



## Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu

Efenti Gita Torina <sup>1)</sup>; Neri Susanti <sup>2)</sup>; Nenden Restu Hidayah <sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Study Program of Accounting Faculty of Economic, Universitas Dehasen Bengkulu

<sup>2)</sup>Department of Accounting, Faculty of Economic, Universitas Dehasen Bengkulu

Email: <sup>1)</sup> [efenti.gita@gmail.com](mailto:efenti.gita@gmail.com); <sup>2)</sup> [nearrysanti@gmail.com](mailto:nearrysanti@gmail.com); <sup>3)</sup> [nenden@unived.ac.id](mailto:nenden@unived.ac.id)

### How to Cite :

Torina, E. G., Susanti, N., Hidayah, N. R. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(S1). DOI: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10iS1>

### ARTICLE HISTORY

Received [19 Februari 2022]

Revised [23 Februari 2022]

Accepted [21 Maret 2022]

### KEYWORDS

Selling Price

Determination, Cost Plus

Pricing.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu. Alat pengumpulan data dilakukan secara dokumentasi dan wawancara tidak terstruktur. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu telah menyusun struktur organisasi dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian-bagian dalam instansi. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan instansi. Penyusunan anggaran pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu bertujuan untuk mengetahui jumlah dana yang dibutuhkan masing-masing seksi dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana. Anggaran disusun mengacu pada rencana anggaran 5 tahun dan rencana kerja 1 tahun. Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, dikarenakan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu pembiayaan dilakukan untuk belanja pegawai dan pembelian barang. Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, serta selisihnya.

### ABSTRACT

The results of this study indicate that the Bengkulu City National Land Agency has developed a good organizational structure. This can be seen from the existence of a clear description of the division of authority and responsibility for each level of management and working relationships between sections within the agency. The existence of an organizational structure allows the success of the planning and control program set by the agency. The preparation of the budget at the Bengkulu City National Land Agency aims to determine the amount of funds needed by each section in financing all operational activities to be carried out and as a tool for management in preventing irregularities in the use of funds. The budget is

*prepared referring to the 5-year budget plan and the 1-year work plan. The Bengkulu City National Land Agency has not separated the controlled and uncontrolled costs sufficiently, because the Bengkulu City National Land Agency has made financing for personnel expenditures and the purchase of goods. The Bengkulu City National Land Agency has made an accountability report in the form of a budget realization report. In the accountability report, it can be seen how big the comparison between the budget and its realization is, and the difference.*

## PENDAHULUAN

Salah satu bentuk pengendaliannya ialah dengan menggunakan penilaian efektivitas dan efisiensi kinerja, karena membantu kepala dinas untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional manajemen pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif. Oleh karena itu, harus disusun tugas pokok untuk tiap-tiap tingkatan bidang melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban, serta laporan anggaran dan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajemen yang bertanggungjawab atas perencanaan, pencapaian sasaran pelaksanaan, dan hasil pelaporan menyampaikan laporan pertanggungjawabannya melalui akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu, manajemen harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan efektif. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana dan untuk mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi.

Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban yang baik dan memadai akan membantu perusahaan dalam melaksanakan operasi perusahaan dengan efisien dan efektif, sehingga tujuan perusahaan yang optimum dapat tercapai. Akuntansi pertanggungjawaban juga sebagai sarana untuk mengevaluasi kemampuan setiap manajer, sehingga akan dibentuk landasan terciptanya suatu sistem pengukuran prestasi kerja. Jika akuntansi pertanggungjawaban diterapkan secara baik dan memadai, perusahaan dapat melihat seberapa besar perubahan yang telah dicapai setiap manajer. Apabila setiap manajer di perusahaan dapat mencapai jumlah sasaran atau target yang telah direncanakan sebelumnya, maka perusahaan dapat memberikan suatu penghargaan. Penghargaan tersebut nantinya akan memotivasi manajer untuk terus meningkatkan kinerjanya

Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu merupakan instansi pemerintah yang melaksanakan tugas dalam pertanahan. Dinas ini memiliki program kerja dengan sistem manajemen yang baik dalam menyusun akuntansi pertanggungjawaban sebagai pelaporan atas program kerja yang telah dilaksanakan. Selain itu, pada dinas ini memiliki Kasubid yang dapat memantau setiap kegiatan yang dilaksanakan.

Fenomena yang terjadi terkait dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya penerapan yang tidak sesuai dengan standar akuntansi yang baik dan benar. Hal ini terlihat dari pembuatan Rencana Anggaran Belanja yang terkesan menaikkan harga, dan tidak didukung dengan bukti yang lengkap, maka untuk mempertanggungjawabkannya sulit. Kesulitan juga dialami oleh pimpinan seperti dalam hal pengawasan dan pengendalian anggaran-anggaran atau biaya yang terjadi. Kesulitan dalam hal pengawasan dan pengendalian anggaran timbul karena pimpinan tidak dapat secara langsung mengikuti jalannya operasional tersebut secara keseluruhan, sedangkan transaksi semakin banyak dan bermacam-macam.

Dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang terjadi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu masih terlihat adanya permasalahan pada saat pelaporan dan pertanggungjawaban dari laporan keuangan. Hal ini terlihat dari jumlah anggaran yang banyak berlebih dan tidak dihabiskan yang disebabkan pekerjaan tidak selesai dikerjakan

sehingga dana yang dialokasikan terpaksa harus dikembalikan kepada negara. Hal lain juga terlihat dari tingginya nilai anggaran dari pada realisasi.

## LANDASAN TEORI

### Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Halim (2014:5) Akuntansi adalah Sistem pengukuran yang berfungsi sebagai penyediaan informasi kuantitatif, terutama yang bersifat keuangan, tentang satuansatuan ekonomi yang dapat bermanfaat dalam pengambilan keputusan ekonomis dalam menetapkan pilihan-pilihan yang logis diantara berbagai tindakan alternatif.

### Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban dikenal biaya teknis dan biaya kebijakan (Suadi, 2013:76). Biaya teknis adalah biaya pengeluaran dan manfaatnya dapat ditelusuri karena memiliki hubungan antara masukan dan keluaran yang dihasilkan sedangkan biaya kebijakan adalah biaya yang pengeluaran dan manfaatnya tidak dapat ditelusuri karena pengeluaran dan masukannya yang dihasilkan tidak ada hubungannya. Biaya kebijakan adalah biaya yang merefleksikan keputusan pihak manajemen yang berkaitan dengan kebijakan tertentu yang biasanya terdapat di unit-unit administrasi dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, sumber daya manusia) operasi-operasi litbang, dan aktivitas pemasaran yang outputnya tidak bias diukur dengan uang.

## METODE PENELITIAN

Untuk pembahasan dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif. Pengertian metode deskriptif menurut Nazir (2015:54) adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Dalam penelitian ini teori yang digunakan adalah teori Hansen dan Mowen (2014:76). Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui analisis pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis ini kemudian dapat ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan dimintakan pertanggungjawaban kepada kepala bagian pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut: Rasio realisasi biaya terhadap anggaran (Mahmudi, 2016:66):

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Struktur Organisasi

Struktur organisasi Badan Pertahanan Nasional Kota Bengkulu adalah struktur organisasi yang fungsional dimana dalam struktur tersebut terdapat pembagian kerja berdasarkan fungsinya masing-masing. Struktur organisasi bukan sekedar susunan atau komposisi dari suatu jabatan dalam perusahaan tetapi juga merupakan pedoman dalam pembedaan kemampuan individu-individu..

Badan Pertahanan Nasional Kota Bengkulu dipimpin oleh Kepala Badan yaitu Bapak Syafrianto, A.Ptnh dan memiliki beberapa bagian bawahan. Untuk bagian anggaran dilakukan oleh Sub Bagian tata usaha yang terdiri dari bagian Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan

Pelaporan, Koordinator Kelompok Substansi Umum dan Kepegawaian dan Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Pertama. Dan semua struktur organisasi yang ada telah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan yang ditetapkan dalam peraturan. Hal ini sesuai dengan wawancara yang dilakukan dengan Ibu Yenriani, SH dengan hasil wawancara : *"Untuk struktur organisasi pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu telah terorganisir dengan baik karena setiap bagian yang ada memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing dan para kepala bagian akan dibantu oleh kepala seksi dan beberapa orang staf, sehingga semua pekerjaan yang ditugaskan dapat diselesaikan dengan baik"*.

Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat bahwa pembagian organisasi dan tugas dituangkan dalam struktur organisasi dengan pembagian dan pemisahan wewenang dan tanggungjawab dari setiap bagian organisasi yang mempunyai wewenang paling tinggi dan tanggungjawab paling besar terletak pada pimpinan atau kepala bidang suatu kantor atau instansi. Bagian organisasi yang terletak pada jenjang yang dibawahnya memiliki wewenang yang paling rendah dan tanggungjawab yang lebih ringan

### **Anggaran**

Anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisien dari pengendalian biaya yang telah dilakukan kantor atau instansi. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dimana hasil tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Berdasarkan wawancara dengan Ibu Nana Adella, A.Md selaku Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan Pelaporan menyampaikannya : *"Dalam penyusunan anggaran untuk satu tahun anggaran dilakukan dengan mengacu kepada anggaran 5 tahun dan rencana kerja 1 tahun, ini dilakukan untuk mengetahui dana yang dibutuhkan untuk masing-masing bagian"*.

Hal ini dibenarkan oleh Ibu Maria Regina Anindya Nia, S.H, selaku Analisis Pengelolaan Keuangan APBN Pertama, dengan hasil wawancara : *"Penyusunan anggaran dilakukan untuk mengetahui dana yang dibutuhkan dalam kegiatan operasional agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam penggunaan anggaran"*.

Hasil wawancara ini menggambarkan bahwa organisasi telah memiliki anggaran sebagai tolak ukur pelaksanaan anggaran kegiatan pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu mengacu pada rencana anggaran 5 tahun dan rencana kerja 1 tahun yang sesuai dengan visi dan misi Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu. Tujuan penyusunan anggaran Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu pada dasarnya untuk mengetahui dana yang dibutuhkan masing-masing bagian dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana organisasi

### **Pemisahan Biaya Terkendali Dan Tidak Terkendali**

Biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh manajer dalam jangka waktu tertentu. Tujuan dari penggolongan biaya berdasarkan dengan dapat tidaknya dikendalikan biaya secara tetap, yaitu membantu manajer dalam membuat sesuatu perencanaan dan kontrol terhadap aktivitas perusahaan yang dipimpin agar berjalan secara efisien dan efektif. Kepala bagian memiliki wewenang sehingga dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah kewenangannya. Oleh sebab itu, ada atau tidaknya wewenang kepala bagian dapat mempengaruhi secara signifikan terhadap suatu biaya. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh kepala bagian tersebut. Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh kepala bagian pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh oleh seorang kepala bagian. Biaya terkendali hanya dapat dipengaruhi secara signifikan dengan wewenang yang dimiliki oleh kepala bagian tertentu. Biaya tidak terkendali merupakan biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang kepala bagian pusat

pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu. Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran.

Hal ini diungkapkan oleh ibu Maria Regina Anindya Nia, S.H, selaku Analis Pengelolaan Keuangan APBN Pertama dengan hasil wawancara :*"Bagian Tata usaha dapat mengetahui di mana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya, dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, maka akan lebih mudah mengendalikan biaya, namun selama ini kita belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali karena semua biaya hanya dibuat dalam satu anggaran"*.

Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya. Namun pada Badan Pertanahan Nasional kota Bengkulu belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antar biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu.

### Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap kepala bagian melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi mengenai biaya-biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya. Dengan demikian, kepala Badan memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran. Hal ini disampaikan oleh Ibu Nana Adella, A.Md selaku Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan Pelaporan dengan hasil wawancara :*"Laporan pertanggungjawaban akan dibuat pada akhir tahun anggaran, pada laporan pertanggungjawaban akan dijelaskan mengenai jumlah anggaran biaya yang dianggarkan untuk satu tahun dan jumlah realisasi dari anggaran biaya tersebut, apakah biaya yang dianggarkan direalisasikan seluruhnya atau terdapat sisa dari anggaran. Masing-masing seksi akan memberikan pelaporan terhadap realisasi biaya dan kemudian dikumpulkan sehingga dapat dibuat laporan pertanggungjawaban pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu"*.

Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu telah membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Adapun laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu sebagai berikut :

**Tabel 1. Realisasi Anggaran Biaya Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu Tahun 2019-2020**

2019			2020		
Keterangan	Rupiah	Persentase	Keterangan	Rupiah	Persentase
Pagu	6,971,485,000		Pagu	7,252,474,000	
Realisasi	6,302,215,892	90.40	Realisasi	6,355,185,614	87.63
Sisa	669,269,108		Sisa	897,288,386	

*Sumber : Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu, 2021*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa adanya laporan pertanggung jawaban yang harus dibuat oleh Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu untuk semua anggaran yang telah digunakan setiap tahunnya. Hal ini disampaikan oleh Ibu Nana Adella, A.Md selaku Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan Pelaporan dengan hasil wawancara : :

*"Laporan pertanggungjawaban dibuat oleh bagian Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan Pelaporan selanjutnya akan diperiksa oleh Kabag. Tata Usaha setelah di acc oleh kabag. Tata Usaha akan dinaikan ke Kepala Kantor selaku KPA (Kuasa Pengguna Anggaran) setelah ditanda tangani oleh kepala Kantor laporan pertanggungjawaban akan dikirim ke Badan Pertanahan Nasional Provinsi Bengkulu dan KPKN diteruskan ke pusat bagian keuangan di kementerian bagian biro keuangan dan BMN "*.

Berdasarkan wawancara tersebut dapat dilihat bahwa laporan pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran harus dibuat pelaporannya setiap tahun. Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu pelaporan pertanggungjawaban anggaran dibuat oleh bagian Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan Pelaporan dan selanjutnya akan diperiksa oleh kepala bagian Tata Usaha setelah di acc dinaikan ke Kepala Badan sebagai kuasa pengguna anggaran. Selanjutnya setelah ditanda tangani akan dikirim langsung ke BKN Provinsi dan diteruskan ke puas ke kementerian bagian biro keuangan dan BMN.

Dalam penggunaan anggaran tentunya anggaran yang telah disetujui untuk satu anggaran akan dicairkan ke kuasa pengguna anggaran. Namun untuk satu tahun anggaran, anggaran yang sudah disetujui yang biasa disebut dengan istilah pagu anggaran terkadang bisa berlebih dan juga terkadang bisa kurang. Jika dilihat pada Badan Pertanahan kota Bengkulu untuk tahun 2019 dan tahun 2020 terlihat adanya sisa anggaran atau anggaran yang diberikan tidak terpakai seluruhnya. Sisa anggaran tersebut sering disebut dengan istilah penyerapan anggaran, adapun hal yang dapat menyebabkan terjadinya penyerapan anggaran tersebut seperti diungkapkan oleh ibu Maria Regina Anindya Nia, S.H, selaku Analis Pengelolaan Keuangan APBN Pertama dengan hasil wawancara : *"Anggaran yang dicairkan oleh pusat sesuai dengan jumlah pagu anggaran yang telah disetujui, namun setiap tahunnya terjadinya penyerapan anggaran atau anggaran yang bersisa, sisa anggaran ini akan langsung otomatis kembali ke pusat. Adapun penyebab terjadinya penyerapan anggaran adalah tidak terlaksananya semua kegiatan yang direncanakan dan juga disebabkan karena terlalu besarnya jumlah anggaran yang diajukan"*. Jadi terjadinya sisa anggaran disebabkan oleh tidak terlaksananya semua kegiatan yang telah direncanakan sehingga anggaran yang telah dibuat tidak dapat dilaksanakan, hal lain yang juga menjadi penyebab adanya sisa anggaran adalah pengajuan pagu dana yang terlalu besar yang menyebabkan adanya kelebihan dana.

Jika dilihat dari laporan pertanggungjawaban pada tahun 2019 dan 2020 terlihat adanya kelebihan atau sisa anggaran yaitu pada tahun 2019 sebesar Rp. 669.269.108 atau persentase penggunaan anggaran sebesar 90,40% dan tahun 2020 sebesar Rp. 897.288.386 atau persentase penggunaan anggaran sebesar 87,63 %.

Adapun perhitungan rasio realisasi biaya terhadap anggaran (Mahmudi, 2016:66) dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi biaya}}{\text{anggaran biaya}} \times 100 \%$$

Maka realisasi anggaran pada Badan Pertanahan Nasional kota Bengkulu dapat dihitung sebagai berikut :

1. Tahun 2019

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100 \%$$

$$\text{Persentase} = \frac{6,302,215,892}{6,971,485,000} \times 100 \%$$

$$\text{Persentase} = 0,9040 \times 100 \%$$

$$\text{Persentase} = 90,40 \%$$

2. Tahun 2020

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100 \%$$

$$\text{Persentase} = \frac{6,355,185,614}{7,252,474,000} \times 100 \%$$

$$\text{Persentase} = 0,8763 \times 100 \%$$

$$\text{Persentase} = 87,63 \%$$

Berdasarkan perhitungan di atas dapat dilihat penyerapan anggaran pada tahun 2019 dan 2020 tidak 100 % tetapi pada tahun 2019 sebesar 90,40% dan tahun 87,63%. Penyerapan pada tahun 2020 jauh lebih besar dari tahun 2019 hal ini disebabkan karena terjadinya wabah Pandemi Covid-19.

### **Pembahasan**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen. Akuntansi pertanggung jawaban memfokuskan terhadap pembagian wewenang kepada kepala kantor yang bertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban berperan sebagai alat pengendalian biaya dengan menghubungkan biaya dengan bagian dimana biaya tersebut dikeluarkan atau diperoleh oleh manajer yang bertanggungjawab pada bagian tersebut. Berdasarkan hasil penelitian terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya pada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

### **Struktur Organisasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan wawancara maka dapat dikatakan bahwa struktur organisasi Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu secara jelas telah menggambarkan pendelegasian wewenang, tanggung jawab, pemberian tugas dan kewajiban setiap tingkatan manajemen dengan baik. Kantor juga telah merumuskan dengan jelas fungsi-fungsi pokok, tugas dan tanggungjawab unit kerja. Struktur organisasi dan pendelegasian wewenang struktur organisasi Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu secara jelas telah menggambarkan wewenang dan tugas tiap tingkatan manajemen dengan baik.

Organisasi dapat mewujudkan tujuan instan dengan cara pengorganisasian sumber daya manusia didalam pemanfaatan sumber daya lain melalui struktur organisasi. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.

Hasil penelitian sesuai dengan teori Siswanto (2015:85) struktur organisasi menspesifikasikan pembagian kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka ragam yang dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja.

### **Anggaran**

Berdasarkan penelitian pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu diperoleh beberapa data organisasi telah memiliki anggaran sebagai tolak ukur pelaksanaan anggaran kegiatan pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu mengacu pada rencana anggaran 5 tahun dan rencana kerja 1 tahun yang sesuai dengan visi dan misi pemerintahan daerah. Tujuan penyusunan anggaran Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu pada dasarnya untuk mengetahui dana yang dibutuhkan masing-masing bagian dalam membiayai seluruh kegiatan operasional yang akan dilaksanakan dan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan terhadap penggunaan dana organisasi.

Pengajuan anggaran disetiap bagian atau bidang yang telah disetujui oleh kepala Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu akan menjadi materi atau bahan penyusunan anggaran kantor Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu yang disusun oleh bagian perencanaan. Anggaran yang telah disusun oleh bagian perencanaan akan dievaluasi dan dipresentasikan di rapat akhir tahun sebagai penyusunan anggaran tahun berikutnya yang dihadiri oleh kepala Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu, semua kepala bidang, semua kepala seksi. Anggaran sebagai mengukur dan mengendalikan biaya dapat diartikan bahwa setiap kegiatan dan kebutuhan akan berpatokan dengan anggaran sehingga pengendalian biaya tersebut

berjalan dengan baik. Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu dapat merevisi anggaran ditahun berjalan, karena adanya kegiatan atau pengadaan barang yang dibutuhkan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Suharsimi (2015:1), "Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang.

### **Pemisahan Biaya Terkendali Dan Tidak Terkendali\**

Biaya terkendali dikemukakan oleh Mulyadi (2013: 382) yang menyatakan bahwa biaya terkendali adalah biaya yang didapat secara langsung oleh seseorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu tidak melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Pemisahan antara biaya-biaya terkendali dan tidak terkendali sangat penting untuk mengetahui penyimpangan suatu anggaran dan agar manajemen mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggungjawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dalam penelitian ini didapati bahwa Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu tidak melakukan pemisahan biaya-biaya terkendali dan tidak terkendali pada anggaran.

### **Laporan Pertanggungjawaban**

Berdasarkan hasil laporan pertanggungjawaban yang ada pada Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu, dapat dikatakan bahwa anggaran biaya yang terjadi pada tahun 2019 dan 2020 mengalami penyimpangan yang menguntungkan dimana realisasi berada dibawah anggaran yang telah ditetapkan. Dari keterangan diatas juga, dapat dikatakan bahwa laporan pertanggungjawaban Kantor Pertanahan Nasional Kota Bengkulu telah cukup memadai. Pada kenyataannya kecil kemungkinan biaya yang sesungguhnya terjadi sama dengan biaya yang telah dianggarkan karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Namun pada dasarnya kinerja dari pemerintah dapat dikatakan baik, dikarenakan adanya penghematan anggaran. Secara umum terjadinya varians karena adanya selisih yang cukup signifikan antara perencanaan anggaran belanja dan realisasi anggaran belanja pada tahun 2019 dan 2020. Jika dilihat dari selisih yang cukup signifikan, sangatlah mungkin terjadi kelemahan dalam perencanaan anggaran sehingga perkiraan dalam belanjanya kurang tepat, atau tidak terserapnya anggaran tersebut bisa jadi disebabkan adanya program dan kegiatan yang tidak terlaksana padahal sudah direncanakan dalam anggaran yang pada intinya sisa dari penghematan tersebut bisa disalurkan ke pos-pos belanja yang masih kurang.

Pelaksanaan perencanaan dan pengendalian dalam suatu kantor memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan anggaran, seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan baik dan telah menggunakan biaya secara efisien. Melalui akuntansi pertanggungjawaban, biaya dikelompokkan dan dilaporkan untuk tiap tingkatan manajemen yang hanya dibebani dengan biaya-biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggung jawabnya. Dengan demikian, kepala kantor dapat melakukan pengendalian dan pengawasan atas pengeluaran biaya. Selain itu, biaya juga harus dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Hal ini dapat membantu manajemen dalam melakukan pengendalian biaya dengan menganalisis penyimpangan yang terjadi,

Hasil penelitian sesuai dengan teori Hansen & Mowen (2019: 116) akuntansi pertanggungjawaban adalah: "Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk



mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban kepada kepala Dinas yang bertanggungjawab.

### **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban di Dinas Pertanahan Nasional Kota Bengkulu**

Berdasarkan hasil penelitian dengan cara melakukan wawancara dengan bagian Analis Pengelolaan Keuangan APBN Pertama dan Koordinator Kelompok Substansi Perencanaan dan Pelaporan maka dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik pada Dinas Pertanahan Nasional Kota Bengkulu. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang sudah sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ditempati oleh tenaga yang sesuai dengan keahlian masing-masing sehingga semua pekerjaan dapat terlaksana dengan baik.

Hal lain juga terlihat dari anggaran, dalam penyusunan anggaran semua seksi akan menghitung kebutuhan biaya operasional baik dalam 5 tahun mau untuk 1 tahun kemudian akan mengajukannya ke bagian anggaran, selanjutnya bagian anggaran akan menyusun anggaran untuk periode tersebut dan mengajukannya ke pusat. Selanjutnya pusat akan menyetujui besarnya pagu anggaran yang akan dicairkan untuk periode tertentu. Setelah pagu anggaran disetujui maka pihak anggaran dan perencanaan akan menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan perseski atau perbagian. Pada akhir tahun anggaran maka akan dibuat laporan pertanggungjawaban atas penggunaan anggaran tersebut, dan jika ada kelebihan dari anggaran yang tidak terpakai dana akan langsung otomatis kembali kepusat.

Namun untuk pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali belum sesuai dengan teori yang Hansen dan Mowen (2014:76) karena pada Dinas Pertanahan Nasional kota Bengkulu belum adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Badan iPertanahan iNasional iKota iBengkulu itelah imenyusun istruktur iorganisasi idengan ibaik. iHal iini idapat idiliht idari idanya ipenggambaran isecara ijelas ipembagian iwewenang idan itanggung ijawab iuntuk itiap itingkatan imanajemen idan ihubungan ikerja iantar ibagian-bagian idalam iinstansi. iDengan idanya istruktur iorganisasi imemungkinkan ikeberhasilan iprogram iperencanaan idan ipengendalian iyang iditetapkan iinstansi. I
2. Penyusunan ianggaran ipada iBadan iPertanahan iNasional iKota iBengkulu ibertujuan iuntuk imengetahui ijumlah idana iyang idibutuhkan imasing-masing iseksi idalam imembiayai iseluruh ikegiatan ioperasional iyang iakan idilaksanakan idan isebagai ialat ibantu ibagi imanajemen idalam imencegah iterjadinya ipenyimpangan-penyimpangan iterhadap ipenggunaan idana. iAnggaran idisusun imengacu ipada irencana ianggaran i5 itahun idan irencana ikerja i1 itahun
3. Badan iPertanahan iNasional iKota iBengkulu ibelum imelakukan ipemisahan ibiaya iterkendali idan ibiaya itidak iterkendali idengan icukup imemadai, idikarenakan ipada iBadan iPertanahan iNasional iKota iBengkulu ipembiayaan idilakukan iuntuk ibelanja ipegawai idan ipembelian ibarang.
4. Badan iPertanahan iNasional iKota iBengkulu itelah imembuat ilaporan ipertanggungjawaban iberupa ilaporan irealisasi ianggaran. iPada ilaporan ipertanggungjawaban idapat idiliht iberapa ibesarnya iperbandingan iantara ianggaran idengan irealisasinya, serta selisihnya.

### **Saran**

1. Disarankan kepada Badan Pertanahan Nasional Kota Bengkulu untuk melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali agar memudahkan dalam penyusunan anggaran.

2. Penelitian selanjutnya dapat menambah data-data yang lebih spesifik dalam laporan realisasi pertanggungjawaban sehingga penelitian dapat menambah pembahasan yang jelas dan mendalam

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert. N dan Govindarajan Vijay. 2015. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Salemba Empat.
- Damayanti, Eva. 2015. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Pusat Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Pos Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis. Vol. 9 (2). Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.
- Halim. 2014. Akuntansi Biaya. Yogyakarta: Aditya Media
- Hansen, D.R dan Mowen M.M. 2014. Akuntansi Manajerial. Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayat, Taufik dan Tin, Se. 2016. Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba di Warung Paskal Bandung. Jurnal Akuntansi Vol.4 No.2 (November) 187-199
- Ikhsan dan Ishak , 2014. Metodologi Penelitian, Jakarta : PP. Bumi Aksara , Cet.10 (Kuntitaif dan Kualitatif ) , Jakarta : GP Pres.
- Mulyadi. 2016. Akuntansi Biaya. Yogyakarta: Aditya Media.
- Nurbaeti, 2015, "Pengaruh Pengangguran, Pertumbuhan Ekonomi, dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Pembangunan Manusia Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Tengah Tahun 2007-2015", Economics Development Analysis Journal, Vol.2 No.3, Agustus, hal 85-98.
- Nurlaila. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Ternate: LepKhair.
- Samryn, L.M. 2015. Akuntansi Manajemen (Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi). Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suadi, 2013. Akuntansi Biaya. Jakarta Selatan : Salemba Empat
- Afriani, Sulisti dan Ferina, Zahra Indah. 2020. Implementasi Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 20 Tahun 2018 Tentang Pelaporan Dan Pertanggungjawaban Apbdes Di Desa Lubuk Mindai Bengkulu Utara. Jurnal Akuntansi Unihaz
- Sugiono. 2015. Metodologi Penelitian Bisnis. Bandung: Alfabeta.
- Supriyono, R.A. 2015. Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan. Edisi Kedua. Buku Kedua. BPFE: Yogyakarta
- Tumbuan, Rifky Ronald. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT Utama karya (Persero) kota Manado, Skripsi, Viyanti. 2015. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Terhadap Penilaian Prestasi Kerja. Dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 3 Tahun ke 1 September-Desember. Halaman 1. Bandung: Akuntansi Universitas Kristen Maranatha.
- Yunita Sari Dewi. 2015. Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban pada informasi akuntansi sebagai alat penilaian kinerja manajer pusat biaya (Studi Kasus di Patra Jasa Semarang Convention Hotel). Dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi No. 3 Tahun ke 1 September-Desember. Halaman 1. Bandung: Akuntansi Universitas Kristen Maranatha.