

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG MASALAH**

Dunia bisnis saat ini berkembang sangat pesat, perusahaan dituntut untuk menghadapi persaingan dan ingin mendapatkan keuntungan yang sebesar - besarnya. Untuk mencapai tujuan tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya yang meliputi perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan, pengendalian serta pengambilan keputusan. Hal yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan secara umum dan berupaya mengembangkan perusahaan adalah bagaimana manajer mengambil keputusan dan membuat kebijakan dalam menangani masalah – masalah yang timbul baik dari luar maupun dari dalam. Karena akan berpengaruh pada pengelolaan perusahaan, baik perusahaan besar dan perusahaan kecil.

Pada perusahaan yang masih kecil dengan beberapa karyawan, adanya pendelegasian wewenang dirasakan kurang perlu, hal ini disebabkan karena pimpinan perusahaan masih dapat mengikuti dan mengawasi secara langsung kegiatan perusahaan. Tetapi dengan semakin luas dan berkembangnya perusahaan, masalah yang dihadapi akan semakin kompleks dan memerlukan keputusan yang cepat dan tepat, sehingga sulit bagi pemimpin perusahaan atau manajemen puncak untuk mengatasinya sendiri. Keadaan ini menuntut

manajemen puncak untuk mendelegasikan wewenang dalam pengambilan keputusan tertentu kepada manajemen dibawahnya. Untuk itu diperlukan pendelegasian wewenang sesuai dengan fungsi – fungsi penting dalam pengambilan keputusan perusahaan. Menurut Mulyadi ( 2001 : 166 ) “ bahwa pengelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah merupakan akibat dari timbulnya suatu tanggung jawab”. Manajemen tingkat yang lebih rendah harus mengetahui dengan jelas tugas yang didelegasikan kepadanya oleh atasannya juga mempunyai kewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas tersebut kepada manajemen atasannya atau kepada pusat – pusat pertanggungjawaban yang diatur dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan penjabaran tanggung jawab ke dalam serangkaian tujuan formal yang dinyatakan dalam satuan uang atau biasa disebut anggaran dan pelaporan pelaksanaan yang sesungguhnya dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban harus melibatkan seluruh manajer yang membawahi masing – masing pusat pertanggungjawaban mulai dari tingkat paling atas sampai dengan tingkat paling bawah. Hal ini perlu dilakukan karena dilibatkannya manajer tersebut dalam penyusunan anggaran, mereka akan merasa mempunyai tanggung jawab atas

pelaksanaan anggaran yang telah ditetapkan bersama. Anggaran sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi yang harus dipersiapkan dengan sebaik – baiknya agar tidak bias atau terjadi penyimpangan. Hal ini dapat diketahui dengan melakukan analisis varian.

Analisis varian dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat ditemukan penyimpangan (selisih) dan tiap-tiap golongan biaya dapat ditentukan seberapa jauh biaya-biaya dapat dipertanggungjawabkan dari segi efisiensi yang diukur berdasarkan standar yang ditetapkan. Penyimpangan tersebut bisa terjadi karena kesalahan hitung atau situasi dan kondisi pada saat dijalankannya program tersebut berbeda dengan program tersebut ditetapkan atau dibuat. Jika terjadi penyimpangan maka perlu dianalisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan cara apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang. Perusahaan hanya melaporkan secara sederhana jumlah selisih yang terjadi tanpa melaporkan penyebab terjadinya selisih dan perusahaan menggunakan basis bulanan dalam melakukan kegiatan perbandingan tersebut.

Berdasarkan analisis varian dapat dilakukan penilaian kinerja untuk masing – masing bagian. Untuk bagian yang mengalami penyimpangan biaya, harus dapat dipertanggungjawabkan terjadinya penyimpangan tersebut, sehingga manajer pusat pertanggungjawaban

dapat melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang berguna dalam mengendalikan biaya untuk periode yang akan datang. Dengan demikian varian sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban bagian produksi.

PT. Kertas Leces (Persero) merupakan sebuah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang industri kertas tulis cetak. Didalam operasinya selama ini PT. Kertas Leces (Persero) Probolinggo telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan membuat laporan biaya produksi. Tidak dilakukannya penilaian lebih lanjut terhadap selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi sehingga manajer mengalami kesulitan untuk mengetahui faktor – faktor yang menyebabkan terjadinya selisih biaya tersebut dan pengambilan tindakan perbaikan.

## **B. PERMASALAHAN**

Setelah mengetahui bahwa laporan pertanggungjawaban merupakan faktor penting dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan, maka permasalahan yang ditimbulkan adalah : “ Bagaimana kinerja manajer produksi dapat dilihat melalui penggunaan analisis varian ?”.

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

1. Untuk menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya produksi dikaitkan dengan penilaian kinerja manajer produksi.

2. Untuk menganalisis berapa selisih yang terjadi antara anggaran (Standar) dan realisasi biaya produksi serta penyebab terjadinya penyimpangan tersebut yang akan digunakan untuk menilai kinerja manajer produksi.

#### **D. KEGUNAAN PENELITIAN**

1. Bagi penulis

Memperoleh wawasan mengenai manfaat akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat pengukuran kinerja manajer pusat biaya khususnya departemen produksi.

2. Bagi perusahaan

Memberi gambaran seberapa jauh akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat untuk memberikan kenaikan gaji, memberikan bonus, dan tunjangan serta dapat digunakan sebagai promosi jabatan, penambahan tanggung jawab, penempatan kerja dilokasi yang lebih baik.

3. Bagi pihak yang berkepentingan

Dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pertimbangan dalam penelitian selanjutnya.