

## Implementasi Akuntabilitas Anggaran sebagai Pengendalian Biaya Pada Unit Operasional PT. Swabina Gatra Gresik

Marsella Khairiyah<sup>1</sup>, Acynthia Ayu Wilasittha<sup>2\*</sup>

Email: [acynthia.ayu.ak@upnjatim.ac.id](mailto:acynthia.ayu.ak@upnjatim.ac.id)<sup>2\*</sup>

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur<sup>1,2</sup>

**Abstract.** *The study aims to determine the implementation of accountability applied by the operational unit of PT. Swabina Gatra Gresik. This study case uses descriptive analysis that collects data from interviews, observations, and literature reviews using previous articles. The result of the analysis is that the operational unit have not implemented budget accountability as a cost control in accordance with the requirements. There is an organizational structure as well as accountability reports and cost reporting systems. However, on the cost classification and account code of the operational unit of PT. Swabina Gatra Gresik is carried out by comparing the budget with is realization. The results of the research show that the implementation of accountability has not gone well, the operational unit management has not implemented the overall accountability requirements.*

**Keywords:** *Accountability, Budgeting, Cost Controlling.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi akuntabilitas yang diterapkan oleh unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif yang mengumpulkan data dari wawancara, observasi, dan literature review yang menggunakan artikel sebelumnya. Hasil dari analisis bahwa unit operasional belum mengimplementasikan akuntabilitas anggaran sebagai pengendalian biaya sesuai dengan persyaratan. Terdapat struktur organisasi, klasifikasi biaya, klasifikasi kode rekening, serta laporan pertanggungjawaban dan sistem laporan biaya. Namun, pada klasifikasi biaya dan kode rekening unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi akuntabilitas belum berjalan dengan baik, manajemen unit operasional belum menerapkan persyaratan akuntabilitas secara keseluruhan.

**Kata kunci:** Akuntabilitas, Penganggaran, Pengendalian Biaya.

### PENDAHULUAN

Di Indonesia, semakin pesat perusahaan yang bergerak pada bidang produksi dan jasa untuk memperoleh keuntungan sehingga menyebabkan peningkatan dalam bersaing. Perusahaan harus mencari metode pengendalian agar tetap bertahan dan berkembang menggunakan tingkat optimalisasi dalam perusahaan. Akuntabilitas diperlukan setiap perusahaan untuk mendukung pengendalian biaya dalam operasional. Manajemen perusahaan terbantu dengan adanya akuntabilitas dalam mengambil keputusan dan memberikan tinjauan yang berguna tentang masalah ketidakpatuhan dan bagaimana cara mengatasinya. Semakin baik perusahaan dalam hal akuntabilitas, semakin baik pula dalam mengendalikan biaya.

Akuntabilitas merupakan suatu sistem yang mengendalikan kegiatan perusahaan akibat penyelewangan dan dapat disampaikan dari awal sehingga perusahaan dapat melakukan tindakan untuk masa depan (Bhandari & Kaur, 2018). Akuntabilitas memiliki 4 karakteristik, yaitu mengidentifikasi tanggungjawab, mengidentifikasi indikator kinerja, mengevaluasi kinerja, dan memberikan penghargaan atau hukuman (Mengko & Tirayoh,

2015). Akuntabilitas atau akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem mendasar yang mengkaji laporan tentang pendapatan biaya dan aktiva yang memiliki hubungan dengan perusahaan (Indriani, 2018). Setiap bagian dalam perusahaan memiliki manajer dan memiliki tanggung jawab dengan setiap bagian yang memiliki kepentingan. Akuntabilitas tidak hanya memiliki tujuan untuk menunjukkan penyelewangan atau selisih dari realisasi anggaran tetapi juga memberikan laporan yang dilakukan oleh manajer untuk melakukan pertanggungjawabannya. Informasi akuntabilitas membantu penganggaran dan evaluasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Menurut Halim & Supomo (1995) dalam artikel Jusmani & Mursalin (2020) pusat pertanggungjawaban memiliki pengendalian terhadap biaya, pendapatan, laba serta investasi. Pengendalian biaya tidak selalu beresiko dari keputusan yang diambil oleh manajer, lebih menekankan terhadap pusat pertanggungjawaban biaya dalam pengendalian sumber daya perusahaan.

Anggaran biaya yang disesuaikan oleh setiap struktur organisasi akan dijadikan sebagai standar target unit dengan klasifikasi antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Manajer juga memfasilitasi peninjauan penyelewangan biaya dan penyusunan laporan dengan menggunakan sistem pengkodean rekening. Implementasi akuntabilitas juga membawa manfaat bagi pengambilan keputusan ditingkat yang rendah karena tidak perlu menunggu kepastian pusat yang memakan waktu lama dan meningkatkan kreativitas, motivasi, dan kepuasan kerja dan kinerja (Deviesa, 2019). Akuntabilitas memiliki lima persyaratan untuk diterapkan, yaitu adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran biaya setiap tingkatan manajemen, penggolongan biaya, susunan kode rekening, dan sistem pelaporan biaya.

Menurut Simamora (2012) dalam jurnal Asril et al. (2019) pusat pertanggungjawaban adalah bagian dari organisasi yang dipimpin manajer yang memiliki tanggungjawab mengenai kegiatan yang dilakukannya. Pusat pertanggungjawaban memiliki empat jenis yang dikelompokkan Berdasarkan pemasukan dan pengeluaran keuangan yang bertujuan pengendalian, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Struktur organisasi merupakan syarat utama untuk mengimplementasikan akuntabilitas. Struktur organisasi dipilah menjadi dua, yaitu fungsional dan divisional (R.A., 2011). Organisasi fungsional adalah organisasi yang memiliki pembagian sesuai fungsi seperti produksi, penjualan, dan administrasi. Sedangkan, organisasi divisional adalah organisasi yang memiliki pembagian berdasarkan divisi.

Anggaran sebagai alat bantu manajemen yang merupakan dokumen berisi periode kerja yang mengkaji penerimaan dan pengeluaran dalam ukuran keuangan dan memuat data di masa lalu dalam bentuk pengendalian dan penilaian kerja (Halim & Kusufi, 2018). Perusahaan yang memiliki anggaran dapat menyusun perencanaan dengan baik sehingga dapat dikoordinasi. Menurut artikel Palijama (2018), anggaran adalah rencana program kerja yang mencakup kegiatan bisnis dalam jangka waktu tertentu dengan gambaran angka dan ditunjukkan secara keuangan. Menurut Supriyono dan Mulyadi dalam jurnal Fizal (2021) anggaran perusahaan memiliki beberapa fungsi, yaitu perencanaan, alat koordinasi, komunikasi, motivasi, dan pengendalian serta evaluasi.

Proses penyusunan anggaran dibagi beberapa tahap, yaitu penentuan pedoman anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang, persiapan anggaran, penentuan anggaran dengan melakukan kegiatan perundingan, koordinasi, dan pengesahan anggaran, serta pelaksanaan anggaran. Realisasi anggaran berupa laporan menyertakan ringkasan sumber penyediaan dan penggunaan sumber daya yang dikendalikan oleh pemerintah daerah dengan membandingkan anggaran dan realisasi dalam satu periode pelaporan (Fitra et al., 2020).

Sujarweni (2015:3) dalam (Sharon dan Mintalangi, 2021) pengendalian biaya adalah susunan kegiatan untuk memantau dan mengevaluasi persamaan dalam realisasi dan anggaran biaya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara pengurangan dan

penggunaan biaya. Apabila terjadi penyelewengan, perusahaan harus melakukan analisis yang bertujuan untuk mengetahui penyebab dan menindak lanjuti hal tersebut. Pengendalian bisa dilakukan dengan memberikan kedudukan kepada manajer untuk merancang dan menyertakan informasi pendapatan atau biaya sebagai salah satu tanggungjawabnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Wandari & Sujana (2021) mengenai pengendalian biaya pada RSUD Kab Buleleng menggunakan pendekatan penelitian deskriptif dengan hasil telah memenuhi prinsip-prinsip akuntabilitas, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Asril et al. (2019) dengan metode kualitatif dan kuantitatif memiliki hasil yang berbeda yaitu PT. Gunung Naga Mas Padang belum menerapkan akuntabilitas dengan baik dan unsur-unsur akuntabilitas belum sepenuhnya dilakukan secara mendalam.

Penelitian ini mengambil objek pada unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik. PT. Swabina Gatra Gresik adalah perusahaan produksi dan jasa. Perusahaan memiliki 5 lini bisnis utama, yaitu penyediaan tenaga kerja, produksi air minum dalam kemasan, jasa biro perjalanan, solusi teknologi informasi serta lembaga peatihan dan sertifikasi. Bagian unit operasional yang memiliki pemasukan dan pengeluaran anggaran biaya untuk mengakomodir kebutuhan operasionalnya sehingga diperlukan pengawasan dan pengelolaan biaya agar kegiatan dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis implementasi akuntabilitas sebagai pengendalian biaya yang dilaksanakan pada unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian menggunakan metode pendekatan kualitatif. Peneliti memulai dengan melakukan identifikasi kegiatan yaitu melakukan review pada bagian keuangan dan melakukan observasi mengenai permasalahan yang terjadi. Penelitian ini dilakukan pada unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Januari 2023 hingga Juni 2023.

Peneliti akan menganalisis akuntabilitas dengan anggaran sebagai pengendalian biaya yang terjadi dan disertakan penyelesaiannya. Jenis penelitian ini adalah studi deskriptif. Peneliti menggunakan sumber data primer berupa data yang diambil langsung dari hasil wawancara terkait proses anggaran yang disusun dan realisasinya. Data sekunder yang diambil oleh peneliti melalui studi literatur. Teknik analisis yang digunakan dengan membandingkan antara data yang telah diperoleh dari lapangan dengan teori yang berasal dari studi literatur. Dengan analisis ini disimpulkan mengenai efisiensi implementasi akuntabilitas dan menyarankan sesuai dengan implementasinya di masa yang akan datang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Struktur organisasi adalah salah satu syarat dalam pengimplementasian akuntabilitas, karena dalam akuntabilitas, struktur organisasi harus menunjukkan adanya pembagian kerja dan tanggung jawab dalam kegiatan perusahaan. Dalam akuntabilitas, struktur organisasi akan memudahkan penilaian kinerja dan kegiatan di dalamnya. Struktur organisasi pada unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik telah disusun sesuai tugas dan wewenang masing-masing. Kondisi ini dapat memberikan informasi mengenai akuntabilitas secara efektif.

Berdasarkan penelitian, unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik telah memenuhi salah satu syarat akuntabilitas, yaitu penyusunan anggaran. Tujuan dari penyusunan anggaran pada unit operasional untuk mengetahui jumlah dari anggaran yang dibutuhkan

oleh masing-masing bagian untuk memenuhi kebutuhan kegiatan operasional sebagai pembantu manajemen dalam pengelolaan anggaran sehingga dapat menghindari penyelewengan yang terjadi. Dalam kesesuaian target operasional, setiap bagian mengajukan anggaran yang dibutuhkan untuk kebutuhan yang akan dilakukan dalam pelaksanaan kegiatan.

Prosedur yang digunakan oleh unit operasional dalam penyusunan anggaran adalah penyampaian data yang berisi kebutuhan setiap struktur organisasi, penyusunan kerangka anggaran berupa rekapitulasi, pembahasan kerangka anggaran, dan penyelesaian kerangka yang akan dijadikan rencana kegiatan. Penyusunan anggaran project yang dikendalikan operasional adalah project yang memiliki masa berlakunya telah melewati dari 1 tahun karena untuk project baru 1 tahun pertama dikendalikan oleh marketing menyesuaikan kerjasama dengan klien.

Dari hasil wawancara oleh Ibu Winda, salah satu tenaga kerja unit operasional bahwa manajemen unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik belum melakukan pemisahan biaya operasional dengan mengklasifikasi secara rinci. Pemisahan biaya yang dilakukan adalah pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali. Pengendalian biaya diterapkan dan di proses oleh unit cost dan budgeting. Untuk anggaran dilakukan dengan pembuatan tiga model yaitu optimis, pesimis dan medium, nilainya berbeda sesuai dengan realisasi biaya semester 1 dan anggaran semester 2. Hal ini berbanding lurus dengan anggaran pendapatan. Untuk penyesuaian model dimana yang akan dilakukan maka disesuaikan dari realisasi pendapatan. Seperti, biaya sudah terkendali, tetapi pendapatan kecil, maka menggunakan model anggaran pesimis.

Unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik dalam hasil wawancara yang dilakukan oleh Pak Feri, belum melakukan pengklasifikasian kode rekening. Sesuai ketentuan perusahaan anggaran tahun depan seharusnya sudah sesuai klasifikasi kebutuhan biaya, namun pada realisasinya saat ini perusahaan masih dalam masa transisi program sehingga untuk anggaran biaya belum bisa locking sesuai klasifikasi.

Laporan pertanggungjawaban pada unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik menyertakan biaya-biaya yang dianggarkan dan biaya realisasinya. Adanya analisis anggaran biaya dan realisasi dapat diketahui seberapa efisien dan efektif pengendalian biaya yang dilakukan oleh unit operasional. Rasio dari efektivitas pengendalian biaya dirancang untuk menunjukkan pencapaian anggaran, tercapai tidaknya anggaran yang telah ditetapkan dapat dilihat dari standar presentase rasio efektivitas yang dicapai. Apabila semakin besar rasio efektivitas maka semakin efektif pula realisasinya. Sedangkan, untuk rasio efisiensi ditunjukkan dari ukuran pengeluaran maksimum dengan penggunaan sumber daya dana yang sedikit mungkin. Berikut adalah laporan pertanggungjawaban anggaran dan realisasi unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik 2022.

Berdasarkan data tabel 1, dalam biaya pegawai terdiri atas honor pegawai setiap proyek dan upah lembur tenaga kerja dianggarkan sebesar Rp55.340.870,- dengan realisasinya sebesar Rp 49.780.398,- maka nilai realisasi yang terserap sebesar Rp2.560.472,- (90%). Biaya pegawai menunjukkan efektif dan efisien. Biaya administrasi kantor terdiri dari biaya ATK dan biaya pengiriman yang dianggarkan sebesar Rp1.545.000,- dengan realisasinya sebesar Rp1.350.200,- maka nilai realisasi yang terserap sebesar Rp194.800,- (87%). Biaya administrasi kantor telah menunjukkan sebagai biaya yang efektif dan efisien. Biaya pemeliharaan peralatan terdiri atas biaya pembersihan dan *chemical* yang dianggarkan sebesar Rp4.569.900,- dengan realisasi sebesar Rp3.590.900,- maka nilai realisasi yang terserap sebesar Rp979.000,- (79%). Biaya pemeliharaan peralatan termasuk biaya yang stabil dalam setiap tahun.

**Tabel 1.** Laporan Pertanggungjawaban Anggaran dan realisasi unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik 2022

Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi	Selisih (Rp)	Presentase
Biaya pegawai	55.340.870	49.780.398	2.560.472	90%
Biaya administrasi kantor	1.545.000	1.350.200	194.800	87%
Biaya pemeliharaan peralatan	4.569.900	3.590.900	979.000	79%

Sumber: Bagian admin dan keuangan unit operational PT. Swabina Gatra Gresik (2023)

Berdasarkan hasil penelitian ini anggaran bisa dimanfaatkan sebagai bentuk akuntabilitas. Dari hasil analisis anggaran tersebut, perusahaan dapat mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas dari pengendalian biaya yang telah dilakukan. Hasil dari analisis anggaran yang dibandingkan oleh realisasi biaya disajikan berupa anggaran yang terserap dan persentase.

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan, sistem pelaporan biaya dilakukan oleh setiap unit ketika prognose (realisasi biaya selama 6 bulan untuk dasar penyusunan anggaran tahun berikutnya). Perusahaan memiliki jadwal dalam bulan ke 6 hingga 8 karena bulan ke 9 hingga 11, unit cost dan budgeting di sarankan untuk menyelesaikan anggaran tahun depan berdasarkanrealisasi biaya semester pertama tahun berjalan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan penelitian menggunakan deskriptif, disimpulkan bahwa unit operasional PT. Swabina Gatra Gresik belum mengimplementasikan akuntabilitas dengan anggaran sebagai pengendalian biaya dengan baik dan tidak memenuhi persyaratan akuntabilitas pada klasifikasi biaya terkendali dan tidak terkendali karena perusahaan masih dalam masa transisi program. Dengan mengimplementasikan akuntabilitas, unit operasional dapat melakukan pengendalian biaya secara efektif dan efisien. Akuntabilitas yang telah diimplementasikan oleh unit operasional berperan sebagai pengendalian biaya yang dapat diketahui dari keterkaitan biaya yang dikeluarkan oleh setiap bagian yang memiliki tanggung jawab dan membandingkan realisasi dengan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anugrah, B., Miftah, A. A., & Rosmanidar, E. (2018). *Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus pada PT. SANUBARI MEGAH PERKASA JAMBI)* (Doctoral dissertation, UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi).
- Asril, W. P., Asmeri, R., & Sunreni. (2019). Fakultas Ekonomi Universitas Ekasakti Padang Jalan Veteran Dalam No . 26 B Padang ( 25113 ) Indonesia. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Gunung Naga Mas Padang, 1*(26), 1–15.
- Bhandari, A. S., & Kaur, S. J. (2018). Responsibility Accounting: An Innovative Technique of Accounting System. *International Journal of Management, Technology And Engineering, 8*(22), 6193–6200.
- Deviesa, D. (2019). *Akuntansi manajemen : strategis dan praktis* (1st ed.). Andi yogyakarta.
- Erika Sharon dan Syermi S.E. Mintalangi. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt. Perusahaan Listrik Negara (Pln) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian

- Utara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1046–1057.
- Fitra, H., Mukhlis, F., & Dani, S. R. (2020). Analisis Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Induk dan Kabupaten Pemekaran: Studi Kasus Kabupaten Sijunjung dan Kabupaten Dharmasraya. *Jurnal Inovasi Pendidikan Ekonomi (JIPE)*, 10(1), 25. <https://doi.org/10.24036/011084400>
- Fizal, R. U. (2021). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Cv. Pinang Advertising Tanjungpinang. *Cash*, 4(02), 113–121. <https://doi.org/10.52624/cash.v4i02.2220>
- Gelos, B. K., Mukoffi, A., & Ekasari, L. D. (2022). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya, Penilaian Kinerja dan Pengendalian Manajemen (Studi Kasus Pada UKM UD. Berkah Di Desa Junrejo, Kecamatan Junrejo Kota Batu)* (Doctoral dissertation, Fakultas Ekonomi Universitas Tribhuwana Tungadewi
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2018). *Teori Konsep dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Halim, A., & Supomo, B. (1995). *Akuntansi Manajemen* (2nd ed.). BPFE.
- HANUM, L. (2021). *Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Tunggal Mitra Plantation Mge-1 Estate* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau).
- Indriani, E. (2018). *Akuntansi Manajemen* (P. Arie (ed.)). Andi.
- Jusmani, J., & Mursalin, M. (2020). Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Pengendalian Biaya Administrasi dan Umum. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(1), 43. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v17i1.4335>
- Mengko, S. M. P., & Tirayoh, V. Z. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(03), 222–234.
- Milton F, U., & Adolp, M. (1990). *Akuntansi Biaya: perencanaan dan pengendalian Jilid 1* (6th ed.). Erlangga.
- Palijama, D. (2018). Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Kinerja Pada CV. Putra Papua Sejahtera. *Jurnal Pitis AKP*, 2(1), 39–55. <https://doi.org/10.32531/jakp.v3i1.90>
- R.A, S. (2011). *Akuntansi biaya : perencanaan dan pengendalian biaya serta pembuatan keputusan (buku II)* (2nd ed.). BPFE.
- Ralp S, P., & Frankl J, F. (1988). *Akuntansi biaya: konsep dan aplikasi untuk pengambilan keputusan manajerial jilid 2* (2nd ed.). Erlangga.
- Simamora, H. (2012). *Akuntansi Manajemen Edisi III* (3rd ed.). Riau Star Gate Publisher.
- Wandari, N. K. H. A., & Sujana, E. (2021). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada RSUD Kab Buleleng. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, 12(1), 713–722.
- Wijaya, R. B., Amah, N., & Novitasari, M. (2019, September). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Po. Maju Lancar Yogyakarta. In *SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* (Vol. 1).
- Windaratri, V. L. (2017). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Hotel INNA Garuda Yogyakarta. *Prodi Akuntansi UPY*.