasi

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), sering terjadi pengukuran prestasi yang hanya berdasarkan laba hasilnya akan kurang baik, karena pengukuran seharusnya juga mempertimbangkan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba dalam perusahaan itu.

Biaya

Mulyadi (2010) menyatakan, biaya merupakan objek yang dicatat, digolongkan, dan diringkaskan lalu disajikan oleh akuntansi biaya, dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang. Ada 4 elemen primer dalam definisi biaya, yang diantaranya adalah :

1. Biaya mencorakkan loyalitas sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah timbul atau yang dikemudian hari bisa jadi akan timbul.
4. Loyalitas tersebut untuk misi yang spesifik.

Cara Penggolongan Biaya

Secara *general* penggolongan biaya ini diputuskan atas landasan tujuan yang hendak dicapai dengan adanya penggolongan tersebut. Biaya dapat digolongkan menurut :

1. Objek pengeluaran.
2. Fungsi primer dalam perusahaan.
3. Relasi biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
4. Perilaku biaya yang didalamnya terkandung relasinya dengan metamorfosis daya tampung aktivitas.

Deskripsi Anggaran

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), anggaran adalah rencana terperinci untuk masa yang akan datang yang biasanya dinyatakan dalam format kuantitatif, biasanya dalam satuan uang.

Anggaran dapat diklasifikasikan seperti berikut ini :

1. Anggaran Induk (*Master Budget*)
 - a. Anggaran penjualan
 - b. Anggaran produksi
 - c. Anggaran bahan langsung
 - d. Anggaran tenaga kerja langsung
 - e. Anggaran overhead
 - f. Anggaran persediaan akhir barang jadi
 - g. Anggaran beban penjualan dan administrasi.
 - h. Anggaran kas
 - i. Anggaran laporan laba rugi
 - j. Anggaran laporan posisi keuangan.

Anggaran, Perencanaan, dan Pengendalian

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), perencanaan seringkali disertai dengan anggaran. Anggaran memiliki maksud untuk dua misi, yaitu perencanaan dan pengendalian. Setelah melakukan perencanaan maka akan dilanjutkan ke proses pengendalian.

Manfaat Anggaran

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), perusahaan menyadari adanya banyak manfaat dari program penganggaran. Di antaranya yaitu :

1. Anggaran merupakan alat komunikasi yang digunakan manajemen dalam menyampaikan rencana yang disusunnya kepada organisasi.
2. Anggaran menjadi alat yang mewajibkan manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan.
3. Proses menentukan anggaran merupakan media distribusi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat difungsikan sepraktis mungkin.
4. Ketika proses penganggaran terjadi maka adanya potensi masalah akan dapat terdeteksi lebih awal agar masalah bisa diminimalisir..
5. Anggaran menyelaraskan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai elemen.
6. Anggaran menentukan misi dan target yang dapat dijadikan tumpuan untuk mengulas kinerja setelahnya.

Pengendalian Biaya Melalui Responsibility Accounting

Proses ini menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013) meliputi pengumpulan, evaluasi, dan pemberian tanggapan atas umpan balik.

Biaya terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi oleh tindakan dari anggota tertentu dari usaha tersebut.

Laporan Pertanggungjawaban

Pernyataan laporan pertanggungjawaban haruslah dalam bentuk yang sederhana. Manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan jika laporan tersebut terlalu kompleks karena tidak semua manager mengerti bahasa keuangan. Jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan harus disuguhkan pada laporan pertanggungjawaban.

Produk *final* yang dihasilkan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban. Pengertian laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001) : “Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat yang merupakan informasi pendapatan dan atau biaya ke manajer yang mengantongi posisi terbaik untuk menjelaskan penyebab terjadinya penyimpangan dan mampu merencanakan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi”.

Laporan pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban disusun secara periodik dan lebih terarah pada kemampuan para manajer dalam mengendalikan biaya sesuai dengan kedaulatan dan strata manajemen dalam rangka penilaian kinerja.

Penilaian Kinerja

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Alat penilaian kinerja yang digunakan berkaitan dengan jenis atau karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dinilai.

Metode-metode penilaian kinerja

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2013), para manajer dapat memilih dari sejumlah metode penelitian. Berikut ini adalah metode-metodenya :

- a. Metode penilaian umpan balik 360 derajat.

- b. Metode skala penilaian
- c. Metode insiden kritis
- d. Metode esai
- e. Metode standart kerja
- f. Metode peringkat
- g. Metode distribusi dipaksakan
- h. Metode skala penilaian berjangkar berperilaku

Struktur Organisasi

Mulyadi (2001) memberikan definisi mengenai struktur organisasi sebagai berikut : “ Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hierarki kedaulatan dalam perusahaan.

Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2006), suatu formasi dan relasi antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai misi perusahaan dinamakan struktur organisasi. Empat elemen dalam struktur organisasi yaitu :

1. Adanya pengkhususan kegiatan kerja.
2. Adanya pembakuan kegiatan kerja.
3. Adanya penyalarsan kegiatan kerja.
4. Besaran seluruh organisasi.

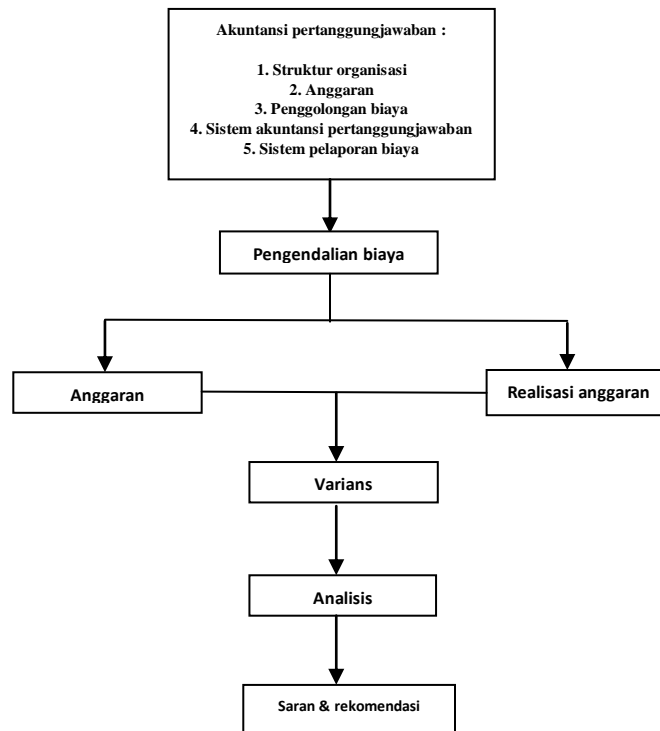
Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Muhammad T. Pasaribu (2013) mengenai penerapan informasi akuntansi pertanggungjawaban kinerja pusat biaya yang telah dinilai dengan hasil yang telah dilaksanakan pengidentifikasian dan penetapan unit organisasi atau unit kerja sebagai suatu pusat pertanggungjawaban dengan baik (*favorable*) atau sesuai dengan sifat dan sasaran kegiatan yang ditetapkan perusahaan, dan juga kinerja pimpinan dinilai dengan cara adanya perbandingan antara biaya realisasi yang telah dicapai dengan biaya anggaran yang telah disusun selama periode tertentu.

Penelitian yang dilakukan oleh Yogi Setiyo Langgeng (2014) tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pusat biaya dengan hasil bahwa dalam penerapannya, struktur organisasi sudah menunjukkan dengan jelas kedaulatan dan tanggung jawabnya sesuai jenjang organisasi tetapi masih belum membuat kode pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran dilakukan dengan metode *Bottom Up Budgeting*, dimulai dari strata manajer paling bawah yaitu sipil dan *mechanical electrical* yang dijabarkan secara rinci kemudian diteruskan secara global ke strata yang lebih tinggi manajer teknik dan penelitian pengembangan. Pada kode rekening biaya dan penyusunan laporan pertanggungjawaban belum terdapat diferensiasi antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dari penelitian ini, yaitu :



METODOLOGI PENELITIAN

Objek Penelitian

Sumber data yang diaplikasikan dalam penelitian ini adalah dari PT Alam Anugerah Sejati yang beralamatkan di Puri Anjasmoro Block B.5/no.18 (024-7626219), Semarang, Jawa Tengah.

Perusahaan yang terhitung pemula dalam bidang developer perumahan ini memulai usahanya dengan membangun sebuah real estate yang dinamakan dengan Grand Hill Kalipancur yang terletak di Jalan Candi Penataran, Kelurahan Kalipancur, Semarang, Jawa Tengah.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian terdiri dari :

a. Data primer

Merupakan sumber data yang peneliti peroleh dengan melakukan dengan observasi secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) atau dengan kata lain peneliti turun langsung ke lokasi dimana sumber data berada. Peneliti juga melakukan kegiatan wawancara untuk mendapatkan data primer yang nantinya akan digunakan untuk menjawab pertanyaan seputar penelitian, data primer tersebut mencakup syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

b. Data Sekunder.

Untuk mendapatkan data ini peneliti tidak perlu untuk turun langsung ke lokasi penelitian seperti saat berusaha mendapatkan data primer karena data sekunder ini dapat dengan mudah dikumpulkan oleh peneliti melalui media perantara yang mana merupakan data yang diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Pada penelitian ini, data

sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan PT Alam Anugerah Sejati tahun 2016 dan landasan teori.

Metode Penelitian Data

a. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan diperoleh melalui observasi yang dilaksanakan secara langsung di lokasi penelitian untuk mendapatkan data primer. Untuk mendapatkan data primer tersebut, peneliti melakukan penelitian secara langsung pada PT Alam Anugerah Sejati yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban. Data yang di dapat yaitu dengan cara :

1. Wawancara

Dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab terhadap pimpinan perusahaan dan staff karyawan PT Alam Anugerah Sejati yang berkaitan dengan penelitian ini. Hasil wawancara yang sudah diperoleh kemudian dicatat sebagai data penelitian oleh peneliti yang juga merupakan pewawancara.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan suatu metode penghimpunan data dengan menggali informasi yang dibutuhkan melalui buku-buku, dokumen-dokumen atau sumber data sekunder lainnya baik yang berupa teori, laporan penelitian atau yang berelasi dengan sistem akuntansi perusahaan.

Metode Analisis

Tehnik analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini adalah tehnik yang bersifat deskriptif kualitatif dengan maksud untuk memberikan keterangan yang lengkap dari objek yang diteliti. Data yang berupa angka dalam penelitian ini hanya bertujuan untuk mengorganisasikan, mengikhtisarkan dan menyajikan data melalui cara yang lebih informatif.

Metode Kualitatif

Analisis kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini adalah memadankan teori dengan kebijakan yang ditetapkan perusahaan dengan tehnik analisis data sebagai berikut :

1. Melakukan observasi langsung ke objek yang diteliti yang mana PT Alam Anugrah Sejati, untuk mengetahui gambaran umum PT Alam Anugrah Sejati tentang kegiatan yang berlangsung di perusahaan tersebut.
2. Mengumpulkan data-data yang berelasi dengan penelitian.
3. Membandingkan realisasi dan anggaran biaya perusahaan. Menurut Mulyadi (2001), tahap penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua *step* utama yaitu :
 - A. Tahap persiapan :
 - a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
 - b. Penentuan *standard* yang dipakai untuk mengukur kinerja.
 - c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.
 - B. Tahap penilaian :
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standart.
 - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

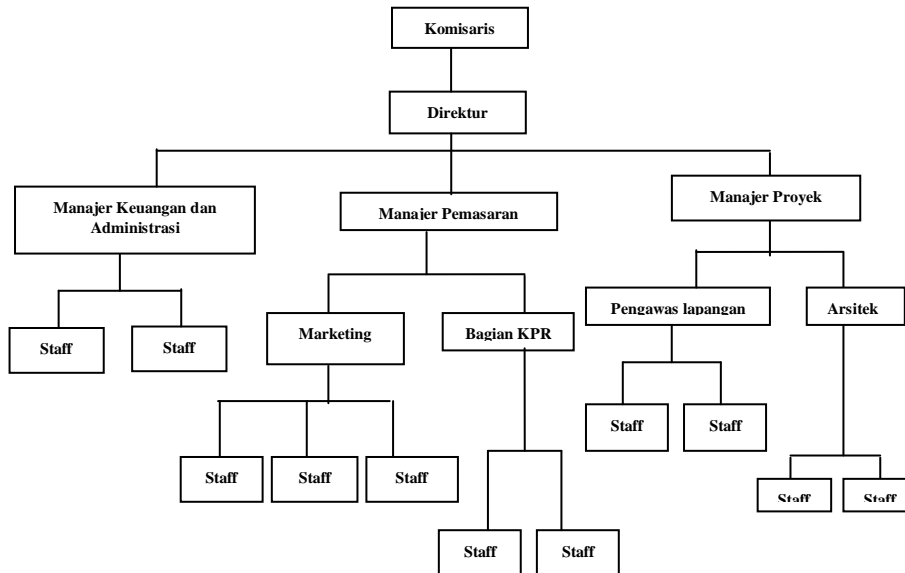
Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat dalam pengendalian manajemen, karena mengedepankan pada relasi antara informasi dengan manajer yang mengantongi tanggungjawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian yang telah dilaksanakan oleh peneliti pada PT Alam Anugrah Sejati yang mengulas tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya.

Struktur Organisasi



Penyusunan Anggaran Biaya pada Pusat Biaya PT Alam Anugrah Sejati

Dalam penyusunan anggaran PT Alam Anugrah Sejati mengaplikasikan konsep *bottom-up* yang berarti konsep dimana proses penyusunan anggaran awalnya disiapkan oleh pihak-pihak yang mengimplementasikan anggaran yang dibutuhkan di tiap-tiap divisi, kemudian anggaran dari pihak-pihak bawah tiap-tiap divisi diajukan kepada pihak yang mengantongi kedudukan diatas yang mengajukan anggaran tersebut atau pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan *approval*.

Kebijakan PT Alam Anugrah Sejati yang berhubungan dengan biaya

Berhubungan dengan biaya, PT Alam Anugrah Sejati memiliki SOP yang mengatur jumlah pengeluaran atas suatu anggaran berdasarkan jumlah yang sudah di atur dalam SOP dan harus diotorisasi oleh manajer keuangan dan administrasi dan direktur PT Alam Anugrah Sejati. Semua biaya keluar harus diotorisasi oleh manajer keuangan dan administrasi dan direktur, sehingga seringkali terjadi keterlambatan untuk biaya-biaya kecil yang juga harus diotorisasi.

Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, maka didapati bahwa PT Alam Anugrah Sejati mengadakan diferensiasi biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh pada anggaran. Penggolongan biaya yang termasuk dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan yang terdapat pada PT Alam Anugrah Sejati adalah sebagai berikut :

Biaya	Terkendali	Tidak Terkendali	Pihak yang dapat Mengendalikan Biaya
Biaya Gaji	✓		Kepala bagian keuangan dan administrasi

Biaya pengurusan dokumen tanah	✓		Direktur
Biaya sewa kendaraan	✓		Kepala bagian keuangan dan administrasi
Biaya Notaris	✓		Direktur
Biaya Material	✓		Manajer proyek dan Kepala bagian keuangan
Biaya BBM	✓		Kepala bagian keuangan dan administrasi
Biaya Lain-lain	✓		Kepala bagian keuangan dan administrasi
Biaya desain	✓		Manajer proyek dan direktur
Biaya penyusutan mesin		✓	Kepala bagian keuangan dan administrasi
Biaya asuransi		✓	Direktur
Pajak		✓	Direktur
Biaya penyusutan peralatan		✓	Direktur
Bunga		✓	Direktur
Biaya iklan	✓		Manajer pemasaran dan Kepala bagian keuangan dan administrasi
Biaya kantor	✓		Kepala bagian keuangan dan administrasi

Keterangan	Anggaran	Realisasi
Biaya terkendali	1.650.000.000	1.779.433.724
Biaya tidak terkendali	50.000.000	45.647.500

Berdasarkan tabel di atas jumlah selisih antara biaya nyatanya dengan biaya yang dianggarkan pada tahun 2016 berdasarkan biaya yang dapat dikendalikan oleh perusahaan adalah 129.433.724 atau 7,8%. Ditemukan kesimpulan adanya selisih biaya yang tidak menguntungkan bagi perusahaan, kesimpulan ini dapat diambil karena dari hasil perhitungan didapati bahwa biaya yang dikeluarkan perusahaan kenyataannya lebih tinggi bila dibandingkan dengan biaya yang sudah dianggarkan oleh perusahaan.

Proses Pertanggungjawaban dan Kinerja Pusat Biaya PT Alam Anugrah Sejati

Pertanggungjawaban anggaran berdasarkan laporan pertanggungjawaban disusun oleh kepala bagian keuangan dan administrasi untuk mengelola biaya dan pengambilan keputusan untuk kebijakan perusahaan dilakukan oleh direktur. Apabila anggaran terdapat sisa maka akan diakumulasikan ke periode berikutnya. PT Alam Anugrah Sejati memberikan *rewards* dan *punishment* kepada karyawan pusat biaya berupa bonus sebagai penghargaan atas kinerja pusat biaya.

Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban akan ada pendistribusian kedaulatan dan tanggungjawab yang jelas kepada setiap masing-masing karyawan sesuai dengan bidangnya. Para pekerja tersebut membawahi departemen yang disebut sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban menjadi tugas pekerja dalam membawahi divisi masing-masing yang diawasi bagian keuangan dan administrasi.

Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban pada PT Alam Anugrah Sejati memuat biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang nyatanya dikeluarkan dan selisihnya yang terjadi. Dengan demikian, pimpinan pusat pertanggungjawaban memiliki landasan untuk memonitor pengaktualan anggaran. Berikut ini laporan pertanggungjawaban PT Alam Anugrah Sejati :

	Deskripsi	Anggaran	Realisasi	Variansi	Keterangan
I	PENDAPATAN				

	Pendapatan usaha	675.000.000	717.000.000	42.000.000	Favorable
	Pendapatan lain-lain	55.000.000	75.000.000	20.000.000	Favorable
	Total Pendapatan	730.000.000	792.000.000	62.000.000	
II	BIAYA				
	Biaya marketing	2.000.000	1.580.000	420.000	Favorable
	Biaya Gaji	25.550.000	23.720.000	1.830.000	Favorable
	Biaya Material	75.500.000	60.012.000	15.488.000	Favorable
	Biaya Pengurusan Dokumen Tanah	300.000.000	358.000.000	(58.000.000)	Non Favorable
	Biaya desain	20.000.000	19.415.000	585.000	Favorable
	Biaya Entertain	5.500.000	4.312.500	1.187.500	Favorable
	Biaya APERSI	3.575.000	2.500.000	1.075.000	Favorable
	Biaya notaris	6.750.000	5.000.000	1.750.000	Favorable
	Biaya BBM	5.575.000	6.500.000	(925.000)	Non Favorable
	Biaya sewa kendaraan	87.350.000	90.250.000	(2.900.000)	Non Favorable
	Biaya lain-lain	1.000.000	1.124.500	(124.500)	Non Favorable
	Total Biaya	509.205.000	516.581.500	(7.376.500)	Non Favorable

1. Pendapatan Usaha menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 675.000.000 dan realisasinya sejumlah Rp. 717.000.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 42.000.000. Sehingga pendapatan usaha mengalami kenaikan sejumlah 6,2% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Hal ini terjadi dikarenakan anggaran yang ditetapkan perusahaan berdasarkan perkiraan unit dengan harga paling murah akan lebih diminati pasar, namun ternyata terdapat penjualan dengan unit kelas menengah. Pendapatan usaha didapatkan dari hasil penjualan 5 unit rumah, 3 unit type 38 dan 2 unit type 48. Pembayaran dilakukan dengan memberikan DP atau uang muka sejumlah 30% dari total harga rumah.
2. Pendapatan lain-lain menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 55.000.000 dan realisasi sejumlah Rp. 57.450.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 2.450.000. Sehingga pendapatan usaha mengalami kenaikan sejumlah 4,45% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Hal ini terjadi karena adanya pendapatan bunga dari bank yang melebihi dari perkiraan perusahaan.
3. Biaya marketing menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 2.000.000 dan realisasi sejumlah Rp. 1.580.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 420.000. Sehingga biaya marketing mengalami penurunan sejumlah 21% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Hal ini terjadi dikarenakan batalnya penyewaan *billboard* di pinggir jalan dikarenakan harga yang terlalu tinggi dan dialihkan dengan menggunakan MMT, brosur dan website.
4. Biaya gaji menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 25.550.000 dan realisasi sejumlah Rp. 23.720.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 1.830.000. Sehingga biaya gaji mengalami penurunan sejumlah 7,7% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Hal ini terjadi dikarenakan adanya karyawan yang harus diberhentikan karena tidak memenuhi target penjualan, sehingga beban gaji berkurang untuk satu orang.
5. Biaya material menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 75.500.000 dan realisasi sejumlah Rp. 60.012.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 15.488.000. Sehingga biaya material mengalami penurunan sejumlah 25,8% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Hal ini terjadi dikarenakan adanya diskon atau *cashback* untuk pembelian material pada toko yang sudah menjadi langganan dan bekerjasama dari awal pembangunan.
6. Biaya Pengurusan dokumen tanah menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 300.000.000 dan realisasi sejumlah Rp. 358.000.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. -58.000.000. Sehingga biaya tanah mengalami kenaikan sejumlah -19,3% maka bisa dikatakan *nonfavorable* atau tidak menguntungkan. Biaya pengurusan

dokumen tanah meningkat dikarenakan pembayaran ganti rugi kepada warga sekitar yang tidak dapat dilakukan sekaligus dalam satu waktu, sehingga pembayaran ganti rugi tanah harus dibayarkan orang per orang dan harga yang dibayarkan lebih tinggi dibandingkan dengan harga bila dibayarkan sekaligus.

7. Biaya sewa kendaraan proyek menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 87.350.000 dan realisasi sejumlah Rp. 90.250.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. - 2.900.000. Sehingga biaya operasional proyek mengalami kenaikan sejumlah - 3,3% maka bisa dikatakan *nonfavorable* atau tidak menguntungkan. Hal ini dikarenakan adanya keterlambatan pengangkutan karena macet dan cuaca sehingga membutuhkan perpanjangan sewa kendaraan, dan hal ini menyebabkan meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan.
8. Biaya desain menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 20.000.000 dan realisasi sejumlah Rp. 19.415.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 585.000. Sehingga biaya operasional mengalami penurunan sejumlah 2,9% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Biaya desain pada bulan ini adalah biaya desain rumah untuk type 70 dan 133 yang dilakukan oleh arsitek dari luar perusahaan.
9. Biaya entertain menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 5.000.000 dan realisasi sejumlah Rp. 4.315.200 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 1.187.500. Sehingga biaya operasional mengalami penurunan sejumlah 21,6% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Dikarenakan perusahaan dengan sengaja memberikan anggaran yang melebihi jumlah biaya yang sebenarnya karena ingin memberikan fasilitas lebih kepada tamu perusahaan berupa kamar hotel VIP dan makan di restoran ternama, selain itu penurunan biaya entertain terjadi juga dikarenakan ada satu tamu perusahaan yang membatalkan kedatangannya.
10. Biaya APERSI menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 3.575.000 dan realisasi sejumlah Rp. 2.500.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 1.075.000. Sehingga biaya operasional mengalami penurunan sejumlah 30,1% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. APERSI adalah singkatan dari Asosiasi Pengembang Perumahan dan Permukiman Seluruh Indonesia, dimana saat perusahaan *developer* baru ingin bergabung maka akan diperlukan biaya.
11. Biaya notaris menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 6.750.000 dan realisasi sejumlah Rp. 5.000.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 1.750.000. Sehingga biaya operasional mengalami penurunan sejumlah 25,9% maka bisa dikatakan *favorable* atau menguntungkan. Biaya notaris adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengurus pembelian tanah milik warga di sekitar lokasi pembangunan.
12. Biaya BBM menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 5.575.000 dan realisasi sejumlah Rp. 6.500.000 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 925.000. Sehingga biaya operasional mengalami kenaikan sejumlah 16,6% maka bisa dikatakan *non favorable* atau tidak menguntungkan. Hal ini terjadi dikarenakan adanya kemacetan dan cuaca yang buruk sehingga kendaraan proyek memerlukan lebih banyak bahan bakar dari yang sudah dianggarkan oleh kantor, sehingga biaya bahan bakar pun mengalami kenaikan.
13. Biaya lain-lain menunjukkan anggaran sejumlah Rp. 1.000.000 dan realisasi sejumlah Rp. 1.124.500 maka terjadi selisih sejumlah Rp. 124.500. Sehingga biaya operasional mengalami kenaikan sejumlah 12,45% maka bisa dikatakan *non favorable* atau tidak menguntungkan. Hal ini terjadi karena adanya biaya-biaya kecil di luar rencana yang harus dibayarkan oleh kantor, misalnya biaya pulsa, biaya air, dan pembelian paku.

Klasifikasi dan Kode Rekening

PT Alam Anugrah Sejati telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan dengan cukup memadai.

Berikut ini adalah kode rekening PT Alam Anugrah Sejati :

Keterangan	Kode rekening
Kas	10101
Piutang usaha	10102
Inventaris	10201
Kendaraan	10202
Akumulasi penyusutan kendaraan	10202.1
Tanah	10204
Utang jangka pendek	20100
Utang jangka panjang	20200
Investasi pihak ketiga	20201
Modal	30100
Pendapatan	40100
Biaya kantor	60100
Biaya gaji karyawan	60101
Biaya iklan	60102
Biaya desain	60103
Biaya notaris	60104
Biaya biaya APERSI	60105
Biaya entertain	60106
Biaya sewa kendaraan	60200
Biaya pengurusan dokumen tanah	60202
Bunga bank	70100
Bunga investasi	70200
Beban pajak	80100
Pajak penghasilan	80101
Pajak bumi dan bangunan	80102

Pengukuran Kinerja

Dapat diketahui bahwa dalam penerapannya PT. Alam Anugrah Sejati sudah memenuhi dan menerapkan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dikarenakan sudah menerapkan pendistribusian tugas dan kedaulatan yang jelas pada struktur organisasi, sudah ada diferensiasi pada biaya terkendali dan tidak terkendali, dan juga sudah ada pengklasifikasian kode rekening, namun akuntansi pertanggungjawaban pada PT Alam Anugrah Sejati dapat dikatakan masih belum efektif dikarenakan masih ada biaya yang *non favorable* atau biaya yang melebihi anggaran perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT Alam Anugrah Sejati sudah memadai karena sudah diterapkannya semua syarat akuntansi pertanggungjawaban. Berikut ini pembahasannya :

1. PT Alam Anugrah Sejati telah menata struktur organisasi yang cukup apik. Kesimpulan ini dapat dilihat dari adanya pelukisan secara eksplisit tentang pendistribusian kedaulatan dan tanggungjawab untuk masing-masing strata manajemen dan relasi kerja antar anggota dalam perusahaan. Diharapkan akan adanya kemakbulan pada program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan setelah adanya struktur organisasi.

2. PT Alam Anugrah Sejati melakukan sistem *bottom-up* untuk menentukan anggaran pada perusahaannya, yaitu penyusunan anggaran yang disiapkan oleh pihak-pihak yang mengimplementasikan anggaran tersebut, kemudian untuk mendapatkan persetujuan maka harus diajukan kepada pihak yang mengantongi kedudukan di atasnya yang lebih tinggi.
3. PT Alam Anugrah Sejati sudah mengadakan diferensiasi antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak terkendali pada anggaran dengan cukup layak.
4. PT Alam Anugrah Sejati telah mengklasifikasikan kode rekening dengan cukup layak. Biaya-biaya yang terjadi dicatat oleh bagian keuangan dan administrasi kemudian diklasifikasikan dan dicantumkan kode yang sesuai dengan yang ada pada pengajuan anggaran.
5. PT Alam Anugrah sejati telah menyusun laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara biaya yang sudah dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan, serta selisih biayanya yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban.
6. PT Alam Anugrah Sejati akan mengadakan evaluasi kinerja pusat biaya pada bagian keuangan setiap satu bulan sekali, dan setiap satu tahun sekali akan dilakukan penilaian kinerja perusahaan melalui laporan pertanggungjawaban yang telah dilaporkan. Perusahaan sudah memenuhi syarat-syarat dan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, namun masih didapati biaya yang *non favorable* sehingga dapat dikatakan belum efektif.

Saran

Perusahaan dapat meningkatkan pendapatan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, selain itu juga perlu mengadakan efisiensi terhadap pengeluaran biaya. Pimpinan perusahaan seyogianya mengadakan tilikan dan emendasi terhadap penyelewengan biaya yang tidak profitable kemudian menyodorkan rekomendasi menanggapi penyelewengan yang terjadi, terutama terhadap pengeluaran biaya yang tidak menguntungkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anik, Anggung Putri. (2013). "Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi". *Jurnal EMBA*. Volume 1 Nomor 4.
- Damayanti, Eva. (2004). "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Pusat Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT POS Indonesia (Persero)". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Nomor 2.
- Dwipayanti, Ayu Made Dian Pertiwi Dwipayanti dan Ida Bagus Putra Astika. (2013). "Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban pada Hotel The Oberoi Bali". *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.
- Garrison, Ray H, Noreen, Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray H, Noreen, dan Brewer. 2006. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R Mowen, M.M. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, D. R Mowen, M.M. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8 jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, Charles., Datar, Foster. 2006. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Indeks.
- Langgeng, Yogi Setiyo. (2014). "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya". *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*. Volume 3 Nomor 6.
- Mengko, Stefanly M P dan Victorina Z Tirayoh. (2015). "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai alat Pengendalian Biaya pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado". *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*. Volume 15 Nomor 3.
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2010. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Pasaribu, Muhammad. (2013). "Penerepan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Penilaian Kinerja Pusat Biaya pada PT A.J Central Asia Raya cabang manado tahun 2010". *Jurnal EMBA*. Volume 1 Nomor 4.
- Rompas, Herlini Lingkan. (2015). "Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menilai Kinerja Manajer Pusat Biaya pada PT Bank Mega Tbk Cabang Manado". *Jurnal EMBA*. Volume 3 Nomor 3.
- Tumbuan, Rifky R. (2013). "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya". *Jurnal EMBA*. Vouolume 1 Nomor 3.