

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perekonomian Indonesia saat ini sedang mengalami perubahan yang signifikan. Dengan pesatnya pertumbuhan ekonomi yang pesat dan modernisasi, organisasi industri juga semakin berkembang. Karena hal ini jelas akan menyebabkan organisasi industri terus tumbuh dan memaksa perubahan industri untuk menjamin kelangsungan bisnis. Strategi utama industri untuk mencegah kegagalan bisnis adalah dengan menggunakan struktur organisasi, perencanaan, pengendalian, dan pelaporan, atau Strategi utama industri untuk mencegah kegagalan bisnis adalah dengan menggunakan perencanaan, struktur organisasi, pelaporan, dan pengendalian, atau akuntansi pertanggungjawaban untuk mengurangi jumlah output kerja yang dihasilkan oleh masing - masing pusat pertanggungjawaban.

Manajemen yang terbuka dan jujur mengenai kesalahan, penyelesaian tugas, dan hasil sendiri menyampaikan transparansi proses pertanggungjawaban kepada pertanggungjawaban akuntansi. Sebab, manajemen harus menekankan pentingnya kebiasaan kerja yang baik dalam pertanggungjawaban untuk memastikan operasi yang efisien. Tujuan dari audit pertanggungjawaban yang dilakukan oleh manajemen adalah untuk menilai efektivitas perencanaan proyek dan mengidentifikasi potensi risiko. Menurut Eva Damayanti (2004), apabila terdapat permasalahan atau kemunduran dalam proses kebijakan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif. Hal ini dilakukan dengan memberikan wewenang kepada departemen tertentu. Penilaian kinerja

Kementerian dalam pendelegasian berwenang dan tugas kepada kementerian atau bagian yang masing-masing memiliki kendali atas wewenang.

Pusat pertanggungjawaban dibentuk oleh pelaku usaha yang mempraktikkan prinsip-prinsip akuntansi pertanggungjawaban. Di dalam bagian pembelajaran, tiap-tiap bagian unit yang diketuai oleh manajemen puncak departemen yang bertanggung jawab atas semua aktivitas pada departemen yang dipimpinnya merupakan pusat pertanggungjawaban. laporan pertanggungjawaban, rencana anggaran dan program disusun oleh setiap unit departemen. Bagian pelayanan hanya akan bertanggung jawab pada pengeluaran output diluar biaya produksi merupakan *cost center* unit

Mencapai keuntungan merupakan tujuan atau orientasi dari setiap pelaku usaha baik itu sekala besar, kecil, maupun menengah. Cara pengendalian biaya yang dilakukan oleh pelaku usaha akan mempengaruhi ketercapaian tujuan dalam memperoleh keuntungan tersebut. Pengendalian biaya mengacu pada cara manajer memusatkan perhatian untuk memastikan bahwa kegiatan dilaksanakan sejalan dengan tujuan yang sudah direncanakan. Menurut Hafidz (2007) Suatu proses pengendalian harus melalui berbagai prosedur untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan, adanya penaggaran yang dijadikan tolak ukur, pencatatan hasil realisasi dan perbandingan antara pelaksanaan dan realisasi. Hasil dan standar yang telah ditargetkan sebelumnya. Akuntansi pertanggungjawaban untuk mengendalikan pembayaran yang memadai. Alat yang digunakan untuk menunjukkan sebagaimana manager sebuah pusat pertanggungjawaban untuk memanajemen pekerjaan yang bertugas secara langsung di bawah pengawasan dan tanggung jawabnya. Suatu alat ini dibutuhkan. Contoh yang diberikan adalah laporan syarat dan ketentuan pembayaran, yang

membuat pemberi pinjaman sangat berhati-hati tentang persyaratan pinjaman dan dapat mengklarifikasi jika ada masalah.

Anggaran dapat dikatakan satu-satunya alat yang dipakai oleh pelaku usaha untuk menetapkan suatu nilai atau harga. Disamping itu, anggaran ialah suatu cara yang dipakai untuk menangani proses bayar-membayar. Untuk mendapatkan hasil yang sudah direncanakan sebelumnya maka anggaran merupakan hal yang menjadi tantangan suatu pelaku usaha untuk di rencanakan secara tepat dan sistematis. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:73), di suatu organisasi untuk mengelola yang efektif dan efisien anggaran adalah hal yang sangat penting. Kegiatan – kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi pada tiap-tiap pusat pertanggung jawaban dicakup dalam penyusunan anggaran. Pendataan dan penyusunan akan berlajam dengan baik jika organisasi didukung oleh struktur organisasi yang baik pula. Untuk tujuan menurunkan permasalahan, tiap-tiap pimpinan bagian organisasi akan menyusun dan menentukan anggaran biaya yang menjadi tugas tanggung jawabnya didasarkan pada pengorganisasian dengan pimpinannya. (Sriwidodo, 2010).

Pada struktur organisasi yang baik, akan tampak sekat-sekat tugas dan tanggung jawaban yang jelas untuk manajemen dari puncak kebawah, dimana masing-masing pusat pertanggung jawaban meyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan. Bisa dilaksanakan pembedaan antara biaya yang tidak bias dikendalikan dan biaya yang bias dikendalikan oleh masing-masing manajer di setiap unit pusat pertanggung jawaban. Hal ini agar terlihat eektivitas pengendalian biaya dalam pelaporan dan penyusunan anggaran pada masing-masing unit organisasi perusahaan. Safa (2012) menyebutkan pelaporan yang dilaksanakan merupakan penyampaian laporan yang berkaitan dengan

akuntansi pertanggungjawaban dimana memuat hal-hal mengenai biaya yang yang menjadi tanggung jawab dan disampaikan berupa laporan pertanggung jawaban.

Konsep akuntansi pertanggungjawaban memerlukan sistem akuntansi yang mengakui dan menetapkan akuntabilitas ke berbagai pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan. Pusat tanggung jawab ini mencerninkan rencana dan tindakan setiap unit dengan menentukan pendapatan dan biaya tertentu. Akuntansi pertanggung jawaban dilaksanakan melalui pendelegasian wewenang, yang didokumentasikan dalam laporan tertulis. Dengan mendefinisikan dan memberikan wewenang secara eksplisit, penyimpangan dapat dikendalikan secara lebih efektif. Pendekatan akuntansi ini banyak digunakan oleh sernua jenis badan usaha dan perusahaan industri karena memungkinkan pencatatan seluruh aktivitas bisnis dan identifikasi unit yang bertanggung jawab. Hal ini juga memudahkan identifikasi unit bisnis yang tidak efisien (Viyanti, 2010).

Penerapan praktik akuntansi pertanggungjawaban yang efektif akan membentuk sistem pengukuran dan pengendalian tugas-tugas rnanajer. Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban berfungsi menjadi metode untuk menilai kernarnpuan rnanajer. Laporan yang dihasilkan melalui akuntansi pertanggungjawaban bisa difungsikan menjadi landasan untuk melakukan analisis yang mengevaluasi kinerja manajer di setiap pusat pertanggungjawaban individu.

Masalah umum yang dihadapi dalam akuntansi pertanggungjawaban terjadi ketika manajer dan pemegang saham memiliki pandangan yang bertentangan mengenai pengelolaan saham perusahaan. Manajer diberi tanggung jawab untuk mengoptimalkan kesejahteraan pemegang saham. Pemegang saham mengatasi kekhawatiran mereka

dengan menetapkan kerangka kepemilikan dan membagikan keuntungan perusahaan sebagai dividen pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Penerimaan dividen dengan nilai yang tinggi sangat diharapkan oleh pemegang saham, hal itu dikarenakan dibandingkan dengan laba, saham mempunyai tingkat kepastian yang lebih tinggi. Apabila dividen yang dibagikan relatif tinggi, hal ini menunjukkan bahwa jumlah dana yang dikendalikan manajemen relatif terbatas.

Sebagaimana dikemukakan oleh Angkoso (2006), keuntungan tahunan perusahaan tidak terjamin dan dapat berfluktuasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengantisipasi pertumbuhan laba di masa depan, terutama pada saat krisis ekonomi. Soeartini (2013) menekankan bahwa permasalahan mengenai akuntansi pertanggungjawaban bisa menimbulkan konsekuensi yang signifikan baik bagi individu maupun organisasi. Contoh konsekuensi ini termasuk penyimpangan dari perilaku yang diharapkan, rendahnya motivasi, dan ketidakmampuan manajer pusat tanggung jawab. Jelaslah bahwa kegagalan pusat pertanggungjawaban dalam menangani aspek perilaku secara tepat mempunyai dampak yang besar. Dengan demikian, selain perencanaan, aspek perilaku memegang peranan penting dalam jaringan pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan.

PT. Arta Sedana di bidang akuntansi tidak bisa dilebih-lebihkan karena berperan penting dalam proses pengendalian dan perencanaan manajemen. Hal ini terutama disebabkan oleh fokusnya pada membangun hubungan antara informasi keuangan dan karyawan yang bertugas untuk merencanakan, mengendalikan, dan melaksanakannya. Dengan menetapkan peran tertentu kepada setiap karyawan, pengendalian dapat dipertahankan secara efektif. Peran-peran ini meliputi perencanaan pendapatan

dan/atau pengeluaran, pemanfaatan aset yang diperlukan untuk menghasilkan pendapatan, dan selanjutnya menyajikan pendapatan dan pengeluaran sebenarnya sesuai dengan penanggung jawab karyawan. Oleh karena itu, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai cerminan kinerja setiap pegawai dalam memanfaatkan berbagai sumber daya untuk memenuhi perannya masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan. Memantau sejauh mana setiap pegawai, yang bertugas atas pusat pertanggungjawaban spesifiknya, dapat melaksanakan rencana mereka memerlukan ketersediaan informasi akuntabilitas akuntansi.

PT Arta Sedana didirikan pada tahun 2015 oleh pemiliknya, Putu Gede Sedana. Menyadari potensi yang ada di industri ritel, ia memutuskan untuk merambah bisnis ritel di bawah perusahaan PT Arta Sedana. Setahun kemudian, beliau membuka toko retail berkonsep minimarket di Kota Singaraja dengan memperkenalkan merek Artarnart. Keputusan beliau untuk memulai bisnis ini di Bali Utara ini merupakan wujud visi dan misi perusahaan untuk menyediakan produk yang lengkap dan harga yang kompetitif kepada masyarakat setempat.



Gambar 1. Observasi awal di PT. Arta Sedana

Berdasarkan observasi lapangan awal yang dilaksanakan di PT. Arta Sedana, dapat diketahui bahwa Pada Tahun 2022 PT. Arta Sedana menganggarkan pendapatan yang sebesar Rp. 72.120.000.000, sebesar Rp. 24.420.000.000 dianggarkan untuk biaya standar, dan sebesar Rp. 45.700.000.000 yang dianggarkan untuk laba, sementara sebesar Rp. 68.400.000.000 diketahui merupakan pendapatan sesungguhnya, sebesar Rp. 26.800.000.000 merupakan pengeluaran dan laba yang diperoleh sebesar Rp. 43.600.000.000. untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada grafik dibawah.

Grafik 1. Angaraan dan Realisasi Keuangan PT. Arta Sedana tahun 2022



Sumber. PT. Arta Sedana

Berdasarkan data yang disajikan, dapat diketahui lebih tinggi pendapatan yang dianggarkan dibandingkan pendapatan sebenarnya sehingga terjadi selisih keuntungan. Demikian pula, biaya yang dianggarkan lebih rendah dari biaya sebenarnya, yang juga menyebabkan selisih keuntungan dan pemborosan biaya sebesar 9,7%. Terjadi selisih laba karena laba yang dianggarkan lebih besar dari laba yang diperoleh. Berdasarkan data itu dapat disimpulkan bahwa informasi akuntansi manajerial sangat berguna pada proses perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dan dapat digunakan untuk

acuan dalam menganalisis performa keuangan dan mencapai sasaran perusahaan. Pada akuntansi manajerial, laporan kinerja disiapkan tiap-tiap segmen. Segmen dapat berupa departemen, bagian departemen yang lebih kecil, atau sekelompok departemen yang beroperasi di bawah kendali dan wewenang manajer yang bertanggung jawab. Setiap satuan organisasi yang menyusun laporan kerjanya disebut pusat pertanggungjawaban, jadi pusat pertanggungjawaban adalah suatu ruas atau bagian organisasi perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang berwenang. Menurut Mulyadi (2001:422), "pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab."

Berdasarkan pengertian yang sudah disampaikan sebelumnya, dapat kita simpulkan bahwasanya cost center merupakan suatu unit dalam suatu organisasi yang diawasi oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas kegiatan yang dilakukan oleh unit tersebut. Pusat biaya ini dikategorikan ke dalam berbagai jenis seperti pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi, yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan. Pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban dianggap penting karena membantu dalam memantau pengendalian biaya untuk pengelolaan pusat biaya. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji penerapan perencanaan atau penganggaran struktur organisasi, dan pelaporan parsial penerapan atau pengendalian, dalam pengendalian biaya standar. Berdasarkan pemaparan latar belakang diatas, maka peneliti memilih judul "Analisis Penerapan Struktur Organisasi, Perencanaan, Pengendalian, dan Pelaporan dalam Pengendalian Biaya Standar (Studi Kasus di PT. Arta Sedana)".

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan di atas, diketahui ada berbagai permasalahan yang dapat diuraikan pada identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Adanya selisih laba yang disebabkan oleh pendapatan yang dianggarkan lebih tinggi daripada pendapatan sebenarnya, serta biaya yang dianggarkan lebih rendah daripada biaya sebenarnya, sehingga terjadi pemborosan biaya sebesar 9,7%. Selain itu, laba yang diperoleh juga lebih rendah daripada laba yang dianggarkan, sehingga terjadi selisih laba.
2. Tidak dapat dipastikannya pertumbuhan laba yang karena terkadang naik dan terkadang turun, dipengaruhi oleh kondisi perekonomian yang sedang mengalami krisis ekonominya, terutama setelah pandemi covid-19.
3. Pengendalian biaya belum sepenuhnya dilakukan Perusahaan, terutama biaya produksi, sehingga sering terjadi ketidaksesuaian antara biaya yang dianggarkan lebih rendah daripada biaya sebenarnya, yang mengakibatkan pemborosan biaya sebesar 9,7%. Komponen inti dalam biaya produksi meliputi biaya overhead pabrik, biaya bahan baku, dan biaya upah.
4. Manajer belum optimal dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya standar.

1.3 Pembatasan Masalah

Sebagaimana dikemukakan Purwanto (2013) akuntansi pertanggungjawaban mencakup hal-hal seperti: 1) penentuan area-area tugas pertanggungjawaban, sistem akuntansi pertanggungjawaban berpedoman pada kegiatan pengukuran kinerja dan dunia usaha. 2) penetapan target hasil performa dan tolak ukur yang akan digunakan, pengevaluasian kinerja berpedoman penurunan waktu, peningkatan mutu, dan biaya. 3) pengukuran kinerja. 4) penentuann penghargaan (penyerahan reward atau hadiah), Dasar-dasar dalam pemberian reward individu pada sistem akuntansi

pertanggungjawaban dalam berupa kegiatan yang meliputi promosi, bagi bonus, kenaikan upah, dan bagi-bagi hasil.

Untuk meningkatkan efisiensi, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengintegrasikan tiga elemen penting: 1) biaya bahan baku, 2) biaya overhead pabrik untuk manajemen pembiayaan lebih efektif, dan 3) biaya tenaga kerja langsung. Sepanjang tahap penelitian, berbagai kendala mungkin muncul. Salah satu tantangan tersebut adalah membandingkan organisasi yang mengikuti praktik akuntansi akuntabilitas yang baik dengan organisasi yang mengabaikan prosedur yang telah ditetapkan. Penulis memilih PT. Arta Sedana untuk mengkaji pelaksanaan perencanaan atau penganggaran, pengendalian atau pelaksanaan, struktur organisasi, dan pelaporan dalam pengendalian biaya standar.

1.4 Rumusan Masalah

Mengingat konteks permasalahan, identifikasi masalah, dan keterbatasan yang terkait dengannya, maka rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya standar di PT. Arta Sedana?
2. Kendala apa sajakah yang ada pada penerapan akuntansi pertanggung jawaban dalam pengendalian biaya standar di PT. Arta Sedana?
3. Bagaimana solusi untuk mengatasi kendala pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya standar di PT. Arta Sedana?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya standar di PT. Arta Sedana.
2. Untuk menganalisis kendala-kendala pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya standar di PT. Arta Sedana.
3. Untuk menganalisis solusi dari kendala penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya standar di PT. Arta Sedana.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini diharapkan akan memberikan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat, termasuk:

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memiliki potensi untuk meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang akuntansi pertanggungjawaban dengan berkontribusi pada pengetahuan yang ada tentang penerapan akuntansi biaya, terutama dalam konteks akuntansi pertanggungjawaban.

1.6.2 Manfaat Praktis

1. Bagi peneliti

Bagi penulis penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan pengetahuan yang didapat selama perkuliahan.

2. Bagi penelitian selanjutnya

Ini akan memberikan wawasan tambahan tentang pengembangan ide mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi investor

Ini akan berfungsi sebagai referensi untuk menetapkan standar yang lebih baik dalam pengungkapan dan implementasi akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya.

4. Bagi perusahaan

Ini akan berfungsi sebagai materi studi untuk mendorong perhatian yang lebih besar terhadap akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya, dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan dalam persaingan bisnis.

