

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Indonesia adalah negara di mana mayoritas penduduknya menjalani usaha dibidang industri. Untuk melihat peluang dimasa depan pelaku bisnis memerlukan sebuah *planning, organizing, controlling, dan actuating* baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Keempat elemen ini sangat penting untuk kelangsungan hidup perusahaan. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada manajemen dan proses perencanaan. Pada dasarnya, perusahaan berdiri untuk menjalankan sebuah misi atas tujuan dan rencana yang telah disusun sebelumnya, baik berupa laba yang maksimal, kelangsungan hidup, pertumbuhan perusahaan maupun menciptakan kesejahteraan anggota masyarakat. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka dibutuhkan peranan manajemen puncak yang semakin kompleks dan penuh tantangan seperti penyusunan strategi yang lebih efektif dan pengendalian seluruh aktivitas dalam perusahaan. Peran manajemen puncak tersebut dapat terealisasi dengan diterimanya segala sumber informasi yang dibutuhkan perusahaan berupa anggaran dan biaya pelaksanaan. Melalui penerimaan informasi atas biaya dan anggaran yang baik maka memudahkan perusahaan dalam mengatur setiap strategi dan mampu mengendalikan keseluruhan aktivitas perusahaan selanjutnya, sehingga perusahaan akan menerima laba sesuai yang telah ditargetkan, perusahaan harus memiliki kapasitas untuk berkembang dan bertahan untuk mempertahankan keberadaannya.<sup>1</sup>

Laba atau rugi sering dimanfaatkan sebagai ukuran untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Unsur-unsur yang menjadi bagian pembentuk laba adalah pendapatan dan biaya. Biaya merupakan salah satu sumber informasi yang paling penting dalam analisis strategi perusahaan. Proses penentuan dan analisis biaya pada perusahaan dapat menggambarkan suatu kinerja perusahaan pada masa yang akan datang. Dalam hal ini biaya standar yang telah ditetapkan perusahaan akan dibandingkan dengan biaya realisasi (biaya sesungguhnya yang terjadi) selama proses produksi.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2012), 10.

<sup>2</sup> Muhammad, "Analisis Biaya Produksi Di UD. Berkat Jaya Mandiri Desa Simpang Jernih Kecamatan Simpang Jernih," *Jurnal Samudra Ekonomika* 4, no. 1 (2018): 2.

Biaya produksi diartikan sebagai biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyediaan jasa yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.<sup>3</sup> Biaya produksi menjadi faktor penting yang harus diperhatikan ketika suatu perusahaan akan menghasilkan suatu produk, hal ini dikarenakan setiap perusahaan tentu menginginkan keuntungan yang besar dalam setiap produksinya, namun tetap mempertimbangkan biaya-biaya yang dikeluarkan. Kegiatan produksi dan biaya adalah hal yang tidak terpisahkan. Biaya memiliki pengaruh terhadap tingkat suatu produksi, Perusahaan harus dapat menentukan strategi produksi yang tepat untuk dapat memproduksi/output pada biaya terendah. Produksi berlangsung dengan jalan mengolah masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*). Masukan tersebut yang menjadi beban biaya yang dibutuhkan dalam kegiatan produksi. Oleh karena itu, diperlukannya suatu pemahaman tentang teori-teori biaya produksi agar suatu perusahaan dapat memperitungkan biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk menghasilkan suatu *output* barang.<sup>4</sup>

Pemahaman tentang teori produksi sangat diperlukan bagi perusahaan karena memungkinkan mereka untuk memperhitungkan biaya yang diperlukan dalam produksi barang. Perusahaan dapat menentukan harga satuan dari output barang.<sup>5</sup> Harga satuan atau yang biasa dikenal dengan harga pokok produksi meliputi biaya produksi, termasuk bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik, bersama dengan ketersediaan produk pada awal dan akhir proses produksi. Harga pokok produksi terikat pada waktu tertentu. Jika tidak ada persediaan pada awal dan akhir proses produksi, harga pokok produksi akan setara dengan biaya produksi.<sup>6</sup>

Perusahaan perlu memastikan harga pokok yang diproduksi, karena merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penentuan harga jual dan berfungsi sebagai dasar kebijakan yang terkait dengan operasi perusahaan. Harga pokok produksi juga digunakan untuk memastikan jumlah laba yang dihasilkan oleh suatu perusahaan. Keuntungan nantinya yang akan menjadi dasar sebagai analisa penilaian kinerja suatu perusahaan di tiap periode.

---

<sup>3</sup> Sicylia Aliu, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja," *Jurnal EMBA* 1, no. 3 (2013): 162.

<sup>4</sup> Yulius Eka Agung Saputra, *Pengantar Ekonomi Mikro* (Yogyakarta: Ekuilibria, 2016), 128.

<sup>5</sup> Erlina Fauzaidah, *Ilmu Ekonomi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2015), 63.

<sup>6</sup> Bastian Bustami and Nurlela, *Akuntansi Biaya Tingkat Lanjut: Kajian Teori Dan Aplikasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), 49.

Penilaian kinerja keuangan diartikan penilaian hasil dari rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan tersebut dalam kurung waktu tertentu. Salah satu sumber informasi untuk mengetahui dan mengukur kinerja keuangan adalah laporan keuangan.<sup>7</sup> Tujuan mendasar dari penilaian ini adalah untuk mengevaluasi keadaan keuangan perusahaan di masa lalu, sekarang, dan kemungkinan masa depan. Informasi mengenai posisi keuangan masa lalu sering digunakan sebagai dasar untuk memprediksi posisi keuangan masa depan. Selain itu, tujuan laporan keuangan adalah untuk memberikan informasi keuangan sebagai sumber pengambilan keputusan.<sup>8</sup> Laporan keuangan merupakan suatu alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan, dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Dengan mengadakan analisa terhadap pos-pos neraca dapat diketahui atau akan diperoleh gambaran tentang posisi keuangan, sedangkan analisa terhadap laporan rugi laba akan memberikan gambaran tentang hasil atau perkembangan usaha perusahaan yang bersangkutan.<sup>9</sup>

Penilaian kinerja akan efektif jika pengklasifikasian pusat-pusat tanggung jawab dilakukan dengan jelas dan dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi, atau dalam artian lain diukur berdasarkan kriteria masukan dan pengeluaran. Mengingat luasnya dan kompleksitas produksi dalam perusahaan, tidak memungkinkan bagi manajemen untuk secara langsung mengawasi semua kegiatan. Oleh karena itu, pimpinan harus mendelegasikan kekuasaan dan tanggung jawab yang signifikan kepada bawahannya (pelaksana) dalam pengambilan keputusan dan memastikan penanganan yang lebih baik dan lebih hati-hati terhadap masalah yang muncul.<sup>10</sup> Implementasi sistem menjadi penting sebagai pengontrol atas kinerja semua komponen organisasi dengan tujuan mencapai tujuan perusahaan. Adanya otoritas yang mengharuskan bawahan bertanggung jawab kepada atasan untuk semua tindakan dan keputusan yang diambil, terutama yang berkaitan dengan elemen-

---

<sup>7</sup> Aliu, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja."

<sup>8</sup> Rizka Albareza, "Implementasi Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan (Studi Pada PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang Periode 2012-2015)," *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* 1, no. 36 (2016): 188.

<sup>9</sup> Elisabet Tamba, Yacub Hutabarat, and Tiurlina Hasmawati Sihite, "Analisis Kinerja Keuangan Dalam Mendukung Operasi Perusahaan Pada PT. Tri Sapta Jaya Cabang Sibolga," *Jurnal Mahasiswa* 2, no. 4 (2022): 181-193.

<sup>10</sup> Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Edisi Pertama* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2013), 36.

elemen yang langsung berada di bawah kendali mereka. Situasi ini mendorong pembentukan sistem akuntansi yang dikenal sebagai Akuntansi Pertanggungjawaban.<sup>11</sup>

Menurut Charles T. Horngren, Akuntansi pertanggungjawaban adalah bagian dari perusahaan yang memikul tanggung jawab utama untuk setiap tindakan harus mengembangkan ukuran dan target kinerja, dan merancang laporan melalui keterlibatan pusat pertanggung jawaban. Atau dalam hal lain berarti suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi pertanggungjawaban hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya.<sup>12</sup>

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang diatur sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan pengeluaran dan/atau pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi orang atau kelompok individu yang bertanggung jawab untuk mengelola pengeluaran dan/atau pendapatan yang dianggarkan. Dalam penerapannya, akuntansi pertanggungjawaban yang tepat harus secara tegas disahkan atau ditetapkan, karena wewenang ini memunculkan adanya sebuah tanggung jawab. Dengan otoritas dan tanggung jawab seperti itu, menjadi lebih mudah untuk mengontrol penyimpangan yang mungkin terjadi. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan secara luas oleh perusahaan dan entitas bisnis lainnya karena memungkinkan mereka untuk mencatat semua kegiatan bisnis mereka, mengidentifikasi unit yang bertanggung jawab atas kegiatan tersebut, dan menentukan unit bisnis mana yang tidak beroperasi secara efisien.<sup>13</sup>

Akuntansi pertanggungjawaban menjadi satu konsep akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Adanya pusat pertanggungjawaban, pimpinan perusahaan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggung jawab ke tingkat manajemen di bawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan diketahui siapa saja yang bertanggung jawab atas kinerja yang dihubungkan dengan

---

<sup>11</sup> Mulyadi, *Akuntansi Biaya* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2012), 89.

<sup>12</sup> Charles T. Horngren, *Pengantar Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2014), 381.

<sup>13</sup> Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: salemba Empat, 2001), 218.

wewenang yang dimiliki tiap manajer. Akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan alokasi pendapatan dan memfasilitasi manajemen perusahaan dalam melakukan kontrol atas pendapatan perusahaan. Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, kepala perusahaan dapat melakukan kontrol atas kegiatan perusahaan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban agar disusun secara tegas dalam memisahkan tugas, wewenang dan tanggungjawab di setiap bidang agar mendorong individu terutama para kepala bidang untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat di laporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban juga digunakan dalam menganalisis dan menghitung biaya produksi yang dikeluarkan.

Telah ada beberapa penelitian terkait akuntansi pertanggungjawaban yang diaplikasikan pada perusahaan sebagai pengendali biaya produksi dan penilaian kinerja. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Rizka Albareza, Dwiatmanto dan Zahroh Z.A yang berjudul “Implementasi Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian kinerja Pusat Pendapatan (Studi Pada PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang Periode 2012-2015)”, yang menghasilkan bahwa implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menilai kinerja pusat pendapatan di PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang dinilai kurang efektif karena kondisi tertentu yang belum terpenuhi, sehingga secara kumulatif menghalangi pencapaian target penjualan. Oleh karena itu, disarankan agar perusahaan mematuhi semua kondisi dan menggunakan pendekatan *bottom-up* dalam menyiapkan anggaran, diikuti dengan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebab penyimpangan.<sup>14</sup>

Penelitian terdahulu juga telah dilakukan oleh Christian Denisius, Wilmar, Sifrid S. Pangemanan, Victoria Z. Tiroyah yang berjudul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Wahana Wirawan Manado-Nissan Datsun Martadinata”, yang menghasilkan

---

<sup>14</sup> Rizka Albareza, dkk., “Implementasi Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian kinerja Pusat Pendapatan (Studi Pada PT. Hero Sakti Motor Gemilang Pusat Malang Periode 2012-2015),” 186.

Sementara penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan cukup baik, hanya saja ada masalah tertentu yang perlu ditangani. Pembagian tugas yang diuraikan dalam deskripsi pekerjaan tidak mencakup seluruh unit organisasi, ada kurangnya batasan material dalam menilai varian dalam anggaran penjualan, dan tidak ada ketegasan yang cukup dalam menegakkan hukuman. Oleh karena itu, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk memperbaiki masalah ini.<sup>15</sup>

PR Kembang Arum adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi rokok kretek yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan rokok ini berada di Kabupaten Kudus tepatnya di jalan lingkaran Kudus-Jepara KM 05 Dukuh Demangan, Desa Mijen. Perusahaan ini kurang lebih telah berdiri selama 15 tahun yang lalu oleh pemiliknya bernama Peter Muhammad Faruk. PR Kembang Arum ini menjadi salah satu perusahaan rokok yang berusaha konsisten dalam proses manajemennya agar menjaga keeksistensinya. Terlebih ketika menghadapi kondisi di era Covid-19 yang telah berlalu banyak sekali perusahaan-perusahaan yang gulung tikar karena dampak PPKM yang begitu luar biasa, namun PR. Kembang Arum tetap bisa berdiri dan mempertahankan posisinya. Dibalik manajerial yang dilaksanakan di PR. Kembang Arum tentunya terdapat permasalahan yang harus dihadapi agar tujuan-tujuan dalam PR. Kembang Arum tetap tercapai.

Fenomena yang dihadapi PR. Kembang Arum cukup kompleks. Salah satunya ialah terjadi penyimpangan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi. Total anggaran biaya produksi tahun 2020 Rp 41.457.807.255,30 dan realisasi Rp 41.655.851.780,82. Sementara total anggaran biaya produksi tahun 2021 Rp 40.555.902.223,76 dan realisasi Rp 40.876.935.145,32. Hal tersebut menandakan bahwa terjadinya pembengkakan biaya produksi yang digunakan sebagai realisasi dari biaya yang telah dianggarkan sebelumnya yang kemudian menimbulkan perbedaan antara anggaran dan realisasi yang mengarah pada konsekuensi yang merugikan. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya tingkat tanggung jawab yang jelas dari tingkat terendah hingga tertinggi di setiap fungsi. Selain itu, format biaya produksi belum dipisahkan menjadi biaya yang dapat dikendalikan dan tidak terkendali. Akibatnya, menentukan anggaran

---

<sup>15</sup> Christian Denisius Wilmar, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Wahana Wiraman Manado Nissan Datsun Martadinata," *Jurnal EMBA* 7, no. 1 (2019): 1041.

kas dan mengidentifikasi pihak yang bertanggung jawab atas penyimpangan menjadi tantangan.<sup>16</sup>

Penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya produksi tersebut juga berdampak pada target yang tidak terealisasi dan terjadi adanya penyimpangan yang bersifat merugikan sebagaimana data target dan realisasi penjualan di PR. Kembang Arum Tahun 2020 dan 2021 berikut:

**Tabel 1.1 Target dan Realisasi Penjualan Rokok Kembang Arum (per Batang)**

No.	Tahun	Target	Realisasi
1	2020	214,1 juta	206,4 juta
2	2021	205 juta	199,9 juta

Sumber: Data Primer, diolah (2023)<sup>17</sup>

Melihat permasalahan tersebut, perusahaan perlu mengadakan analisis terhadap penyimpangan pada biaya produksi dan melakukan evaluasi penilaian kinerja keuangan yang bertanggung jawab terhadap realisasi pencapaian target. Oleh karena itu, perlu diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban secara berkelanjutan dan mengharuskan mampu menyelaraskan antara penggunaan *input* dan *output* dengan hasilnya berkaitan dengan pengukuran kinerja manajer, terutama pada bagian produksi sebagai pusat biaya (*cost centre*) yang masih memerlukan perbaikan lebih lanjut.

Urgensi penelitian yang akan dilakukan dikarenakan setingkat perusahaan perlunya akuntansi pertanggungjawaban yang lebih mendalam, sebab semakin kompleksnya dalam manajemen. Terlebih pasca Covid-19 sekarang ini, perlunya sebuah perusahaan untuk menata kembali dari keterpurukan tahun sebelumnya dan melakukan perbaikan pada sistem yang dinilai kurang memadai dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. PR. Kembang Arum saat ini tetap menjaga konsistensinya dalam melaksanakan proses manajemennya dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dan menyiapkan rencana matang untuk perbaikan ke depan meskipun ternyata dalam penggunaan masih terdapat kendala. Maka dengan pertimbangan tersebut penulis ingin melakukan penelitian lebih mendalam untuk menilai apakah akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan PR Kembang Arum telah efektif

<sup>16</sup> Hasil dokumentasi tentang Data Laporan Keuangan PR. Kembang Arum Tahun 2020 dan 2021 pada tanggal 4 April 2023.

<sup>17</sup> Hasil dokumentasi tentang Data Laporan Keuangan PR. Kembang Arum Tahun 2020 dan 2021 pada tanggal 4 April 2023.

dan efisien dalam mengukur biaya produksi dan menganalisa penilaian kinerja dengan memilih judul “**Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menganalisis Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja Keuangan pada PR. Kembang Arum**”.

## **B. Fokus Penelitian**

Penelitian yang berjudul “Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menganalisis Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja Keuangan pada PR. Kembang Arum” memiliki fokus penelitian pada proses penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di PR. Kembang Arum guna menganalisis biaya produksi dan memberikan penilaian kinerja keuangan serta faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses pelaksanaannya.

## **C. Rumusan Masalah**

1. Bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada biaya produksi pada PR. Kembang Arum?
2. Bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada penilaian kinerja keuangan pada PR. Kembang Arum ?

## **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada biaya produksi pada PR. Kembang Arum.
2. Untuk mengetahui bagaimana implementasi akuntansi pertanggungjawaban pada penilaian kinerja keuangan pada PR. Kembang Arum.

## **E. Manfaat Penelitian**

Temuan penelitian ini diharapkan membawa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Penulis
  - a. Meningkatkan wawasan dan pengetahuan berpikir, khususnya di bidang akuntansi.
  - b. Berfungsi sebagai sarana untuk menerapkan materi yang dipelajari dalam kuliah.
  - c. Memberikan pengalaman berharga kepada penulis dan mengembangkan pelaksanaan penelitian.
2. Bagi Akademisi
  - a. Temuan penelitian ini berkontribusi pada pengetahuan dan berfungsi sebagai sumber informasi terkait penggunaan akuntansi pertanggungjawaban dalam menganalisis biaya produksi dan menilai kinerja keuangan.

- b. Dapat digunakan sebagai referensi atau bahan sumber untuk penelitian masa depan tentang topik yang sama.
3. Bagi Perusahaan  
 Temuan penelitian diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam kaitannya dengan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dalam menganalisis biaya produksi dan penilaian kinerja keuangan pada PR. Kembang Arum.

## F. Sistematika Penulisan

- BAB I PENDAHULUAN**  
 Bab ini berisi latar belakang masalah, fokus penelitian, rumusan masalah, tujuan serta manfaat penelitian, kemudian diakhiri dengan sistematika penulisan.
- BAB II KAJIAN TEORI**  
 Bab ini menguraikan teori penelitian yakni: teori biaya produksi, penilaian kinerja keuangan, teori akuntansi pertanggungjawaban, dan teori-teori yang berkaitan dengan topik bahasan.
- BAB III METODE PENELITIAN**  
 Bab ini berisi jenis dan pendekatan, *setting* penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, pengujian keabsahan data, dan teknik analisis data.
- BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**  
 Bab ini berisi gambaran umum obyek penelitian, deskripsi data dan analisis data yang telah diperoleh peneliti.
- BAB V PENUTUP**  
 Bab ini kesimpulan dari bahasan penelitian dan saran yang diberikan.