

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada beberapa tahun terakhir ini baik perusahaan swasta maupun pemerintah didorong untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas sumber daya alam dan sumber daya manusia untuk peningkatan kinerja. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya, maka diperlukan adanya pengembangan sumber daya manusia menjadi lebih berkualitas sebagai sumber daya yang paling penting dalam suatu perusahaan. Di bawah pengelolaan sumber daya manusia yang baik, pegawai di harapkan dapat melakukan tugas yang di berikan perusahaan dengan baik dan benar sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Perusahaan adalah sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan tersebut, sebuah perusahaan memerlukan sebuah manajemen yang baik. Sebuah perusahaan tidak akan berjalan mulus tanpa adanya manajemen. Kegiatan-kegiatan yang berjalan dengan lancar dicapai oleh orang-orang yang aktivitasnya direncanakan secara cermat.

Untuk perusahaan yang ruang lingkup kerjanya dan organisasinya sudah luas, maka manajemen lazimnya membentuk empat pusat pertanggungjawaban. Digolongkan menurut sifat *input* dan *output* moneter yang diukur untuk tujuan pengendalian. Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:175) Pusat pertanggungjawaban yang pertama, pusat biaya, merupakan pusat

pertanggungjawaban yang inputnya di ukur secara moneter, namun outputnya tidak. Manajer departemen atau divisi pusat biaya (*cost center*) disertai tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan otoritas untuk mengambil keputusan-keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.

Pusat pertanggungjawaban yang kedua, pusat pendapatan, merupakan suatu unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Sebagai contoh departemen pemasaran yang bertanggungjawab terhadap keberhasilan perusahaan dalam mencapai penjualan tertentu. Pusat pendapatan tidak bertanggungjawab terhadap investasi atau produksi karena pusat pendapatan bukan pusat laba. Prestasi keuangan dari pimpinan pusat pendapatan diukur dengan membandingkan penghasilan sesungguhnya dengan anggaran.

Pusat pertanggungjawaban yang ketiga, pusat laba, merupakan suatu pusat pertanggungjawaban diukur dalam ruang lingkup laba (selisih antara pendapatan dan biaya). Laba merupakan ukuran kinerja yang berguna, karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjukkan ke arah yang berbeda). Kinerja manajer pusat laba diukur dari selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, *input* ataupun *output* diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajemen.

Pusat pertanggungjawaban yang keempat, pusat investasi, merupakan unit organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan penghasilan dengan memperhitungkan biaya sekaligus aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dengan tujuan mencapai suatu imbalan investasi (*return on investment*) yang memuaskan. Adapun ukuran prestasi yang sering dipakai di pusat investasi ini adalah ROI (*return on investment*).

Salah satu pusat pertanggungjawaban yang sangat penting dalam perusahaan manufaktur adalah pusat biaya. Untuk terciptanya efisiensi dalam biaya produksi. Pusat biaya ini berfungsi sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja.

Fungsi pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan pengawasan kinerja pada suatu organisasi. Keberadaan pusat-pusat pertanggungjawaban memerlukan adanya informasi akuntansi untuk terlaksananya tugas-tugas dari manajer pusat-pusat pertanggungjawaban. Menurut Henry Simamora (2012:255) pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Manajer itu bertanggung jawab atas beragam aktivitas tertentu.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih efektif dan efisien digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik dan *job description* yang jelas untuk masing-masing departemen. Untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai ada lima syarat yang harus dipenuhi (Mulyadi, 2010) yaitu : 1) Perusahaan memiliki struktur organisasi

yang mengklasifikasikan wewenang dan tanggung jawab dari beberapa fungsi kerja yang ada di perusahaan; 2) Anggaran biaya yang di susun untuk tiap tingkatan manajemen; 3) Biaya-biaya yang dapat dipisahkan sebagai biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable cost*); 4) Adanya dukungan sistem pencatatan akuntansi, terdapatnya susunan kode rekening perusahaan; 5) Adanya suatu sistem pelaporan prestasi kepada general manajer yang bertanggungjawab (*Responsibility Reporting system*).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar menghasilkan tindakan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 2010). Informasi akuntansi pertanggungjawaban bisa digunakan sebagai pengukuran kinerja bagi para manajer pada pusat pertanggungjawaban, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasi. Tujuan akuntansi pertanggungjawaban sendiri adalah agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada di bawah pengawasannya.

PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) disingkat PTPN V (Persero) merupakan BUMN Perkebunan yang didirikan tanggal 11 Maret 1996 sebagai hasil konsolidasi kebun pengembangan PTPN II, PTPN IV, dan PTPN V di



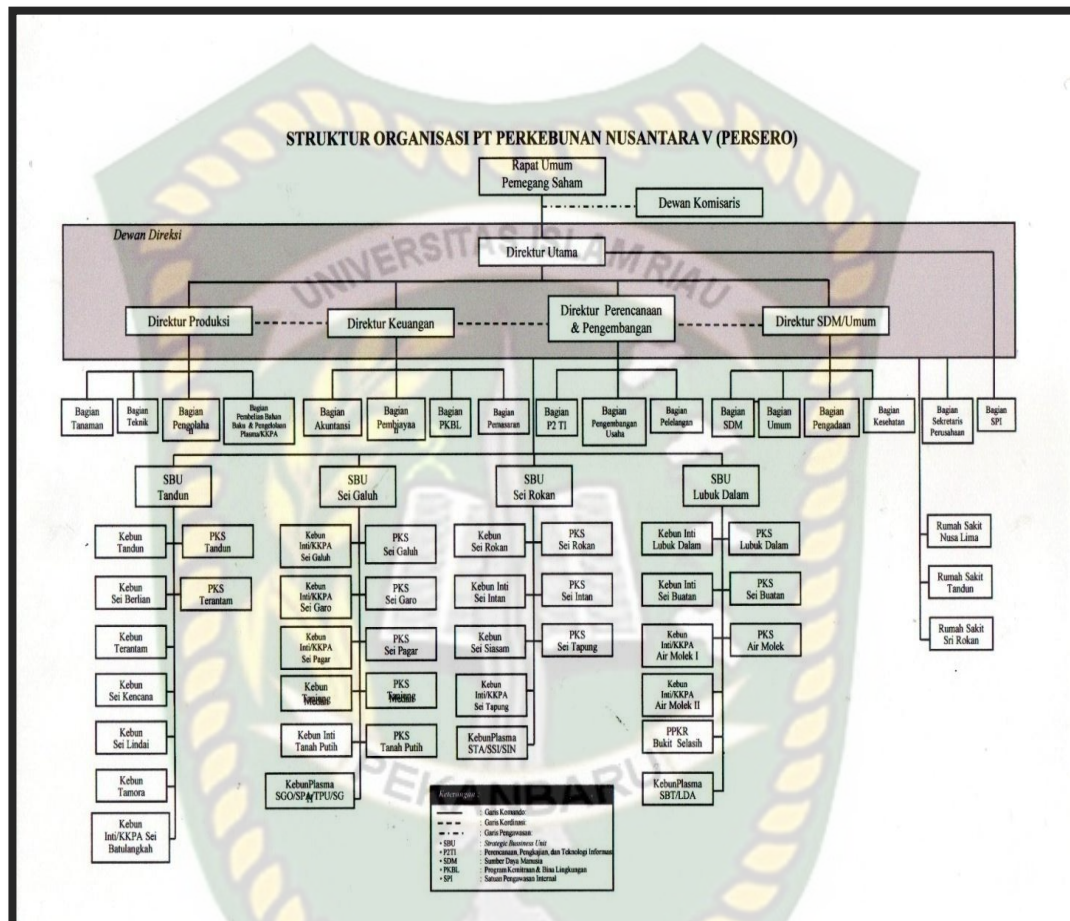
Provinsi Riau. Secara efektif Perusahaan mulai beroperasi sejak tanggal 9 April 1996 dengan Kantor Pusat di Pekanbaru. Landasan hukum Perusahaan ditetapkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 10 Tahun 1996 tentang Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara V.

Perusahaan dengan komoditas utama kelapa sawit dan karet ini mengelola areal kebun inti seluas 93.654,7 Ha (87.139 Ha areal tanaman dan 6.515,7 Ha areal non tanaman) dan 96.669,78 Ha kebun plasma (dengan 74.526 areal tanaman) yang seluruhnya berada di 1 kotamadya dan 5 kabupaten di Provinsi Riau.

PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Agrobisnis dan Agro Industri Kelapa Sawit dan Karet. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi penting pada perusahaan ini untuk mengetahui pelaksanaan tanggungjawab manajer pusat biaya untuk tidak melebihi dari biaya yang telah dianggarkan. Untuk mengetahui seberapa baik manajer pusat biaya melaksanakan tanggung jawabnya tersebut, maka perusahaan memerlukan suatu alat pengukuran kinerja yaitu salah satunya dengan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Adapun struktur organisasi dari PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru sesuai SK Direksi No : 5.10/SK/ 17 /VI/2013 tanggal 10 Juni 2013 perusahaan adalah sebagai berikut :

**GAMBAR I.1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**



Dari struktur organisasi di atas pusat biaya yaitu SBU Tandun, SBU Sei Galuh, SBU Sei Rokan, SBU Lubuk Dalam di mana dalam satu SBU terdiri dari beberapa kebun dan pabrik kelapa sawit. Jika ada kebun dan pabrik kelapa sawit maka ada biaya-biaya yang dikeluarkan seperti biaya perawatan tanaman kelapa sawit, biaya pengolahan atau produksi minyak kelapa sawit, dan biaya gaji karyawan dari tiap bagian-bagian.

Pusat pendapatan yaitu dari bagian pemasaran yang menjual kelapa sawit yang telah diolah menjadi minyak sawit/Crude Palm Oil (CPO), minyak inti

sawit/Palm Kernel Oil (PKO), Palm Kernel Meal (PKM), dan karet. Untuk pusat laba itu sama dengan pusat pendapatan, begitu juga dengan pusat investasi sama dengan pusat biaya.

**TABEL I.1**  
**Laporan anggaran dan realisasi penjualan tahun 2016**

Uraian	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Varians
Penjualan Bersih Kelapa sawit	-	-	-
Penjualan ekspor karet	39.288.533.155	31.901.120.000	7.387.413.155
<b>JUMLAH PENJUALAN EKSPOR</b>	<b>39.288.533.155</b>	<b>31.901.120.000</b>	<b>7.387.413.155</b>
Penjualan Lokal Kelapa Sawit	4.336.792.970.796	4.269.485.145.000	67.307.825.796
Penjualan Lokal Karet	116.472.138.854	132.057.173.000	(15.585.034.146)
<b>Jumlah Penjualan Lokal</b>	<b>4.453.265.109.650</b>	<b>4.401.542.318.000</b>	<b>51.722.791.650</b>
<b>Penjualan Bersih</b>	<b>4.492.553.642.805</b>	<b>4.433.443.438.000</b>	<b>59.110.204.805</b>

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

Di lihat dari tabel penjualan di atas realisasi penjualan lokal karet di bawah dari yang telah dianggarkan. Salah satu penyebabnya karena harga karet sering tidak stabil kadang naik dan cepat juga turun lagi. Dan kebun karet hanya 15% dari keseluruhan yang lebih dominan kebun kelapa sawit.

PT. Perkebunan Nusantara V sudah membentuk pusat-pusat biaya yang terdiri dari 12 pabrik kelapa sawit (PKS). Penilaian kinerja pada pusat biaya di lihat dari anggaran dibandingkan dengan realisasi. Selisih-selisih yang timbul dari analisis tersebut dapat menunjukkan prestasi dari manajer pusat biaya. Selisih-selisih tersebut dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi persoalan-

persoalan pokok dan kesempatan yang penting dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Fokus dari akuntansi pertanggungjawaban adalah unit-unit organisasi yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai tujuan tersebut dan laporan prestasi yang disusun untuk setiap segmen.

**TABEL I.2**

**Laporan anggaran dan realisasi biaya pengolahan tahun 2016**

Kebun/PKS	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Varians (Rp)	K
PKS Lubuk Dalam	22.590.268.568	25.801.803.000	3.211.534.432	F
Kebun Sei Buatan	15.364.950.775	18.590.846.000	3.225.895.225	F
Kebun Sei Pagar	12.874.362.855	14.580.792.000	1.706.429.145	F
PKS Sei Galuh	23.786.127.045	26.068.149.000	2.282.021.955	F
PKS Sei Terantam	27.613.990.899	29.355.236.000	1.741.245.101	F
PKS Tandun	23.962.732.853	30.235.193.000	6.272.460.147	F
PKS Sei Tapung	26.575.392.524	29.531.775.000	2.956.382.476	F
PKS Sei Rokan	24.436.655.359	29.614.902.000	5.178.246.641	F
Kebun Sei Garo	14.416.508.498	23.719.755.000	9.303.246.502	F
Kebun Sei Intan	12.888.141.378	20.826.837.000	7.938.695.622	F
Kebun Tanah Putih	14.679.041.639	16.873.104.000	2.194.062.361	F
Kebun Tjg Medan	11.410.087.514	11.991.921.000	581.833.486	F

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru

Di lihat dari tabel semua realisasi lebih rendah dari anggaran maka kebun dan pabrik kelapa sawit (PKS) berhasil dalam menekankan biaya sehingga tidak lebih tinggi dari yang telah dianggarkan dan harga pokok lebih rendah.



Penilaian kinerja tidak diberikan hanya kepada seorang manajer yang telah berhasil mencapai penekanan biaya sehingga tidak melebihi anggaran, tetapi penilaian kinerja diberikan kepada satu unit kebun atau pabrik kelapa sawit (PKS) yang berhasil memenuhi kriteria yang sesuai standar dari bagian SDM PT. Perkebunan Nusantara V. Dan untuk penilaian kinerja atas prestasi pencapaian kinerja diberikan berupa piagam penghargaan untuk satu unit kebun atau pabrik kelapa sawit (PKS) yang memenuhi kriteria.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja pada Pusat Biaya pada PT. Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat biaya PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru?

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat biaya PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.

## 2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu :

1. Bagi Peneliti, dapat menambah wawasan pengetahuan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan.
2. Bagi Perusahaan, sebagai bahan masukan atau pertimbangan dalam usaha perbaikan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.
3. Bagi Dunia Akademis, sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang ingin membahas masalah penelitian ini di masa yang akan datang.

### D. Sistematika Penulisan

Penulisan laporan ini dikelompokkan dalam lima bab, masing-masing bab dibagi atas sub bab dengan uraian sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini penulis akan menyajikan telaah pustaka yang terdiri dari pengertian dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, dilanjutkan dengan jenis-jenis pusat pertanggungjawaban, penilaian kinerja berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban hipotesis.

**BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini penulis menguraikan metode penelitian, lokasi dan objek penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

**BAB IV : GAMBARAN PERUSAHAAN**

Pada bab ini penulis akan menguraikan sejarah singkat berdirinya perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan aktivitas perusahaan.

**BAB V : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menguraikan evaluasi peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada pusat biaya.

**BAB VI : PENUTUP**

Bab ini merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dan saran yang diperlukan dan dianggap penting dan diharapkan berguna bagi perusahaan.