

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Obyek Penelitian

#### 1. Nama dan Sejarah PR. Kembang Arum

PR Kembang Arum adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam produksi rokok kretek yang menerapkan yang didirikan oleh Peter Muhammad Faruk pada tahun 2008. Perusahaan rokok ini terletak di Kabupaten Kudus tepatnya di jalan lingkaran Kudus-Jepara KM 05 Dukuh Demangan, Desa Mijen Kec. Kaliwungu, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah 59332.

Perkembangan PR. Kembang Arum awalnya dijalankan oleh tidak lebih dari 20 karyawan sebagai bisnis rumahan selama kurang lebih 3 tahun, pada tahun 2011, PR. Kembang Arum mengekspansi jangkauan usaha dengan menjadi perusahaan rokok kretek yang memiliki potensi penuh dan tanpa batas, sehingga dapat mendistribusikan produknya ke luar kota. PR. Kembang arum juga memberikan manfaat bagi masyarakat sekitar karena dapat memberikan lowongan pekerjaan kepada mereka.

Tahun 2020, PR. Kembang arum mengalami penurunan penjualan dikarenakan terdampak pandemi covid-19 yang sudah mulai mewabah di Indonesia, termasuk di Kabupaten Kudus. Distribusi rokok mulai dibatasi, produksi mulai dikurangi. Terlebih pada saat Pemberlakuan Pembatasan kegiatan Masyarakat (PPKM) dan Kudus menjadi wilayah zona merah.

Berjalanya waktu, covid-19 mulai mereda di tahun 2021 dan 2022 kegiatan mulai normal kembali, sehingga kegiatan operasional pabrik pun mulai membaik dan sampai tahun 2023 PR. Kembang Arum tetap eksis dengan produknya yang didistribusikan baik di Kabupaten Kudus sendiri maupun di luar kota.<sup>84</sup>

#### 2. Visi dan Misi PR. Kembang Arum

##### a. Visi

Menjadi perusahaan yang menyajikan kekayaan alam dengan tetap membawa manfaat bagi lingkungan sekitar.

##### b. Misi

- 1) Menyediakan produk-produk bermutu yang memenuhi harapan konsumen.

---

<sup>84</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

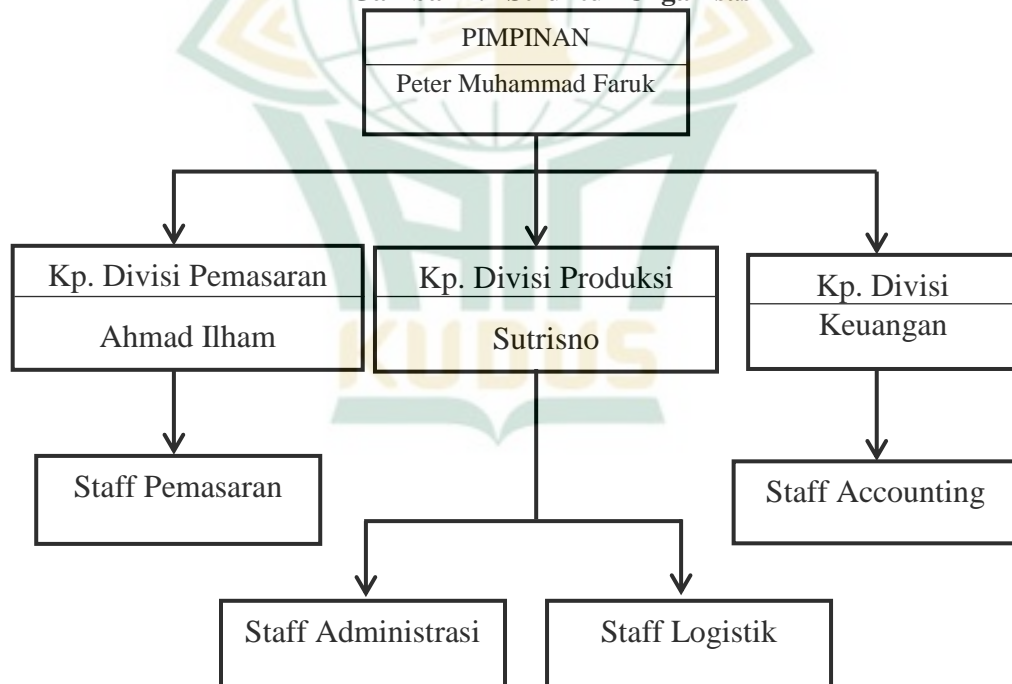
- 2) Memberi manfaat untuk kesejahteraan masyarakat sekitar.<sup>85</sup>

### 3. Struktur Organisasi PR. Kembang Arum

Struktur organisasi perusahaan mengambil peran penting karena berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab karyawannya. Pembentukan struktur organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan secara efektif, karena memungkinkan pembagian kerja dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik.

Organisasi adalah proses yang dirancang untuk menumbuhkan kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara berbagai komponen organisasi perusahaan. Komponen-komponen ini termasuk individu yang melakukan pekerjaan, alat yang digunakan, dan metode yang digunakan dalam proses pengorganisasian. Komponen-komponen ini dienkapsulasi dalam struktur organisasi. Adapun struktur organisasi PR. Arum Blooms, itu adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1 Struktur Organisasi**



Sumber : Data Primer, diolah (2023)<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Dokumen, PR Kembang Arum, 2022.

#### 4. Deskripsi Tugas

##### a. Pimpinan/Pemilik Perusahaan

Pimpinan berfungsi sebagai pemilik perusahaan, memikul tanggung jawab keseluruhan untuk semua kegiatan perusahaan. Ini termasuk menetapkan kebijakan perusahaan, mengkoordinasikan kegiatan, mengevaluasi hasil kerja secara berkala (setiap tahun), dan membangun hubungan eksternal.

##### b. Kepala Divisi Pemasaran

- 1) Melakukan analisis penjualan dan upaya untuk meningkatkan penjualan.
- 2) Menerapkan strategi promosi dan mencari peluang pasar baru untuk meningkatkan pangsa pasar.
- 3) Melaporkan kegiatan kepada pimpinan.

##### c. Staff Pemasaran

- 1) Berusaha memperluas pangsa pasar di wilayah masing-masing melalui sarana obyektif.
- 2) Bertanggung jawab untuk mengelola transaksi penjualan di wilayah mereka.
- 3) Melaporkan semua hasil transaksi penjualan di wilayah mereka kepada manajer pemesanan.
- 4) Melaksanakan kegiatan promosi untuk memperkenalkan produk kepada konsumen sesuai dengan praktik pemasaran yang etis.
- 5) Melaksanakan proses penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung.
- 6) Menerbitkan faktur kepada konsumen untuk piutang terutang dan piutang baru.
- 7) Melaporkan dan bertanggung jawab kepada kepala divisi pemasaran.

##### d. Kepala Divisi Produksi

- 1) Mengatur alokasi tenaga kerja yang efisien berdasarkan volume produksi dan memikul tanggung jawab atas *output* yang dihasilkan.
- 2) Mengatur dan memeriksa alat dan mesin yang akan digunakan dalam proses produksi sebelum dimulainya pekerjaan.
- 3) Berusaha untuk mencapai efisiensi di semua bidang, terutama yang terkait dengan proses produksi.

---

<sup>86</sup> Hasil dokumentasi tentang struktur organisasi PR Kembang Arum.

- 4) Mengatur dan menyiapkan bahan baku dan bahan tambahan yang akan digunakan dalam proses produksi.
- e. Kepala Divisi Keuangan
- 1) Melaksanakan analisis keuangan perusahaan, seperti penganggaran dan analisis kinerja keuangan.
  - 2) Mengawasi pembagian upah/gaji.
  - 3) Mengawasi alokasi dana untuk kebutuhan perusahaan.
  - 4) Menyiapkan dokumen yang dapat dimanfaatkan oleh pemimpin dalam melakukan analisis/pengambilan keputusan.
- f. Staff Administrasi
- 1) Jalankan aktivitas surat masuk dan keluar.
  - 2) Membangun dan membuat sistem penyimpanan arsip untuk surat masuk, surat keluar, dan dokumen lainnya.
  - 3) Mengatur pemanfaatan kendaraan jasa perusahaan.
- g. Staff Akuntansi
- 1) Mengontrol penyelenggaraan pembukuan dan proses akuntansi sesuai sistem yang berlaku pada PR. Kembang Arum.
  - 2) Mempersiapkan laporan keuangan setiap periode akuntansi.
  - 3) Melaksanakan pencatatan transaksi keuangan (operasi perusahaan).
  - 4) Membuat laporan keuangan.
- h. Staff Logistik
- 1) Melaksanakan kegiatan pengadaan bahan primer sesuai kebutuhan perusahaan.
  - 2) Menerapkan sistem untuk mengendalikan bahan primer.
  - 3) Berikan semua bahan primer yang diperlukan.
  - 4) Catat semua bahan yang masuk dan keluar gudang.
  - 5) Menjaga catatan dalam bentuk kartu gudang dan kartu untuk bahan baku yang diperoleh dari pemasok.

## B. Deskripsi Data Penelitian

### 1. Pemahaman dalam Proses Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah alat bantu yang dapat digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja sebuah perusahaan. Suatu unit perusahaan dapat dikategorikan sebagai unit usaha dengan kinerja yang baik apabila akuntansi pertanggungjawabannya dijalankan dengan efektif dan efisien.

Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan berbagai manfaat bagi perusahaan. Manfaat-manfaat itu meliputi dapat dijadikan dasar penyusunan anggaran, dapat dijadikan sebagai alat penilaian kinerja manager pusat pertanggungjawaban, dan dapat dijadikan acuan untuk motivasi manager.

Akuntansi pertanggungjawaban menjadi satu hal penting yang perlu diterapkan dalam sebuah perusahaan. Dalam pembuatan akuntansi pertanggungjawaban, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi. Syarat-syarat itu antara lain terdapat struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi biaya, dan sistem pelaporan biaya.

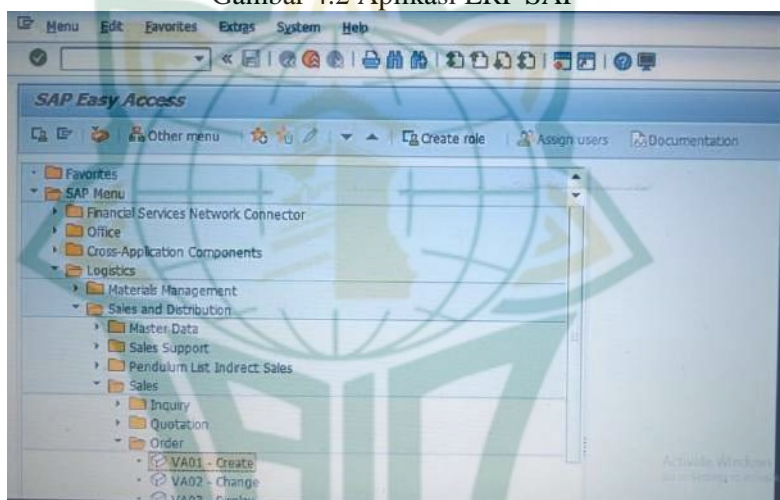
Seperti halnya pada berbagai perusahaan umumnya, PR Kembang Arum yang bergerak pada bidang produksi rokok juga menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini berkaitan untuk tujuan melihat kinerja dari PR Kembang Arum. Dalam beberapa waktu yang lalu, peneliti telah melakukan wawancara dengan pihak PR Kembang Arum yang menghasilkan temuan tentang akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PR Kembang Arum. Hasil dari wawancara dengan pihak PR Kembang Arum menghasilkan temuan bahwa PR Kembang Arum telah melakukan akuntansi pertanggungjawaban pada proses jalannya usaha. Kegiatan ini dilakukan dengan mengadopsi sistem ERP. ERP (Enterprise Resource Planning) merupakan perangkat lunak yang dapat menghubungkan dan menyelaraskan informasi antara berbagai divisi dalam sebuah perusahaan.

“Disini itu pakainya ERP mbak, itu isinya ada laporan keuangan, terus ada persediaan sama penjualan rokoknya itu sendiri gimana, terus ee ada tentang informasi apa persediaan bahan baku yang ada, jadi kita bisa lihat maksudnya misal bahan baku ini udah mulai menipis nah kita bisa infokan ke divisi pengadaan barang untuk pengadaan bahan baku itu sendiri untuk menambah bahan baku. Terus dari staff keuangan sendiri kan bisa melihat lebih mudah gitu melihat keuntungan yang di dapat itu berapa? Apa Namanya e labanya, biayanya berapa, uang yang dikeluarkan juga berapa modal yang dikeluarkan. Itu aja si mbak sistem akuntansinya yang

kita pakai, sebenarnya ya kalau mau detail ya nanti bisa menghubungi bisa pinjam ke staff keuangan tadi ya.”<sup>87</sup>

Meninjau penjelasan tersebut tampak jelas bahwa pihak PR Kembang Arum telah melakukan proses akuntansi dalam kegiatan usahanya. Akuntansi sistem ERP yang digunakan oleh PR Kembang Arum memungkinkan adanya kesatuan sistem dari masing-masing divisi yang dapat saling terhubung dan terintegrasi. Ini menjadi sebuah keuntungan bagi PR Kembang Arum karena menjadi lebih mudah dalam melakukan monitoring dalam proses jalannya kegiatan usaha. Berikut adalah aplikasi ERP yang digunakan oleh PR. Kembang Arum:

Gambar 4.2 Aplikasi ERP SAP



Lebih lanjut lagi, PR Kembang Arum telah memberikan jobdesk yang terkait dengan bagian keuangan kepada staff yang dikhususkan untuk kegiatan tersebut. Hal ini menjadi sesuatu yang harus dilakukan mengingat begitu pentingnya posisi keuangan dalam sebuah unit usaha. Berikut pemaparannya.

“Kalau untuk bagian keuangan ya dia bertugasnya ya jobdesk nya dia itu mencatat e cashflow untuk keluar masuknya keuangan. Seperti pembelian bahan baku, terus operasional harian, selama selama ee setiap harinya ya itu yang mencatat bagian keuangan juga.”<sup>88</sup>

<sup>87</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

<sup>88</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

Berdasarkan pemaparan tersebut telah tergambar bahwa PR Kembang Arum dalam melakukan proses keuangan atau akuntansi telah memberikan perhatian khusus dengan memberikan staff khusus di bagian tersebut. Kegiatan-kegiatan seputar perputaran uang yang dilakukan oleh perusahaan PR Kembang Arum seperti pembelian bahan baku, operasional harian dan lain sebagainya dicatat dan dikerjakan oleh staff bagian keuangan. Dengan jobdesk tersebut memudahkan bagi manager untuk mengawasi perihal akuntansi pertanggungjawaban yang dikerjakan oleh staff terkait.

Implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan oleh pihak PR Kembang Arum menandakan telah terjadi pemahaman terkait pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah unit usaha. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan peran penting bagi keberlangsungan PR Kembang Arum. Dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka dapat disimpulkan PR Kembang Arum telah memiliki pemahaman yang baik tentang akuntansi pertanggungjawaban.

Anggaran merupakan suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kera jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Pak Angga sebagai kepala divisi keuangan PR. Kembang Arum mengatakan bahwa dipastikan adanya anggaran yang disusun sebelum melakukan produksi:

"ya pasti ada mbak. Karna kalo yang namanya usaha kita kan harus apa ya memperkirakan dulu diawal kita tu kira-kira mau produksi barang menghabiskan dana berapa. Meskipun terkadang ya gitu, nggak bisa tepat juga. Kadang bisa lebih banyak kadang bisa lebih sedikit. Tapi kan tetep aja itu kita buat anggaran dulu untuk dikasihkan di atasan, bahwasanya kira-kira kita butuh sekian dana untuk periode berikutnya".<sup>89</sup>

Penyusunan anggaran sendiri dilaksanakan oleh kepala divisi produksi yang memprediksi berapa banyak yang

---

<sup>89</sup> Angga Pratama, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 2, Transkrip

dibutuhkan dalam memenuhi order yang kemudian di teruskan pada bagian akuntansi untuk mendapat persetujuan. Kemudian diarahkan kepada Pimpinan. Hal ini sangat dibutuhkan transparansi antar divisi agar tidak adanya informasi asimetri yang menyebabkan konflik antara pemilik perusahaan dengan manajemen.

## 2. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada Biaya Produksi PR. Kembang Arum

Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berkaitan dengan adanya proses produksi dari bahan mentah menjadi bahan siap jual. Dalam setiap ranah usaha, di bidang apapun pasti memerlukan biaya produksi. Begitu pula pada PR Kembang Arum. Sebagai industri yang bergerak di bidang pengolahan rokok, PR Kembang Arum tentu memerlukan adanya biaya produk untuk keberlangsungan usahanya.

Biaya produksi tentu perlu dianggarkan yang kemudian menjadi bahan untuk realisasi. Kegiatan tersebut telah dilakukan oleh pihak PR Kembang Arum. Staff keuangan PR Kembang Arum telah membuat anggaran di setiap tahunnya yang kemudian menjadi dasar untuk realisasi di lapangan. Dalam merancang biaya produksi tentu diperlukan pencatatan atau perencanaan serta pembuatan laporan.

Proses penyelenggaraan sebuah usaha pasti memerlukan anggaran biaya yang diperuntukkan sebagai modal awal bergulirnya atau berjalannya usaha. Dalam studi PR Kembang Arum, pengelolaan anggaran biaya dilakukan dengan sistematis dan sesuai dengan koridor masing-masing. Koridor disini dimaksudkan dalam sebuah divisi-divisi terkait yang ada dalam PR Kembang Arum.

“Oh itu, itu sudah mbak, itu sudah per divisi sudah semua kan sudah ada jobdesk nya masing-masing ya? Nanti kan, apa, per divisi kan beda. Nanti kalau dicampur campurkan jadi masalah ya.”<sup>90</sup>

Laporan pertanggungjawaban PR. Kembang Arum dibuat oleh kepala divisi produksi. Semua biaya yang telah dikeluarkan masing-masing bagian digabungkan dan diadakan menjadi satu laporan pertanggungjawaban. Laporan yang dibuat berisi anggaran dan realisasi biaya-biaya serta varian-varian yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban tersebut dibuat untuk dijadikan sebagai bentuk pertanggungjawaban atas kinerja pada

---

<sup>90</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

Pimpinan pabrik. PR Kembang Arum menuturkan bahwa setiap tahunnya telah ada anggaran yang diajukan untuk biaya produksi dan juga telah dilakukan realisasi di lapangan. Pada ranah ini, PR Kembang Arum menjelaskan mulai dari tahun 2020 hingga yang terbaru di tahun 2022. Trend perkembangan realisasi anggaran dari PR Kembang Arum dapat dikatakan menuju arah yang positif dimulai dari adanya pembengkakan anggaran pada 2020 yang perlahan diatasi dan membaik di tahun 2022. Berikut pemaparan beliau.

“Kalau anggaran sendiri dengan realisasinya itu ya biasanya ga pas ya mbak ya. Kalau di suruh untuk pas dengan RAB nya itu ga bisa, semua itu kan pasti ada selisihnya. Kalau untuk tahun kemarin itu ya bagus targetnya yang direncanakan itu tercapai, kalau yang di tahun 2020 wah itu pas zaman covid mbak, wah itu memang penjualannya menurun gimana memang masanya. Yang di tahun 2021 itu selisihnya ga begitu banyak, sudah mulai lah di tahun itu. Ya untuk di tahun 2022 juga sudah alhamdulillah membaik. Anggaran itu kan estimasinya kita sendiri ya mbak ya kalau kurang lebihnya dari realisasi nya itu kita buat evaluasi untuk apa, harus bagaimana produksinya apakah diperbanyak apakah dikurangi gitu. Dengan melihat pangsa pasar yang ada tentunya dan kondisi pada saat tersebut.”<sup>91</sup>

Beliau juga menjelaskan bahwa dalam setiap bulannya juga telah dianggarkan biaya produksi. Dalam pemaparannya, beliau menjelaskan terkait keperluan setiap bulan pasti diperlukan biaya yang harus dikeluarkan untuk produksi rokok di PR Kembang Arum. Berikut pemaparan beliau.

“Untuk biaya-biaya itu setiap bulannya ya memang ada ya mbak ya pembelian bahan baku seperti tembakau, kertasnya, filter, plastik, dll itu pasti ada. Terus tenaga kerja juga ada gaji karyawan, overhead pabrik itu ya kaya listrik ya terus perawatan mesin itu biasanya ada biaya perawatan dari itu sendiri. Coba nanti lah kita lihat di laporan keuangan staff saya nanti.”<sup>92</sup>

Penjelasan tersebut menegaskan bahwa dengan implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban mampu memberikan gambaran mengenai biaya produksi dari unit usaha

---

<sup>91</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

<sup>92</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

PR Kembang Arum. Gambaran biaya tersebut menjadi penting untuk diketahui karena berkaitan dengan banyak hal yang berkaitan dengan jalannya produksi di masa mendatang. Dengan demikian implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban sebagai analisis biaya produksi sangat penting untuk diterapkan.

### 3. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban pada Penilaian Kinerja Keuangan PR. Kembang Arum

Penilaian kinerja merupakan suatu langkah merencanakan, mengorganisasikan, menyupervisi, mengontrol dan menilai suatu kinerja. Penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat jika dilakukan dengan baik. Manfaat-manfaat tersebut berupa melihat peningkatan peforma, membantu pengambilan keputusan, bahan pendukung promosi jabatan, perencanaan pelatihan serta evaluasi karyawan.

Umumnya setiap perusahaan akan melakukan penilaian kinerja agar kegiatan produksi di usahanya tetap jalan dengan sehat. Hal ini juga diterapkan oleh PR Kembang Arum. PR Kembang Arum telah melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya secara rutin. Adapun dalam melakukan penilaian, pihak PR Kembang Arum meninjau dari laporan akuntansi pertanggungjawaban. Dimana dalam laporan akuntansi pertanggungjawaban tersebut memuat berbagai macam biaya produksi lengkap dengan penanggung jawab masing-masing divisinya. Pembuatan anggaran biaya telah dibedakan ke dalam berbagai divisi untuk lebih memudahkan proses penilaian kinerja.

Pihak PR Kembang Arum ketika diwawancarai menuturkan bahwa proses pengelolaan anggaran telah dikelompokkan dengan baik per masing-masing divisi. Dari pemaparannya, dapat disimpulkan bahwa proses anggaran telah dibagi dan tidak lagi campur aduk menjadi satu kesatuan. Ini merupakan nilai tambah sendiri mengingat dalam anggaran biaya dengan sistem yang dikelompokkan dapat memudahkan dalam proses evaluasi kedepannya. Lebih lanjut lagi, beliau menjelaskan alasan pemisahan anggaran biaya tersebut ke dalam masing-masing divisi didasari agar lebih mudah dalam melakukan pengawasan kinerja masing-masing divisi.

“Kalau sudah dipisah itu apa Namanya ya, kita bisa melihat kinerja dari masing-masing divisi itu apa aja. Bagaimana kinerjanya bagus apa tidak? Terus cashflownya itu sehat atau tidak, cashflow keuangannya , bisnisnya itu gimana, bai kapa enggak, terus untuk ee apa Namanya rencana periode selanjutnya untuk tahun depan

itu gimana? Itu kan dari hasil kinerja dari masing-masing divisi itu, jadi dia harus memikirkan emm apa ya dia RAB seperti itu. Pokoknya gini mbak, biar pekerjaan itu efisien dan efektif lah mbak, pokoknya dia yang per divisi itu dia yang sudah ada jobdesknya.”<sup>93</sup>

Berdasarkan hasil pemaparan beliau menunjukkan bahwa implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban menjadi suatu hal yang krusial dalam memberikan penilaian terhadap kinerja karyawan. Dengan pemisahan anggaran ke dalam divisi masing-masing dapat memudahkan pihak manajemen untuk mengambil keputusan apakah kinerja masing-masing karyawan sudah baik atau belum. Kemudian langkah kedepannya seperti apa yang harus diambil adalah satu keuntungan yang dihasilkan dari adanya implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem pelaporan keuangan yang dilakukan oleh PR Kembang Arum juga sudah terintegrasi dengan baik. Hal ini karena manager telah dapat melakukan pengawasan melalui laporan keuangan yang digunakan masing-masing divisi. Ini menjadi salah satu keuntungan dari pembagian laporan keuangan yang dispesifikkan ke masing-masing divisi.

“Disini itu biaya nya digolong-golongkan gitu mbak. Biaya untuk produksi, biaya untuk pemasangannya, terus biaya untuk pendistribusian nya itu. Itu kan jika mau apa ya, untuk biaya itu kan laporan sama staff keuangan nanti terus staff keuangannya itu membuat invoice lah pengajuan biaya untuk laporan keuangan itu sendiri. Nanti bisa dilihat dari nota-nota atau bukti pengeluaran pembelian apa? Itu kan nanti kan juga tertulis semua itu dikeluarkan dari divisi-divisi tertentu dan itu disusun laporan keuangan oleh staff-staff keuangan saya nanti terus dilaporkan ke saya.”<sup>94</sup>

Lebih lanjut lagi dalam ranah penilaian kinerja keuangan, PR Kembang Arum telah mengimplementasikan laporan akuntansi pertanggungjawaban yang selanjutnya dapat diukur kinerja keuangannya. Dalam menilai kinerja keuangan dapat didasarkan pada beberapa indikator. Berikut diberikan gambaran besar mengenai Gross Profit Margin (GPM), Net Profit Margin

---

<sup>93</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

<sup>94</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

(NPM), Return On Investment (ROI), Return On Equity (ROE) sebagai dasar dalam penilaian kinerja keuangan.

a. *Gross Profit Margin* (GPM)

*Gross profit margin* merupakan rasio yang mengukur efisiensi pengendalian harga pokok atau biaya produksinya, mengindikasikan kemampuan perusahaan untuk memproduksi secara efisien. Berikut *Gross Profit Margin* PR Kembang Arum pada tahun 2022:

$$\begin{aligned} \text{GPM} &= \frac{\text{Penjualan} - \text{HPP}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{257.083.000 - 124.500.000}{257.083.000} \times 100\% \\ &= \frac{132.583.000}{257.083.000} \times 100\% \\ &= 0,515720604 \times 100\% \\ &= 51,57\% \end{aligned}$$

b. *Net Profit Margin* (NPM)

Rasio ini mengukur laba bersih setelah pajak terhadap penjualan semakin tinggi net profit margin semakin baik operasi suatu perusahaan. *Net Profit Margin* dari PR Kembang Arum 2022 adalah:

$$\begin{aligned} \text{NPM} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{124.850.000}{257.083.000} \times 100\% \\ &= 0,485640824 \times 100\% \\ &= 48,56\% \end{aligned}$$

c. *Return On Investment* (ROI)

*Return on investment* merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total aktiva. *return on investment* adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Angka *Return On Investment* dari PR Kembang Arum 2022 adalah:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{124.850.000}{1.598.256.696} \times 100\% \\ &= 0,0781163629 \times 100\% \\ &= 7,81\% \end{aligned}$$

d. *Return on Equity* (ROE)

*Return on equity* merupakan perbandingan antara laba bersih sesuai pajak dengan total ekuitas. *Return on equity* merupakan suatu pengukuran dari hasil (*income*) yang tersedia oleh para pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan. Nilai *Return on Equity* dari PR Kembang Arum 2022 adalah:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\% \\ &= \frac{124.850.000}{1.504.923.000} \times 100\% \\ &= 0,0829610552 \times 100\% \\ &= 8,29\% \end{aligned}$$

**4. Dampak yang Dirasakan PR Kembang Arum Setelah Mengimplementasikan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dampak merupakan efek atau akibat yang dihasilkan atau dirasakan atas suatu hal yang telah dikerjakan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam urusan usaha juga tentu memberikan dampak bagi pelaku usaha. Dalam hal ini pelaku usaha yang dimaksud adalah pihak PR Kembang Arum.

PR Kembang Arum telah mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam pemaparan narasumber ketika dimintai keterangan, beliau menjelaskan bahwa adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah memberikan dampak atau efek tersendiri bagi PR Kembang Arum. Berikut pemaparan beliau.

“...kalau untuk tahun kemarin itu ya bagus targetnya yang direncanakan itu tercapai, kalau yang di tahun 2020 wah itu pas zaman covid mbak, wah itu memang penjualannya menurun gimana memang masanya. Yang ditahun 2021 itu selisihnya ga begitu banyak, sudah mulai lah di tahun itu. Ya untuk ditahun 2022 juga sudah alhamdulillah membaik. Anggaran itu kan estimasinya kita sendiri ya mbak ya kalau kurang lebihnya dari realisasi nya itu kita buat evaluasi untuk apa, harus bagaimana produksinya apakah diperbanyak apakah dikurangi gitu. Dengan melihat pangsa pasar yang ada tentunya dan kondisi pada saat tersebut”<sup>95</sup>

---

<sup>95</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

Pemaparan tersebut mengindikasikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban memberi dampak terhadap PR Kembang Arum, yaitu sebagai acuan dalam melihat pencapaian perusahaan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban juga memberikan nilai tambah karena dapat dijadikan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan di tahun berikutnya. Nilai-nilai yang ada dalam akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan perusahaan mampu membuat perencanaan yang lebih matang yang tentunya dengan memperhatikan pangsa pasar yang ada.

Wawancara dengan pihak PR Kembang Arum juga mendapatkan temuan bahwa terdapat dampak positif lainnya dari implementasi akuntansi pertanggungjawaban. Dampak tersebut adalah memudahkan adanya pengawasan dan penilaian terhadap kinerja karyawan. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi cerminan dari hasil kinerja setiap karyawan yang ada di bawah naungan PR Kembang Arum.

“...kita bisa melihat kinerja dari masing-masing divisi itu apa aja. Bagaimana kinerjanya bagus apa tidak? Terus cashflownya itu sehat atau tidak, cashflow keuangannya, bisnisnya itu gimana, baik apa enggak, terus untuk ee apa Namanya rencana periode selanjutnya untuk tahun depan itu gimana? Itu kan dari hasil kinerja dari masing-masing divisi itu, jadi dia harus memikirkan emm apa ya dia RAB seperti itu. Pokoknya gini mbak, biar pekerjaan itu efisien dan efektif lah mbak, pokoknya dia yang per divisi itu dia yang sudah ada jobdesknya.”<sup>96</sup>

PR Kembang Arum secara tidak langsung memberikan penjelasan yang mengindikasikan akuntansi pertanggungjawaban memberi dampak baik bagi perusahaan. Penjelasan-penjelasan tersebut membuat peran akuntansi pertanggungjawaban menjadi semakin vital. Adanya akuntansi pertanggungjawaban memberikan dampak dalam memudahkan proses manajerial, pengawasan dan penilaian kinerja karyawan.

### C. Analisis Data Penelitian

#### 1. Pemahaman dalam Proses Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Pemahaman dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam ranah menangkap makna dan arti dari suatu hal. Pemahaman juga didefinisikan sebagai kemampuan umum untuk

---

<sup>96</sup> Ninik, Wawancara oleh Peneliti, 18 Oktober 2023, Wawancara 1, Transkrip.

mendapat penekanan dalam proses penambahan informasi akan sebuah peristiwa, kejadian, proses, implementasi dan lain sebagainya. Dalam hal akuntansi pertanggungjawaban, PR Kembang Arum dapat dikatakan telah memahami akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini ditunjukkan dengan adanya laporan akuntansi pertanggungjawaban yang telah dibuat oleh pihak PR Kembang Arum.

Proses pembuatan laporan akuntansi pertanggungjawaban tentu dimulai dengan pengetahuan dan pemahaman mengenai laporan akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri. Jika seseorang atau pihak tertentu tidak memiliki pemahaman dalam akuntansi pertanggungjawaban, tentu tidak akan dapat membuat laporan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam kasus ini PR Kembang Arum telah memiliki kapasitas pemahaman dan pengetahuan mengenai laporan akuntansi pertanggungjawaban.

PR Kembang Arum telah mengimplementasikan laporan akuntansi pertanggungjawaban dalam langkah usahanya. Dengan ini membuat PR Kembang Arum menjadi disiplin dalam ranah yang berkaitan dengan keuangan perusahaan. Implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan dengan membuat laporan akuntansi pertanggungjawaban secara rutin setiap tahunnya adalah bukti nyata bahwa pihak PR Kembang Arum sudah memiliki pemahaman akan laporan akuntansi pertanggungjawaban.

PR Kembang Arum juga telah memiliki staff khusus di bagian keuangan yang mengurus bagian laporan akuntansi pertanggungjawaban. Staff tersebut memiliki tugas dalam hal menyusun rencana anggaran, menganalisis serta membuat laporan pertanggungjawaban. Perhatian yang dilakukan oleh PR Kembang Arum terhadap bagian keuangan menjadi nilai positif bagi perusahaan. Langkah penunjukan staff yang secara khusus bertugas di bagian laporan pertanggungjawaban adalah sesuatu yang patut diapresiasi.

Penerapan atau implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan secara rutin dari tahun ke tahun oleh PR Kembang Arum menjadi hal yang menunjukkan bahwa PR Kembang Arum telah memahami laporan pertanggungjawaban. Bagi sebuah usaha ini menjadi pondasi penting untuk keberlangsungan usaha. Laporan akuntansi pertanggungjawaban yang dibuat oleh PR Kembang Arum kemudian dapat menjadi manfaat bagi berbagai aspek,

diantaranya yaitu aspek biaya produksi serta aspek penilaian kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan PR Kembang Arum disimpulkan telah memahami laporan akuntansi pertanggungjawaban.

## **2. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Biaya Produksi Pada PR. Kembang Arum**

Implementasi dapat diartikan sebagai penerapan. Implementasi akuntansi pertanggungjawaban artinya membuat laporan akuntansi pertanggungjawaban sebagai satu unit dari sebuah perusahaan. PR Kembang Arum telah mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban dalam menjalankan roda usahanya. Penyusunan anggaran sendiri dilakukan oleh kepala divisi produksi yang memprediksi berapa banyak yang dibutuhkan dalam memenuhi order yang koordinasi dengan kepala divisi akuntansi untuk dibuatkan surat persetujuan, lalu diarahkan kepada Pimpinan. Hal ini sangat dibutuhkan transparansi antar divisi agar tidak adanya informasi asimetri yang menyebabkan konflik antara pemilik perusahaan dengan manajemen. Setelah selesai produksi pun pihak produksi dan akuntansi melaporkan realisasi yang telah terjadi kepada pimpinan sebagai bahan evaluasi. Dalam rentang tahun 2020 hingga 2022, PR Kembang Arum telah membuat anggaran untuk biaya produksi dan juga melakukan realisasi anggaran di tahun 2020 hingga 2022.

Tahun 2020, telah dianggarkan biaya produksi sebesar Rp. 109.300.000 dengan realisasi sebesar Rp 117.800.000. Pada tahun tersebut terjadi selisih kurang yaitu sebesar Rp. 8.500.000. Hal ini menunjukkan terjadi pembengkakan biaya produksi yang terjadi di tahun 2020. Berkenaan dengan hal tersebut maka perlu adanya evaluasi dan perencanaan yang lebih matang dalam pembuatan anggaran dan perealisasiannya pada tahun selanjutnya yaitu tahun 2021.

Tahun 2021, PR Kembang Arum telah melakukan evaluasi dan membuat anggaran yang lebih kecil dengan target pemasaran yang diturunkan pula. Di tahun 2021 dianggarkan biaya produksi sebesar Rp. 107.000.000 dan realisasi anggaran biaya produksi di lapangan mencapai angka Rp 108.000.000. Hal ini menunjukkan terjadi selisih kurang sebesar Rp. 1.000.000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa biaya produksi yang dilakukan pada tahun 2021 oleh PR Kembang Arum berdasarkan akuntansi pertanggungjawabannya masih menemui kendala. Kendala tersebut kemudian dijadikan bahan evaluasi dan

pembelajaran bagi PR Kembang Arum untuk penganggaran dana dan realisasi di tahun 2022.

Tahun 2022 kemudian PR Kembang Arum menganggarkan biaya produksi yang jauh lebih besar yaitu Rp. 126.200.000. Dengan hal tersebut kemudian menjadi harapan bagi PR Kembang Arum agar dapat meraih keuntungan yang lebih besar lagi dan dapat merealisasikan dana sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan. Pada tahun 2022 PR Kembang Arum berhasil melakukan realisasi anggaran sebesar Rp. 124.500.000. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi selisih lebih sebesar Rp. 1.700.000. Dengan demikian menunjukkan biaya produksi dari akuntansi pertanggungjawaban di tahun 2022 oleh PR Kembang Arum telah menuju ke arah yang lebih baik.

Garis besar biaya produksi oleh PR Kembang Arum dari tahun 2020 hingga tahun 2022 telah mengalami perbaikan dan peningkatan. Hal ini berdasarkan temuan pada akuntansi pertanggungjawaban yang menunjukkan arah positif dari tahun ke tahun. Mulai dari tahun 2020 terjadi selisih kurang sebesar Rp. 8.500.000. Kemudian selisih kurang tersebut menjadi lebih kecil di tahun 2021 yaitu dengan selisih kurang sebesar Rp. 1.000.000. Peningkatan paling bagus terjadi pada tahun 2022, dimana di tahun 2022 biaya produksi yang dikeluarkan oleh PR Kembang Arum telah membaik dan mengalami selisih lebih sebesar Rp. 1.700.000 dari anggaran yang dibuat oleh divisi keuangan. Dengan adanya perbaikan dari tahun ke tahun yang dilakukan oleh PR Kembang Arum yang didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban maka dapat disimpulkan bahwa PR Kembang Arum telah melakukan perbaikan pada sector biaya produksi berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban yang dibuat.

Akuntansi pertanggungjawaban yang dibuat oleh PR Kembang Arum yang kemudian dianalisis dan dievaluasi setiap tahunnya kemudian memberi dampak yang besar bagi PR Kembang Arum. Sesuai dengan teori stewardship, disini peran manager telah mementingkan kepentingan perusahaan PR Kembang Arum dibanding dengan kepentingan pribadinya. Hal ini dapat dilihat dari adanya perbaikan yang dilakukan dari mulai tahun 2020 yang bisa dikatakan realisasi anggaran tidak sehat menjadi berkurang di tahun 2021 dan pada akhirnya menjadi realisasi yang sehat di tahun 2022.

### 3. Implementasi Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Penilaian Kinerja Keuangan Pada PR. Kembang Arum

Penerapan atau implementasi akuntansi pertanggungjawaban oleh PR Kembang Arum telah dilakukan dari setiap tahunnya. Pada studi tahun 2020 hingga 2022, PR Kembang Arum mengalami perkembangan yang cukup baik dalam ranah biaya produksi perusahaan. Setiap divisi melaporkan biaya-biaya yang dikeluarkan dibawah tanggungjawab kepala masing-masing divisi. Kemudian laporan tersebut ditampung oleh kepala divisi akuntansi untuk dilaporkan secara keseluruhan kepada pimpinan/pemilik PR. Kembang Arum untuk disetujui atau masih ada perbaikan-perbaikan lagi. Secara sederhana, anggaran biaya produksi tahun 2020 berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban oleh PR Kembang Arum adalah sebesar Rp. 109.300.000 dengan realisasi sebesar Rp. 117.800.000. Hal ini menunjukkan terjadi selisih kurang sebesar Rp. 8.500.000.

Secara lebih detail, kemudian dilakukan analisis permasalahan yang terjadi pada bagian biaya produksi tahun 2020. Biaya produksi oleh PR Kembang Arum terbagi menjadi 3 bagian yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Pada biaya bahan baku tahun 2020 dianggarkan sebesar Rp. 43.720.000 dan direalisasikan sebesar Rp. 43.650.000. Hal itu menunjukkan terjadi selisih lebih sebesar Rp. 70.000. Dengan demikian pimpinan divisi yang mengurus biaya bahan baku telah melakukan kinerja dengan baik dan sesuai prosedur PR Kembang Arum.

Ranah yang selanjutnya adalah di sektor tenaga kerja. Pada biaya untuk sektor tenaga kerja tahun 2020 dianggarkan sebesar Rp. 43.500.000 yang kemudian realisasi lapangan menjadi Rp. 46.000.000. Hal ini menunjukkan terjadi pembengkakan pada anggaran sektor tenaga kerja dan menghasilkan selisih kurang sebesar Rp. 2.500.000. Dengan demikian, maka perlu diadakan evaluasi pada kinerja pimpinan divisi yang mengurus bagian tenaga kerja di PR Kembang Arum.

Bagian selanjutnya dalam biaya produksi adalah bagian overhead pabrik. Di sektor overhead pabrik PR Kembang Arum tahun 2020 telah dianggarkan biaya sebesar Rp. 22.080.000 namun realisasi lapangan yang terjadi berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban adalah mencapai angka Rp. 28.150.000. Hal tersebut mengindikasikan adanya penyimpangan oleh divisi overhead pabrik yang mengakibatkan terjadi selisih Rp. 6.070.000. Dari permasalahan, tersebut kemudian pihak PR

Kembang Arum melakukan evaluasi dan menyimpulkan kinerja dari divisi yang berhubungan overhead pabrik pada tahun 2021 belum maksimal dan perlu mendapatkan perhatian atau arahan khusus.

Tahun selanjutnya yaitu tahun 2021 terjadi anggaran biaya dan realisasi yang tidak sinkron. Hal ini terjadi karena anggaran biaya produksi di tahun 2021 adalah sebesar Rp. 107.000.000 sedangkan realisasi lapangan mencapai Rp. 108.000.000. Angka tersebut menunjukkan adanya selisih kurang sebesar Rp. 1.000.000. Kemudian untuk dapat mengetahui dimana letak kesalahan atau penyimpangan, selanjutnya dijabarkan lebih detail lagi terkait anggaran biaya berdasarkan masing-masing divisi.

Divisi pertama berkaitan dengan bahan baku. Pada anggaran untuk biaya bahan baku pada tahun 2021 dianggarkan biaya sebesar Rp. 43.000.000 dan realisasi dana adalah sebesar Rp. 42.800.000. Hal itu menunjukkan terjadi selisih lebih sebesar Rp. 200.000. Dengan demikian, kinerja dari divisi yang berkaitan dengan bahan baku telah maksimal dan tidak terjadi penyimpangan kinerja yang dilakukan.

Divisi kedua berkaitan dengan tenaga kerja. Untuk anggaran dana yang berkaitan dengan tenaga kerja adalah sebesar Rp. 45.000.000 namun realisasi anggaran yang dilakukan mencapai angka Rp. 46.400.000. Hal tersebut menyebabkan terjadinya selisih kurang sebesar Rp. 1.400.000. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dari divisi yang berkaitan dengan tenaga kerja masih belum maksimal dan perlu dievaluasi.

Divisi selanjutnya adalah yang berkaitan dengan overhead pabrik. Estimasi anggaran yang dibuat untuk overhead pabrik di tahun 2021 adalah Rp. 19.000.000 dan realisasi yang dilakukan di tahun 2021 adalah sebesar Rp. 18.800.000. Hal itu menunjukkan terjadi selisih lebih sebesar Rp. 200.000 untuk bagian overhead pabrik. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan oleh manager PR Kembang Arum terhadap pimpinan divisi yang mengurus perihal overhead pabrik telah berjalan dengan baik dan kinerja dari divisi yang berkaitan dapat dinilai bagus berdasarkan akuntansi pertanggungjawaban.

Tahun terakhir yang dilakukan observasi oleh peneliti adalah tahun 2022. Pada tahun 2022, PR Kembang Arum mengalokasikan anggaran di akuntansi pertanggungjawaban sebesar Rp. 126.200.000 yang kemudian direalisasikan sebesar

Rp. 124.500.000. Hal ini menunjukkan adanya selisih lebih di angka Rp. 1.700.000. Dengan demikian biaya anggaran PR Kembang Arum dapat dinilai sudah baik dan tidak terjadi penyimpangan.

Tahun 2022 untuk anggaran bahan baku dianggarkan biaya sebesar Rp. 52.200.000 dan direalisasikan sebesar Rp. 52.000.000. Hal tersebut menunjukkan adanya selisih sebesar Rp. 200.000. Dengan demikian divisi yang berkaitan dengan pengurusan bahan baku pembuatan rokok di PR Kembang Arum telah melakukan kinerja yang baik dan maksimal.

Anggaran untuk bagian tenaga kerja di tahun 2022 adalah sebesar Rp. 54.000.000 dan direalisasikan sebesar Rp. 53.200.000. Hal tersebut menunjukkan adanya selisih lebih sebesar Rp. 800.000. Dengan demikian, maka kinerja divisi yang mengurus tenaga kerja dapat dikatakan baik dan evaluasi yang dilakukan di tahun sebelumnya membuahkan hasil positif.

Anggaran untuk sektor terakhir yaitu berkaitan dengan sektor overhead pabrik. Anggaran untuk sektor ini di tahun 2022 adalah sebesar Rp. 20.000.000 dan direalisasikan sebesar Rp. 19.300.000. Hal tersebut mengindikasikan adanya selisih lebih sebesar Rp. 700.000. Dengan demikian, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja dari divisi yang berkaitan dengan overhead pabrik telah baik dan maksimal.

Meninjau dari teori *stewardship* yang menjelaskan bahwa manajemen bertindak dengan penuh kesadaran, arif dan bijaksana bagi kepentingan perusahaan. Maka manajemen dari PR Kembang Arum telah mengimplementasikan hal tersebut karena pihak manger PR Kembang Arum selalu melakukan evaluasi di setiap tahunnya dan meletakkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadinya. Ini ditunjukkan pada arah positif yang dihasilkan mulai dari biaya produksi yang membengkak dari tahun 2020 yang mencapai selisih kurang sebesar Rp. 8.500.000. Kemudian menjadi turun di tahun 2021 mencapai angka selisih kurang sebesar Rp. 1.000.000. Dan pada akhirnya mengalami selisih lebih sebesar Rp. 1.700.000 di tahun 2022. Hal ini mengindikasikan kinerja keuangan dan kinerja masing-masing divisi yang ada di PR Kembang Arum dari tahun ke tahun telah mengalami perbaikan menuju ke arah yang lebih baik.

#### 4. Dampak yang Dirasakan PR Kembang Arum Setelah Mengimplementasikan Akuntansi Pertanggungjawaban

PR Kembang Arum telah mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Laporan akuntansi pertanggungjawaban telah dilakukan secara rutin dari tahun ke tahun oleh pihak PR Kembang Arum. Dengan membuat laporan akuntansi pertanggungjawaban tentu memberi manfaat tersendiri bagi PR Kembang Arum. Secara lebih detail manfaat atau dampak yang dirasakan oleh PR Kembang Arum setelah mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban adalah :

##### a. Mempermudah Kinerja Manajerial

Implementasi laporan akuntansi pertanggungjawaban terbukti memberikan dampak positif bagi PR Kembang Arum. Ini berkaitan dengan kinerja manager dalam PR Kembang Arum yang begitu terbantu dengan adanya laporan akuntansi pertanggungjawaban. Pihak manager menyatakan dengan adanya laporan akuntansi pertanggungjawaban yang dibuat oleh staff keuangan dapat dimanfaatkan dengan maksimal dalam pengambilan berbagai keputusan manajerial. Penentuan kebijakan serta berbagai hal yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan. Sesuai teori stewardship yang menjelaskan bahwa kepentingan perusahaan ada di atas kepentingan pribadi. Hal itu telah diamalkan oleh manager PR Kembang Arum yang tentu dalam prosesnya manager PR Kembang Arum memperhatikan laporan akuntansi pertanggungjawaban sebagai bahan pertimbangan terlebih dahulu.

##### b. Membantu Fungsi Pengawasan dan Penilaian Kinerja

Adanya laporan akuntansi pertanggungjawaban memberikan manfaat lain bagi PR Kembang Arum. Manfaat yang dimaksud adalah sebagai bahan untuk melakukan pengawasan. Dengan diterapkannya laporan akuntansi pertanggungjawaban menjadi dasar pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen PR Kembang Arum. Laporan akuntansi pertanggungjawaban memberikan gambaran mengenai biaya, keperluan serta penanggungjawab yang ada dalam setiap unit yang dianggarkan. Dengan demikian memungkinkan terjadinya transparansi anggaran yang memudahkan proses pengawasan. Selain itu, adanya laporan akuntansi pertanggungjawaban juga mampu memberikan analisis

terhadap biaya produksi yang dikeluarkan serta menjadi dasar dalam hal penilaian kinerja.

Meninjau laporan akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan para pemangku kebijakan untuk melihat seberapa besar biaya produksi yang dikeluarkan. Baik dalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja maupun biaya untuk overhead pabrik dapat dianalisis melalui laporan akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini sangat penting sebagai dasar dalam merencanakan anggaran kedepannya.

Penilaian kinerja juga dapat dilakukan dengan meninjau hasil laporan akuntansi pertanggungjawaban. Dalam laporan akuntansi pertanggungjawaban dijelaskan bagian mana saja yang membutuhkan biaya serta penanggungjawabnya. Dengan meninjau laporan akuntansi pertanggungjawaban maka memungkinkan para manager untuk dapat melihat kinerja masing-masing divisi. Dasar tersebut kemudian menjadi dasar untuk evaluasi kinerja dari setiap divisi.

