

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Organisasi perusahaan merupakan usaha yang di koordinasikan dan dijalankan orang-orang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar perusahaan dalam menjalankan usahanya dapat mencapai apa yang menjadi tujuannya maka diperlukan strategi dimana kerjasama semua komponen yang dalam organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Untuk menguji tentang pelaksanaan kegiatan perusahaan diperlukan pengawasan dan pengendalian. Salah satu alat pengendalian yang dipergunakan adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan yang ditujukan agar masing-masing unit pertanggung jawaban dapat melaporkan dan mempertanggungjawabkan hasil pelaksanaan akuntansi yang dikaitkan dengan kegiatannya, kemudian dibandingkan dengan standart yang ada yaitu anggaran, serta di analisis penyimpangan-penyimpangannya. Jadi akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah konsep maupun sistem akuntansi yang dikaitkan dengan pusat yang ada didalam sebuah lembaga atau perusahaan. Tanggung jawab ini akan mengukur seberapa tepat rencana dan juga tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban di perusahaan. Dengan begitu,

sistem akuntansi yang satu ini mendorong para manajer untuk selalu berperan aktif dalam mencapai tujuan yang baik dan efektif. Sehingga nantinya tidak akan ada penyimpangan ataupun permasalahan berarti yang tidak bisa diselesaikan dari pertanggungjawaban tersebut bisa sangat berguna untuk penyusunan rencana kerja selanjutnya.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban ini juga berisikan tahap perkembangan sekaligus cara pengendalian biaya yang ada, baik produksi maupun non-produksi. Semua informasi tersebut dihubungkan kepada manajer yang memiliki wewenang dan juga bertanggungjawab terhadap sesuatu yang berada dibawah kewenangannya. Mulai dari pendapatan, biaya produksi dan nonproduksi hingga aktiva. Secara umum akuntansi pertanggungjawaban bisa dikatakan sebagai berikut yaitu perencanaan, pengukuran, dan evaluasi informatika atau laporan akuntansi.

Dalam mengelola perusahaan, manajer juga membutuhkan informasi yang baik berupa informasi keuangan maupun non keuangan. Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan terutama dalam memperoleh informasi. Akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dipakai oleh Perusahaan dan badan usaha lainnya karena sangat membantu perusahaan untuk menyimpan atau merekam seluruh aktivitas yang ada dalam perusahaan, kemudian mengetahui unit mana yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien. Dengan diterapkannya akuntansi

pertanggungjawaban yang baik akan menciptakan suatu pengendalian dan

pengukuran tentang kinerja manajer.

Salah satu pusat akuntansi pertanggungjawaban adalah pusat biaya (cost center). Biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban merupakan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sejauh mana biaya- biaya tersebut dapat di kendalikan sedangkan biaya yang tidak dapat di kendalikan bukanlah bagian dari tanggungjawabnya . Akuntansi pertanggungjawaban suatu sistem yang disusun dan diharapkan sedemikian rupa untuk memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen.

Kaitannya antara akuntansi pertanggungjawaban dengan pengendalian biaya terletak pada fungsi pengendaliannya, dalam hal ini yang menjadi faktor utamanya terletak pada manusianya. Hal ini disebabkan karena manusia merupakan subjek yang berperan penting karena melakukan aktivitas- aktivitas perusahaan sekaligus pemegang peran paling penting dalam penentu berhasil atau tidaknya pelaksanaan pengendalian biaya perusahaan tersebut.

Adapun syarat- syarat dari akuntansi pertanggungjawaban agar dapat dilaksanakan dengan baik yaitu :

1. Adanya sistem anggaran setiap departemen pusat pertanggungjawaban
2. Pemisahaan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapatdi kendalikan
3. Adanya sistem kode perkiraan.

4. Terjadinya sistem pelaporan prestasi kepada manajer yang bertanggungjawab.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat perlu untuk mencapai tujuan tertentu baik secara individual serasi, selaras, dan seimbang dengan tujuan organisasi yang secara menyeluruh atau keseluruhan. Akuntansi pertanggungjawaban timbul dari akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkannya dalam bentuk suatu laporan yang tertulis yang bersangkutan dengan pelaksanaan dari wewenang tersebut. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban maka masalah atas penyimpangan dapat diefesiensikan atau diperkecil sehingga akan dapat menjaga kelangsungan perusahaan agar tetap aman dan berjalan dengan baik.

Karakteristik utama pusat pertanggungjawaban adalah memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban setiap kegiatan yang dilakukan dan memberi laporan aktual tentang kegiatannya. Terdapat empat jenis pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat investasi dan pusat pendapatan.

Dari keempat jenis pusat pertanggungjawaban yang diatas tersebut penulis hanya memusatkan pada pusat biaya dimana pusat biaya merupakan suatu bidang tanggungjawab yang menghasilkan suatu produk atau memberikan suatu jasa. Pusat biaya digolongkan menjadi dua yaitu pusat biaya terukur dan pusat biaya kebijakan. Berdasarkan pertanggungjawaban konsep biaya digunakan dalam sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas biaya terkontrol dan biaya tidak terkontrol

PT. HUTAHAEAN Merupakan suatu perusahaan perseroan terbatas yang

bergerak dibidang Produksi dan dibidang agribisnis yang melakukan peningkatan nilai tambah ubi dan pengembangan ubi kayu yang diolah menjadi tepung tapioka. Industri pembuatan tepung tapioka ini merupakan salah satu yang memberi dampak terhadap perkembangan ekonomi. PT. Hutahaeen juga sangat bergantung dengan jumlah modal, bahan baku, jam kerja karyawan.dalam menentukan produksi tepung tapioka.

PT. HUTAHAEAN juga Merupakan salah satu industri di Sumatra utara yang menghasilkan Tepung Tapioka Cap Beringin, Bahan baku untuk pabrik tapioka milik PT. Hutahaen adalah ubi kayu yang langsung di kelola oleh PT. Hutahaeen dengan luas lahan 1.400 hektar. Selain hasil bahan baku ubi dari kebun inti, perusahaan juga membeli ubi dari para petani yang berada di sekitar pabrik di Kabupaten Tapanuli Utara, Toba Samosir , Simalungun, atau pub dari Kabupaten Dairi dan Samosir melalui para pemasok ubi, namun ada juga yang langsung diantar oleh para petani ke Perusahaan

Jika dilihat dari struktur organisasi yang erat kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, pada perusahaan ini menerapkan struktur organisasi garis dan staff, dimana setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan seorang bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan . Hal ini menunjukkan telah melakukan pemisahan fungsional sehingga penetapan garis wewenang dan tanggungjawab dapat dilakukan secara adil dan tegas untu tiap-tiap unit kerja.

Dalam struktur organisasi perwujudan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Hutahaeen dalam hal ini sebagai pusat biaya ( cost

center ) dan dalam perusahaan masih ditemui beberapa penyimpangan atau masalah. Adapun masalah atau penyimpangan yang ditemui adalah proses penyusunan anggaran, dimana dalam penyusunan anggaran perusahaan belum melibatkan semua unsur dari perusahaan tersebut, sehingga terlihat azas partisipasi dalam perusahaan ini tidak tercermin dalam perusahaan ini. Pada PT. Hutahaen diawali dengan dikeluarkannya memo atau surat dari direktur utama kepada bagian keuangan dan umum dan selanjutnya bagian ini mulai menyusun anggaran berdasarkan data realisasi periode sebelumnya, yang kemudian dibandingkan dengan realisasi dari anggaran tersebut. Setelah anggaran disusun, manajer keuangan langsung menyerahkan kepada direktur untuk disetujui tanpa meminta lagi pendapat dari departemen yang berkaitan

**Tabel 1. 1**

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya dan Jumlah Output Pada PT.**

**Hutahaen Tahun 2019-2021**

Uraian	2019	2020	2021
Biaya bahan baku	10.512.393.880	11.980.720.500	10.790.310.500
Biaya tenaga kerja	1.580.250.100	1.780.720.500	1.440.310.500
Biaya overhead Pabrik	6.291.234.900	7.990.310.410	8.990.800.000
Total biaya	18.383.878.880	21.751.751.410	21.221.421.000
Jumlah output	5.186	5.173	5.296

Sumber : PT. Hutahaen pabrik Tapioka, Laguboti.

Dari tabel 1.1 Menunjukkan bahwa pada tahun 2019 biaya bahan baku adalah 10.512.395.880 sedangkan pada tahun 2020 biaya bahan baku 11.980.720.500 kenaikan tersebut tidak diiringi dengan dengan jumlah output yang di hasilkan yaitu pada tahun 2019 jumlah output yang dihasilkan 5.186 ton dan tahun 2020 sebesar 5.173ton dan dibanding lagi pada tahun 2021 jumlah bahan baku 10.790.310.500 dan jumlah outputnya 5.296 ton. seperti yang terlihat jumlah bahan baku dan ouput tidak seimbang.

Seperti yang terlihat dalam tabel 1.1 terdapat jumlah output, yang dimaksud dengan jumlah output adalah barang atau jasa yang diproduksi dalam periode waktu tertentu oleh perusahaan untuk dikonsumsi atau diolah kembali untuk produksi lebih lanjut atau diperjual belikan . Dan dalam tabel 1.1 terlihat jelas bahwa hasil dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik yaitu jumlah output yang dihasilkan atau jumlah barang yang di hasilkan tiap tahunnya, bisa juga disimpulkan bahwa jumlah ouput adalah hasil produksi barang yang dihasilkan dalam tiap tahunnya.

Dengan ketidakstabilan biaya tersebut maka akan muncul penyimpangan yang bersifat unfavorable (tidak menguntungkan) sehingga perlu adanya akuntansi pertanggungjawaban untuk mengendalikan biaya sehingga memungkinkan akan mengurangi pembiayaan yang tidak terkendali atau penyimpangan yang tidak menguntungkan tersebut. Dilihat dari informasi perusahaan penyebab turunnya produksi disebabkan oleh persediaan bahan baku yang kurang.

Pada PT. Hutahaean biaya yang terjadi di golongan menjadi biaya yang dapat dikendalikan maupun biaya yang tidak dapat dikendalikan. Sehingga penyimpangan-

penyimpangan yang terjadi dapat disimpulkan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. Akibatnya manajer dapat menilai kinerja pusat pertanggungjawaban

Masalah berikutnya, dalam perusahaan ini di terapkannya reward and punishment system dari perusahaan untuk hasil yang dicapai manajer - manajer pusat pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban akan tetapi reward and punishment tersebut tidak dilakukan secara merata. Setelah diadakan perbandingan antara anggaran dan realisasi dan menganalisisi penyimpangan- penyimpangan yang terjadi. Kemudian apabila terjadi penyimpangan yang cukup menguntungkan artinya terjadi peningkatan prestasi kerja maka perusahaan memberikan reward. Akan tetapi karena laporan dalam pertanggungjawaban anggaran biaya dan realisasi terdapat penyimpangan yang merugikan perusahaan maka perusahaan tidak memberi reward kepada manajer, tetapi perusahaan juga tidak memberikan sanksi terhadap manajer yang tidak mampu berprestasi dengan baik. Sehingga manajer ditiap devisa lain tidak termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan sesuai dengan target yang di tetapkan sebelumnya. Penelitian serupa pernah di teliti oleh Imam jarkoni pada tahun 2010 dengan judul penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya Pada PT. Indah Harisanja dimana penelitian tersebut membahas tentang akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat untuk pengendalian biaya baik biaya produksi maupun non produksi pada penelitian ini penulis lebih menekankan pada non produksinya dan memiliki penjelasan yang cukup rinci akan tetapi masih ada



kelemahan dalam penelitian ini yaitu penulis tidak memberikan data yang akurat dalam penelitiannya dan hanya berfokuskan pada teori dan tidak menekankan pada pengendalian biayanya .

Berdasarkan uraian diatas, penulis termotivasi untuk meneliti lebih lanjut mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT . Hutahaean, laguboti dan menjelaskan lebih rinci mengenai pengendalian dengan melampirkan data angka maka penulis tertarik untuk membahasnya lebih lanjut dan menuangkannya dalam bentuk skripsi dengan judul yaitu ;

**“ Peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Hutahaen , Laguboti. Sumatra Utara.”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Masalah adalah suatu keadaan yang menyimpang atau tidak sesuai dengan yang diharapkan dimana dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan, dalam penelitian, adanya masalah ditunjukkan oleh adanya perbedaan antara apa yang seharusnya dengan apa yang sebenarnya , seperti antara rencana dan realisasi. Mengingat betapa luasnya masalah yang timbul, maka pada tahapan pembahasan penulis mencoba menguraikan pokok masalah yang mempunyai hubungan yang sangat erat dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya, sehingga mendapatkan hasil yang merupakan gambaran yang secara menyeluruh tentang permasalahan yang dimaksud

Perusahaan besar maupun kecil pasti selalu dihadapkan dengan masalah yang harus diataskan demi tercapainya sasaran dan tujuan pembahasan. Merumuskan suatu masalah merupakan faktor utama untuk mengetahui kendala yang terjadi baik dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dan sebagaimana diketahui sebelumnya akuntansi sangat berperan penting dalam organisasi sebagai alat prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan merumuskan masalah tersebut

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dan paparan penjelasan mengenai perumusan masalah yang di jelaskan diatas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

**“Apakah akuntansi pertanggungjawaban memiliki peran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Hutahaean ?”**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian pada dasarnya menjawab masalah atau pertanyaan penelitian, dimana Peneliti perlu merumuskan masalah atau pertanyaan penelitian dengan jelas agar dapat dinyatakan tujuan penelitian. Sesuai dengan perumusan masalah maka secara khusus tujuan peneliti ini adalah untuk mengetahui **“Untuk mengetahui bagaimana peran akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pk, ada PT. hutahaean”**

### **1.4 Manfaat penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat memberi

manfaat kepada beberapa pihak, antara lain :

#### 1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil penelitian dapat digunakan sumber informasi dan referensi kepada pihak lain terkait penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya
- b. Menambah ilmu pengetahuan dibidang akuntansi khususnya terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya

#### 2. Manfaat praktisa

##### a. Bagi perusahaan

Menjadi bahan pertimbangan dalam melaksanakan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya Pada PT. Hutahaea

##### b. Bagi akademis

sebagai tambahan referensi bagi pembaca untuk perpustakaan Universitas HKBP Nommensen Medan

##### c. Bagi peneliti

Dengan adanya penelitian, hasil dan data – data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pendukung untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pusat Pertanggungjawaban

##### 2.1.1 Pengertian Akuntansi pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggungjawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan , mengukur dan melaporkan kinerja sesungguhnya, kinerja yang diharapkan, dan selisi yang terdapat dalam setiap pertanggungjawaban.

Menurut Hansen dan Mowen dalam buku Rimbun C. D Sidabutar : “ **Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manjernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan – kegiatan tertentu.**”<sup>1</sup>

sedangkan menurut Anthony dan Govindarajan dalam buku Rimbun C.D. Sidabutar :

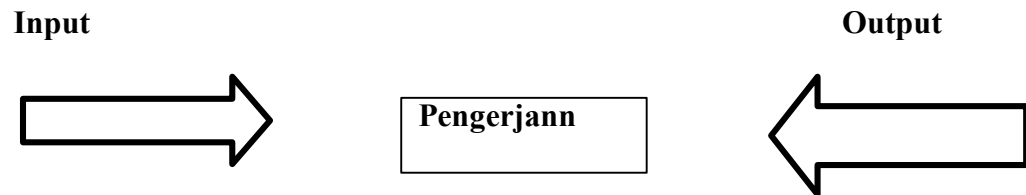
**“Pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan .”**<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rimbun C.D. Sidabutar, **Akuntansi keperilakuan** : Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, hal 64Rimbun C.D. Sidabutar, **op.cit**, hal 239

<sup>2</sup> Loc. Cit

**Pusat pertanggungjawaban dapat dilihat pada gambar dibawah ini :**



**Sumber daya yang digunakan,**

**diukur oleh biaya**

**Jasa**

**Modal**

**Barangdan**

**Gambar 2.1 Pusat pertanggungjawaban**

Sumber : Anthony dan Govindarajan dalam penelitiann Yogi S langgeng dan ending D. Retnani

### 2.1.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut mulyadi ( 2010 ) : “ **Bahwa salah satu tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban ada;ah untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang dikenalikan olehnya** ”<sup>3</sup>

Tujuan lain diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Dengan akuntansi pertanggungjawaban. Pengelompokkan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkat manajemen hanya di bebani dengan biaya- biaya yang berada dibawahtanggungjawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien
- b. Untuk pengendalian biaya, karena selain biaya-biaya pendapatan diklarifikasi menurut pusat pertanggungjawaban, biaya dan pendapatan yang dilaporkan juga harus dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu
- c. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpanganrealisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan
- d. Dapat digunakan sebagai pedoman penting langka yang harus dibuat perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan
- e. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria

---

<sup>3</sup> Rimbun.C.D. Sidabutar, **Akuntansi keperilakuan**, 2018: Universitas HKBP Nommensen Medan

kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu

- f. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka kinerja bagian- bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkat manajemen dan top manajee dapat menilai performance dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawab

### **2.1.2 Jenis jenis pusat pertanggungjawaban**

**Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan dalam empat kategori. Setiap kategori mencerminkan rentang dan dekresi atas pendapatan atau biaya serta lingkup pengendalian dari manajer yang bertanggungjawab (Lubis, 2010) Yaitu Pusat biaya (cost center ), Pusat Pendapatan (revenue center ), Pusat laba ( Profitcenter), Pusat Investasi ( Investment center )<sup>4</sup>**

#### **1. Pusat Biaya ( Cost center )**

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang presentansi manajernya dapat dinilai atas dasar biaya di dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan suatu bidang tanggungjawab yang menghasilkan suatu produk atau memberi suatu jasa. Manajer yang bertanggungjawab atas biaya memiliki kendali hanya atas penggunaan sumber daya fisik dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya atau dapat juga dikatakan unit organisasi yang manajernya bertanggungjawab terhadap semua biaya yang terjadi pada semua unit tersebut

---

<sup>4</sup> Rimbun C.D Sidabutar, **Op.Cit.**, hal 67

misalnya, bagian riset dan pengembangan dalam suatu perusahaan.

**Dalam arti luas, Biaya adalah sumber daya yang dikorbankan atau dilepaskan untuk mencapai tujuan tertentu.** <sup>5</sup>

Pusat biaya ( cost center ) merupakan unit dalam suatu organisasi yang sesuai dengan fungsinya tidak menjalankan kegiatan yang berkaitan dengan penjualan atau bentuk penerimaan pendapatan lainnya, tetapi sebaliknya selalu menimbulkan biaya di suatu bagian perusahaan. Pusat biaya umumnya terdapat pada unit penelitian dan pengembangan atau unit pendidikan atau pelatihan.

Biaya yang ada dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak perlu sebagai akibat pelaporan biaya setiap pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya setiap pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya- biaya yang dapat dikendalikan (controllable cost) dengan biaya yang tidak dapat di kendalikan (uncontrollable cost). Pertanggungjawaban yang diminta hanyalah biaya yang dapat dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban pada suatu periode tertentu

Secara umum bentuk pusat biaya dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu pusatbiaya teknik dan pusat biaya kebijakan

**a. Pusat biaya teknik**

Pusat biaya menunjukkan adanya hubungan fisik yang nyata antara masukan dan

---

<sup>5</sup> Sofia prima dewi, septian bayu kristanto , **Akuntansi biaya** . In media , hal 4



dengan keluaran. Sehingga pusat biaya ini dapat dinilai secara kuantitatif. Contohnya pusat biaya departemen produksi yang mengelola masukan berupa bahan baku dan tenaga kerja yang jelas secara fisik dengan produk atau jasa yang dihasilkan. Manajer pusat biaya teknik ini akan diukur efesiensi dan efektifitasnya. Efesiensi diukur dengan membandingkan antara biaya standart dan biaya yang sesungguhnya terjadi.

**b. Pusat Biaya Kebijakan ( Discretionary Cost Center )**

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak berhubungan erat dengan volume kegiatan pusat biaya tersebut. Dengan demikian pusat biaya kebijakan ini tidak menunjukkan hubungan langsung antara masukan dan keluarannya. Pengukuran kinerja pada pusat-pusat pertanggungjawaban ini menggunakan penilaian kuantitatif karena masukan dan keluaran pada pusat pertanggungjawaban ini tidak mempunyai hubungan fisik yang nyata dan tidak dapat diukur secara langsung. Maka pusat biaya kebijakan ini tidak dapat dinilai efisiensinya karena penilaiannya berdasarkan perkiraan dan pertimbangan. Proses pengawasan pusat biaya kebijakan dimulai dari penyusunan anggaran biaya oleh manajer pusat biaya kebijakan yang bersangkutan. Atas dasar kegiatan yang dilakukannya, manajer pusat biaya kebijakan menyarankan anggaran pada manajemen manajemen puncak.

Sebelum menetapkan suatu unit biaya organisasi menjadi satu pusat pertanggungjawaban, perlu diperhatikan kriteria sebagai berikut :

1. Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban
2. Adanya pembagiantugas dan tanggungjawab yang jelas diantara pusat- pusat pertanggungjawaban maupun didalam pusat pertanggungjawaban mampu mengawasi yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yangdipimpinnya.
3. Manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban mampu mengawasibiaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya

## **2. Pusat Pendapatan ( Revenue center )**

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya atau suatu unit organisasi yang manajernya harus bertanggung jawab terhadap pendapatan pada unit tersebut.

Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah untuk memaksimalkan pendapatan. Prestasi manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian prestasi manajer tersebut dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya

## **3. Pusat Laba ( Profit Center )**

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang hasil dari prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus

atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, pusat pertanggungjawaban ini tidak terlibat dalam aset yang diinvestasikan.

#### **4. Pusat Investasi ( Investment centre )**

Pusat investasi ini merupakan suatu organisasi yang bertanggungjawab terhadap harta dari perusahaan yang didalam aktivitas operasional. Pusat pertanggungjawaban ini juga memfokuskan terhadap laba dibandingkan dengan harta investasi yang tujuannya untuk menghasilkan laba dalam operasionalnya

##### **1.1 Syarat- syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab**

Akuntansi pertanggungjawab adalah suatu sistem, dimana dengan adanya sistem ini diharapkan dapat memberi kebutuhan berupa informasi yang baik bagi manajemen. Agar akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan atau diterapkan dalam suatu perusahaan maka perusahaan tersebut harus memiliki syarat- syarat yang diperlukan yaitu adanya struktur organisasi yang memadai, adanya suatu anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban, adanya suatu pemisahan antara biaya yang dapat di kendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, memberikan sistem pengkodean dan perkiraan dan yang terakhir ialah adanya sistem pelaporan prestasi yang disampaikan kepada manajer yang bertanggungjawab

Didalam perusahaan sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memiliki syarat sebagai berikut :

1. Memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik memiliki batasan

terhadap wewenang dan memiliki tanggungjawab yang bebas sehingga setiap bagian demi bagian memiliki memiliki tanggungjawab yang tegas dan tidak membuat bagian lain merasa bingung

2. Memberi reward atau penghargaan terhadap standart akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan
3. Memiliki sistem akuntansi pertanggungjawaban yang sejalandan memiliki standart yang sesuai dengan pusat pertanggungjawaban
4. Anggaran atau budget yang harus disusun sesuai dengan pusat- pusat pertanggungjawaba. Anggaran juga harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem pertanggungjawaban
5. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggungjawab
6. Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya harus terdapat pemisahan antara biaya terkendali (controble ) dan yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable) oleh manajer pusat pertanggungjawban yang bersangkutan
7. Harus ada akibat baik berupa penghargaan ( reward) sebagai suatu akibat dari prestasi yang sesuai dengan tolak ukur tanggungjawabnya .

Dari persyaratan diatas dapat kita lihat bahwa pda konsep pertanggungjawban ini berdasarkan konsep akuntansi manajerial atau biasa di sebut pusat- pusat

pertanggungjawaban, dan anggaran biaya juga dapat digunakan sebagai alat ukur pelaksanaan pengendalian , biaya diklarifikasikan apabila dapat dan tidak dapatnya dikendalikan oleh seorang pimpinan departemen.

Selain itu yang perlu diperhatikan yaitu struktur organisasi yang jelas menggambarkan wewenang masing- masing bagian yang nantinya mudah dihubungkan dengan tanggungjawab yang terjadi atas biaya- biaya tertentu. Dengan diterapkannya syarat- syarat tersebut maka akuntansi penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan dapat dilaksanakan pada perusahaan sebagai berikut:

### **1. Struktur Organisasi Berdasarkan Pembagian Wewenang dan Tanggungjawab**

Suatu struktur organisasi merupakan susunan dari garis-garis pertanggungjawaban diantara para manajerial dalam organisasi. Suatu perusahaan dapat dicerminkan dari struktur organisasi yang pembagian dan hirarki wewenang serta tanggungjawab dalam perusahaan tersebut. Melalui struktur organisasi , manajemen melakukan delegasian wewenang untuk melaksanakan tugas- tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawahan agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Didalam struktur organisasi pertanggungjawaban dapat dikatakan baik apabila informasi –informasi yang diterima memang baik adanya. Dengan melihat struktur organisasi yang dilihat kita dapat mengetahui hubungan- hubungan yang formal antara para manajer dalam organisasi tersebut yaitu hubungan yang resmi diciptakan dalam

uraian tugas yang dinyatakan melalui unsur- unsur tanggungjawab, wewenang dan pelaporan

## **A. Pengertian Dan Peranan Akuntansi Biaya**

### **1. Pengertian akuntansi biaya**

Akuntansi biaya yaitu proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, penyajian biaya-biaya pembuatan serta penjualan produk atau penyerahan jasa dengan cara tertentu dan penafsiran terhadap hasilnya Akuntansi biaya yaitu proses pencatatan, penggolongan, peringkasan, penyajian biaya-biaya pembuatan serta penjualan produk atau penyerahan jasa dengan cara tertentu dan penafsiran terhadap hasilnya ( Mulyadi 2012)<sup>6</sup>

Secara umum unsur biaya tersebut dapat dibagi atas 3 komponen biaya, yaitu

#### 1. Biaya bahan baku

Bahan baku terdiri dari dua yaitu bahan baku dan bahan baku penolong. Bahan baku sendiri mempunyai definisi bahan-bahan yang merupakan komponen utama yang membentuk keseluruhan dari produk jadi. Sedangkan bahan baku penolong adalah bahan yang digunakan dalam proses produksi yang nilainya kecil dan tidak dapat diidentifikasi dalam produk jadi

---

<sup>6</sup> Mulyadi. **Akuntansi biaya**. Yogyakarta, Edisi 5.

## 2. Biaya tenaga kerja

Dalam biaya tenaga kerja yang timbul dari kegiatan produksi terdapat dua macam yaitu tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang timbul dari pembuatan produksi yang langsung berhubungan dengan produk yang dihasilkan. Sedangkan biaya tenaga kerja tidak langsung adalah biaya tenaga kerja yang timbul dari pembuatan produksi namun karyawannya tidak langsung berhubungan dengan pembuatan produksi tersebut.

## 3. Biaya overhead pabrik

Biaya overhead pabrik adalah semua biaya produksi selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung. Atau dengan kata lain semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan terdiri dari biaya bahan tak langsung, biaya tenaga kerja tak langsung, dan biaya-biaya produksi lainnya yang tidak secara mudah dapat ditelusur secara langsung pada proses produksi.. Penggolongan biaya overhead pabrik

### **i. Biaya Terkendali Dan Biaya Tak Terkendali**

Setiap biaya yang timbul dari pusat pertanggungjawaban tidak selalu merupakan akibat keputusan yang diambil dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi itu sesuai dengan yang ingin di kendalikan. Hanya biaya yang terkendali yang di minta pertanggungjawaban dari pihak yang bersangkutan atau pusat pertanggungjawaban tersebut, Biaya terkendali dapat kita simpulkan suatu biaya yang dapat di pengaruhi

oleh pimpinan tertentu dan dalam kurun waktu yang ditentukan juga. Sebagai contoh, biaya bahan baku ditentukan oleh dua faktor penting, yaitu barga bahan baku per unit dan kuantitas bahan baku. Manajer yang dapat mempengaruhi atau mengendalikan bahan baku manajer pembelian karena dia memiliki wewenang untuk memperoleh bahan baku per unit. Oleh karena itu, manajer pembelian bertanggungjawab terhadap harga bahan baku. Di lain pihak manajer produksi dapat mempengaruhi atau mengendalikan kuantitas bahan baku yang dipakai karena dia memiliki wewenang untuk memperoleh bahan baku per unit sehingga dapat mempengaruhi besarnya kuantitas bahan baku yang digunakan.

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak mempengaruhi atau biaya yang tidak dipengaruhi oleh seorang manajer atau pihak lain tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki dan tidak dapat dipengaruhi oleh manajer tertentu dan tidak memiliki kurun waktu tertentu pula. Sebagai contoh nya manajer pemasaran tidak berhak untuk mendapatkan dan memilikin wewenang atas biaya bahan baku sehingga biaya bahan baku tidak dapat dikendalikan oleh manajer pemasaran dan biaya tersebut bukan tanggungjawab mereka. Sebagai contoh, manajer pemasaran tidak mempunyai wewenang untuk mendapatkan dan menggunakan biaya bahan baku sehingga biaya bahan baku tidak dapat dikendalikan oleh manajer pemasaran dan biaya tersebut bukan tanggungjawabnya.

## **ii. Sistem Kode Perkiraan**

Didalam akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan suatu sistem



pengkodean perkiraan, Sistem ini diperlukan untuk memudahkan dalam mengidentifikasi biaya –biaya secara cepat. Dan pada umumnya identifikasi ini memungkinkan untuk lebih mudah dalam melihat pusat biaya, sifat biaya, kelompok biaya, dan dapat tidaknya biaya di kendalikan, selain dari pada itu sistem pengkodean ini juga dilakukan untuk mengurangi biaya pelaksanaan akuntansi akuntansi dimana pengkodean- pengkodean ini dapat mengurangi pencatatan dan dapat mempersingkat waktu dalam melakukan pencatatan. Pengklarifikasian dilakukan dalam bentuk angka, huruf, dan dapat juga dilakukan dengan perpaduan keduanya.

Faktor – faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan pengkodean yang baik adalah dengan melihat kode yang dibuat sesuai dengan metode proses data, setiap kode yang dibuat harus mewakili satuitem, kode yang disusun harus fleksibel, sehingga memudahkan kita dalam melakukan perluasan, setiap kode harus melakukan kode berupa angka, jumlah , atau huruf yang sama dengan pengkodean yang dilakukan dan apabila kode yang berikan terlalu panjang maka kode tersebut perlu di potong , untu memudahkan untuk mengingatnya.

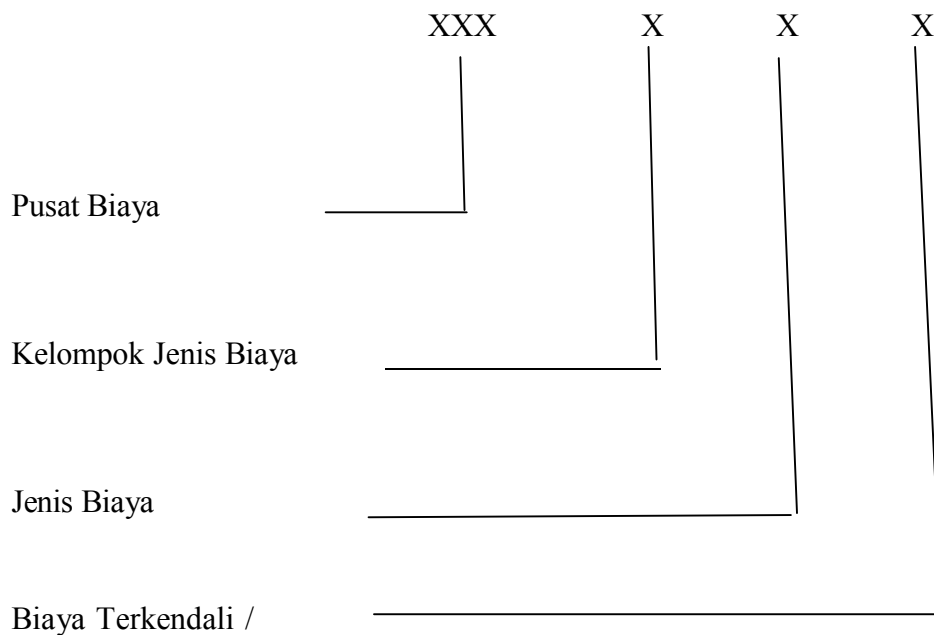
Prosedur pengumpulan data biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Atas dasar media pembukuan, setiap melakukan pencatatan di catattiap biasa kedalam kartu biasa. Dalam kartu biaya itulah digolongkan jenisnya, dan terkendalikan tidaknya biaya serta pusat biaya merupakan alat distribusi biaya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban

- b. Secara periodik (Misalnya sebulan sekali ) Biaya yang terkendali dicatat dalam kartu biasa dijumlah dan disajikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban biaya.

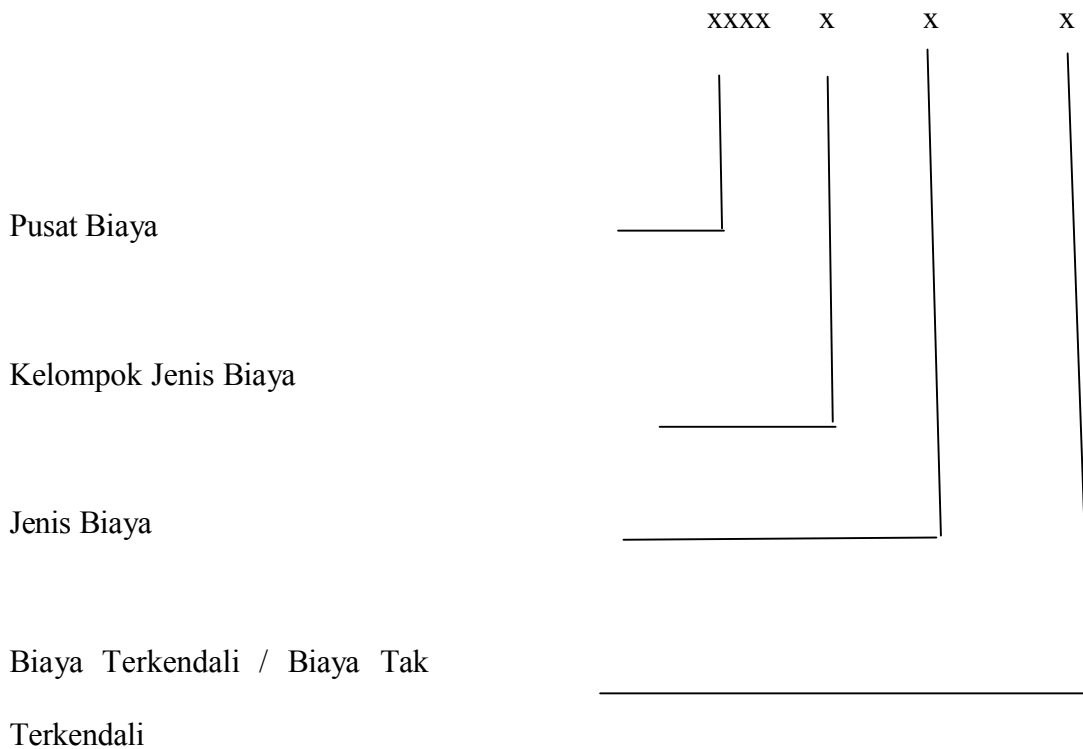
Dibawah ini adakan diilustrasikan pengkodean perkiraan pada sebuah perusahaan. Perkiraan Buku besar, modal, pendapatan biayaserta biaya diluar usaha. Kelompok buku besar biaya diberi kode yang berisi tujuh angka. Angka tujuh dari lima angka tersebut menunjukkan angka kelompok Bukubesar. Biaya akan diberikanangka 5. Arti dari posisi angka dijelaskan pada gambar 2.2.1

**Gambar 2.2.1 Kode rekening biaya**



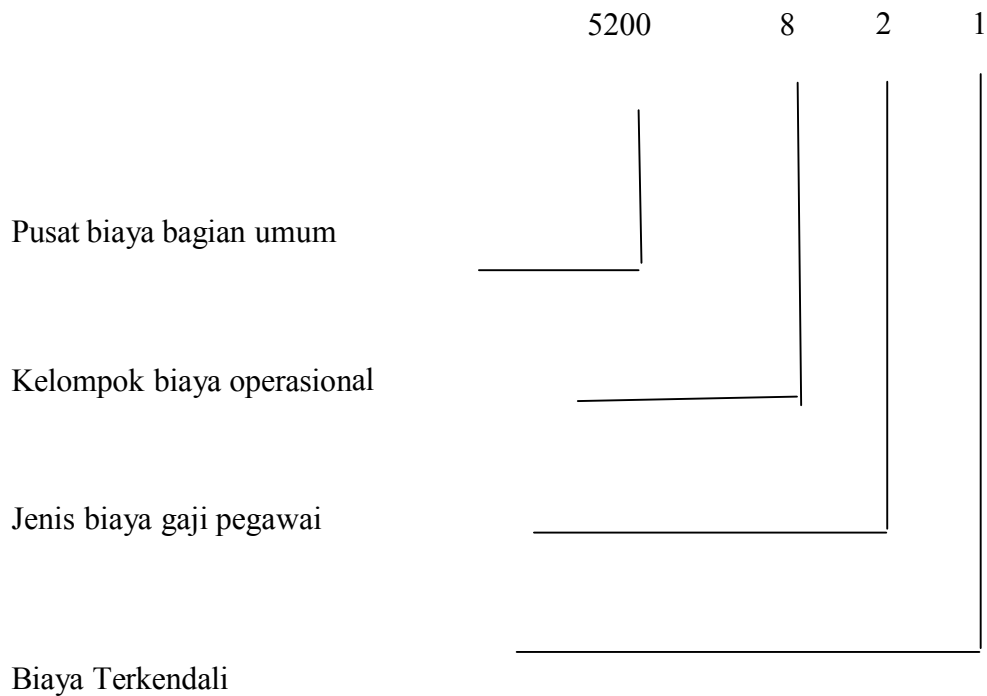
Jenis jenis biaya yang maukkan kedalam tiap- tiap pusat biaya digolongkan sesuai dengan objek pengeluaran dicatat didalam buku besar pembantu biaya. Kode pembantu perkiraan terdiri dari 7angka, arti dari posisi angka tersebut akan dijelaskan pada gambar 2.2.2

**Gambar 2.2.2.Kode Rekening Pembantu Biaya**



Adapun kode perkiraan yang menunjukkan dapat tidaknya biayadikendalikan dan pada contoh ini dapat kita lihat pada gambar . Semisal kode perkiraan buku pembantun biaya gaji pegawai bagianumum adalah 5200821

**Gambar 2.2. 3 Contoh Penggunaan Kode Rekening Pembantu Biaya**



#### 4. Sistem Pengendalian Manajemen

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat memberi informasi terhadap manajemen puncak tentang apa yang terjadi terhadap pusat pertanggungjawaban dan menjelaskan mengapa hal tersebut terjadi dalam

sebuah laporan yang dikenal dengan laporan pertanggungjawaban (responsibility report). Oleh Karena itu laporan pertanggungjawaban merupakan alat pengendalian. Laporan ini juga dapat dikatakan laporan pengendalian (control report). Klarifikasi dari jenis laporan intern (manajemen ) adalah sebagai berikut :

- a. Laporan perencanaan
- b. Laporan pengendalian
- c. Laporan informasi

Laporan perencanaan merupakan sebuah laporan yang akan di jalankan yang berhubungan dengan program dan dikaitkan dengan operasi maupun kondisi keuangan untuk masa yang akan datang. Laporan pengendalian merupakan suatu pengendalian yang dapat mengawasi dan membantu manajemen dalam melakukan aktifitas. Laporan ini juga sudah di programkan dalam laporan perencanaan.

Supaya laporan pertanggungjawab dapat memberi manfaat yang lebih besar dari perusahaan, maka penyusunannya harus memperhatikan prinsip penyusunan yang baik, dan dapat dilihat sebagai berikut :

1. Harus ditetapkan konsep tanggungjawab, dimana dari laporan satu unit berisikan kegiatan dan penanggungjawab
2. Sedapat mungkin menerapkan Prinsip pengecualian ( Prinsip Of Exception) dimana laporan pengawasan yang dibuat di kemukakan keadaan yang menyimpang dari rencana sehingga manajer tidak melakukan hal yang sia-sia untuk memperhatikan keadaan normal
3. Jika dilihat secara umum angka- angka harus dapat dibandingkan sehingga bermanfaat untuk membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang di

tetapkan

4. Sedapat mungkin dapat dengan mudah diiktisarkan oleh setiap tingkatan manajemen tertentu. Oleh karena informasi yang disajikan seringkas mungkin disajikan dan diikuti dengan lampiran terperinci untuk pendukung
5. Laporan yang diberikan harus jelas dan terperinci adanya , laporan yang mencakup komentar- komentar intrepertatif menjelaskan sebab terjadinya penyimpangan atau tindakan yang harus di ambil dalam menyikapi penyimpangan tersebut

Dari pendapat diatas dapat kita simpulkan prinsip- prinsip dasar pelaporan manajer dalam melakukan pengendalian yaitu :

- a. Dinyatakan penanggungjawab
- b. Digunakan standart yang tepat
- c. Angka- angka yang dibandingkan sehingga memperlihatkanpenyimpangan yang terjadi
- d. Memberikan informasi yang penting

## **1.2 Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban Biaya**

Salah satu unsur terpenting dari akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan adanya laporan dari masing – masing unit, atau masing – masing divisi kepada atasannya. Pelaporan ini sangat penting, Karena disinilah dapat dinilai

kinerjanya dari masing – masing unit atau departemen. Apakah mereka sudah bekerja dengan sesuai yang diawasi arapkan atau tidak. Sesuai dengan laporan yang diterima maka akan dievaluasi dan di hasil yang dievaluasinya dapat diukur dan dinilai kinerjanya. Dan apabila terjadi kesalahan – kesalahan didalam pelaksanaan pekerjaan akan dapat diambil tindakan koreksi dan tindakan koreksi dan tindakan pengendalian terhadap kesalahan yang terjadi

### **1. Dasar-Dasar yang Melandasi Penyusunan Laporan Pertanggungjawab Biaya**

Dalam laporan pertanggungjawaban biaya ini digunakan untuk memenuhi kebutuhan tiap- tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Dan dalam laporan ini disusun dengan dasar- dasar sebagai berikut :

- a. Jenjang terbawah yang terdiri diberi laporan adalah tingkat manajerbagian
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisikan rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya
- c. Manajer jenjang yang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer- manajer yang berada dibawah wewenangnya , yang disajikan dalam bentuk perbandingan anggaran biaya yang disusun oleh manajer- manajer yang bersangkutan
- d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya akan disajikan semakin

ringkas ( Mulyadi,2010. 190 )<sup>7</sup>

## **2. Format Laporan Pertanggungjawaban Biaya**

Laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut ini :

- a. Nomor kode rekening biay
- b. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban
- c. Realisasi biaya bulan ini
- d. Anggaran biaya bulan ini
- e. Penyimpangan biaya bulan ini
- f. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini
- g. Anggaran biaya sampai bulan ini
- h. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa laporan pertanggungjawaban biaya terdiri dari berbagi jenis uraian seperti jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban, realisasi dan anggaran biaya lainnya

### **1.3 Sistem Pengendalian Manajemen**

#### **2.4.1 Pengertian Pengendalian Manajemen**

Kesuksesan yang dialami Perusahaan pada masa lalu tidak menjadi jaminan bahwa perusahaan tersebut akan selalu Berjaya atau sukses pada masa yang akan datang. Dan bahkan perusahaan sukses juga bisa saja gagal atau gagal

---

<sup>7</sup>Mulyadi, 2010. 190



dalam menyelesaikan konflik dalam perusahaan tersebut. Pengendalian merupakan proses pengaturan penerapan standar untuk mencapai tujuan organisasi, Membandingkan tujuan organisasi, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan melakukan tindakan koreksi jika di perlukan untuk memperbaiki kinerja agar sesuai dengan standart kinerja yang diinginkan atau ditentukan.

**Menurut George R Terry (1998) : “ Pengendalian adalah untuk menentukan apa yang akan dicapai, mengevaluasi, dan menetapkan langka- langka perbaikan, jika diperlukan untuk memastkan apakah sesuai dengan rencana ”<sup>8</sup>** Sedangkan menurut **Henry Farol : “ Pengendalian terdiri dari memverifikasi apakah segalanya terjadi sesuai dengan rencana yang diadopsi, instruktur yang dikeluarkan dan prinsip- prinsip yang ditetapkan ”<sup>9</sup>**

Dari defenisi – defenisi diatas dapat diketahui bahwasannya perencanaan dan pengendalian sangat berhubungan erat. Dalam perencanaan didefenisikan tujuan ( hasil akhir ) yang ingi dicapai organisasi pada masa yang akan datang, Untuk memastikan seluruh aktivitas yang dilakukan dalam seluruh bagian apakah yang ada dalam organisasi tersebut berjalan sesuai dengan yang di gariskan dalam perencanaan, maka manajer harus melaksanakan fungsi

---

<sup>8</sup> Rusliaman Siahaan, Imelda Sitinjak, Trimelda M Sitorus, Hanna M. Damanik, x  
**Manajemen** : Universitas HKBP Nommensen Medan, 2019,hal 317

<sup>9</sup> Loc . Cit

pengendalian. Inti dilakukannya pengendalian adalah untuk menyesuaikan tindakan kegiatan operasional dengan kegiatan perencanaan. Sebaik apapun perencanaan yang dibuat tanpa adanya pengendalian, maka organisasi tidak memiliki petunjuk tentang seberapa baik kinerja yang di capai dalam kaitannya dengan tujuan yang di tetapkan.

#### **2.4.2 Tujuan pengendalian Manajemen**

Dengan adanya pengendalian penyimpangan dapat dikurangi. Adapun tujuan pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Beradaptasi dengan lingkungan
- b. Membatasi akumulasi kesalahan
- c. Mengatasi kompleksitas organisasi
- d. Meminimalisi biaya

Jika dipraktekkan secara efektif, pengawasan juga bisa membantu mengurangibiaya dan meningkatkan output

Adapun tujuan lain dari pengendalian adalah antara lain :

1. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan sesuai dengan rencanayang telah ditetapkan
2. Untuk mengetahui apakah segala sesuatu telah berjalan secara efisien
3. Untuk mengetahui apakah, kelemahan , kegagalan kesulitan yang dihadapisehingga dapat dilakukan perbaikan atau solusi

dalam masalah tersebut Sejalan dengan proses pengendalian manajemen ada dua metode yang dilakukan dalam pengendalian yaitu

- a. Pengendalian dengan menggunakan pengendalian standart
- b. Pengendalian menggunakan anggaran

Pengendalian dengan menggunakan pengendalian standar lebih di khusukan pada pengendalian biaya, Biaya standar merupakan biaya yang ditentukan terlebih dahulu. Hal ini disebabkan karena sebelum proses dimulai, maka unsur- unsur biaya dianalisis dengan jalan menentukan biaya yang seharusnya dalam tingkat harga dan cara produksi yang wajar

Metode ini melahirkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran merupakan suatu ramalan yang merupakan suatu perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa yang akan datang dan sebagai pedoman bagi periode yang telah ditentukan. Olehsebab itu harus sesuai dengan kondisi dan sifat perusahaan

### **2.4.3 Proses Pengendalian Manajemen**

Proses pengendalian manajemen merupakan langka atau rangkaian kegiatan yang dilakukan dalam personil yang ada dalam suatu sistem. Proses pengendalian ada yang berupa bersifat formal da nada yang bersifat nonformal yang meliputi penyusunan program, pengangguran , operasi dan pengukuran, pelaporan dan analisis

#### A. Penyusunan Program

Ada tiga kegiatan yang dilaksanakan dalam proses pembuatan program yaitu :

1. Menyiapkan dan memproses usulan program yang baru untuk membuat beberapa keputusan
2. Menganalisis program yang sedang berjalan dengan tujuan untuk memperbaiki program profitabilitas dari program tersebut.
3. Sistem yang mengkoordinasikan program yang terpisah untuk mengoptimalkan fungsi organisasi secara keseluruhan

#### B. Penganggaran

Anggaran merupakan rencana tindakan yang dinyatakan dalam suatu ruang atau dalam suatu periode, yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran hampir merupakan ikhtisar operasi terperinci yang disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban dan merupakan komitmen bilateral antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Proses penyusunan anggaran dapat dibagi atas tiga cara yaitu dari atas kebawah, dari bawah keatas, dan kombinasi dari keduanya.

#### C. Operasi dan pengukurannya

Selama periode akuntansi aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber

daya yang digunakan. Pencatatan ini dilakukan sedemikian rupa, sehingga setiap data akan diklarifikasi menurut program dan pusat pertanggungjawaban. Data yang diklarifikasi menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer

#### **2.4.4 Pengendalian Biaya Produksi**

Pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksana dengan rencana. Biaya produksi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam penentuan harga pokok produksi. Apabila tidak dikendalikan maka dapat dipastikan bahwa harga pokok produksi akan tinggi. Dengan tingginya harga pokok produksi maka harga jual yang ditetapkan akan tinggi pula. Apabila sampai terjadi hal yang demikian, maka perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya

#### **2.4.5 Biaya standart**

Biaya Standar Dalam pengendalian biaya diperlukan standar atau patokan sebagai dasar yang dipakai sebagai tolak ukur pengendalian. Terkadang setiap orang sering memandang sama biaya standar dengan biaya anggaran, perlu diketahui bahwa sebenarnya kedua biaya ini berbeda, biaya standar adalah biaya yang dipakai sebagai tolak ukur pengendalian biaya suatu perusahaan, sedangkan biaya anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan

secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup dalam jangka waktu satu tahun

#### **2.4.6 Selisih (Variance)**

Penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut dengan selisih (variance), selisih biaya sesungguhnya dengan biaya standar dianalisis, dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan.

Dalam pembahasan analisis selisih ini dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

1. Selisih Biaya Bahan Baku Kemungkinan penyebab terjadinya selisih pemakaian bahan baku adalah:
  - a) Penggunaan kualitas bahan baku yang berbeda atau pemakaian bahan substitusi
  - b) Ada atau tidak adanya pengawasan terhadap pemborosan pemakaian bahan baku
  - c) Operasi pabrik yang efisien atau tidak efisien sebagai akibat diadakannya atau tidak diadakannya pengawasan penggunaan peralatan pabrik dan kemampuan pekerja
2. Penyimpanan hasil bahan baku yang diolah. 2. Selisih Biaya Tenaga

KerjaLangsung Selisih biaya tenaga kerja langsung terdiri dari selisih tarif upah dan selisih efisiensi. Untuk menghitung dua macam selisih ini perlu diketahui :

$JKS = \text{Jam Kerja Sesungguhnya}$

$JKSt = \text{Jam Kerja Standar}$

$TUS = \text{Tarif Upah Sesungguhnya}$

$TUSt = \text{Tarif Upah Standar}$

a. Selisih tarif upah Rumus perhitungannya :

Selisih tarif upah :  $(TUSt - TUS) \times JKS$

b. Selisih efisiensi Rumus perhitungannya

Selisih efisiensi :  $(JKSt - JKS) \times TUSt$

### 3. Selisih Biaya Overhead Pabrik

Perhitungan selisih biaya overhead pabrik berbeda dengan perhitungan selisih biaya produksi langsung. Perhitungan tarif upah biaya overhead pabrik adalah menggunakan kapasitas normal, sedangkan pembebanan biaya overhead pabrik kepada produk menggunakan kapasitas sesungguhnya yang dicapai. Dalam perusahaan yang menggunakan sistem biaya standar, analisis biaya overhead pabrik dipengaruhi oleh kapasitas standar. Oleh karena itu ada empat model analisis selisih biaya overhead pabrik yaitu :

Analisis selisih terdapat empat model analisis, Analisis penyebab timbulnya selisih biaya overhead pabrik adalah :

1. Penyebab timbulnya selisih pengeluaran

- a. Penggunaan mutu bahan baku yang keliru
- b. Penggunaan mutu tenaga kerja yang keliru
- c. Kegagalan dalam memperoleh syarat pembelian bahan yang menguntungkan
- d. Perubahan harga pasar.

3. Penyebab terjadinya selisih efisiensi

- a) Pemborosan pemakaian bahan baku
- b) Pekerjaan tenaga kerja yang tidak efisien
- c) Kegagalan dalam mengurangi penggunaan bahan baku dan jasa dalam hubungannya dengan tingkat output yang dihasilkan.

3. Penyebab terjadinya selisih kapasitas

a. Penyebab yang terkendali :

- 1) Karyawan menanti kerja
- 2) .Kerusakan mesin yang tidak bisa dihindari
- 3) Kekurangan operator



4) Kekurangan alat.

b. Penyebab yang tidak terkendali :

1. Berkurangnya permintaan konsumen

2. Kelebihan kapasitas produksi

### **Model analisa empat selisih**

Model analisa empat selisih merupakan perluasan dari model analisa tiga selisih, dimana selisih efisiensi dipisahkan menjadi selisih efisiensi variabel dan selisih efisiensi tetap.

$$\begin{aligned} SA &= BOP_{ss} - (KN \times TT_{st}) + (Kp_{ss} \times TV_{st}) \\ SK &= (KN - Kp_{ss}) TT_{st} \\ SEV &= (Kp_{ss} - Kp_{st}) TV_{st} \\ SET_t &= (Kp_{ss} - Kp_{st}) TT_{st} \end{aligned}$$

Keterangan :

SA =Selisih Anggaran

SK =Selisih Kapasitas

SEV = Selisih Efisiensi Variabel

SET<sub>t</sub> = Selisih Efisiensi Tetap

BOP<sub>ss</sub> = Biaya Overhead Sesungguhnya

KN = Kapasitas Normal

KP<sub>ss</sub> = Kapasitas Sesungguhnya

KP<sub>st</sub> = Kapasitas Standar

TV<sub>st</sub> = Tarif Variabel Standar

TT<sub>st</sub> = Tarif standart tetap

### **1.4 Anggaran sebagai alat pengendalian**

Proses pengendalian anggaran didahului dengan penetapan tujuan oleh

manajemen puncak dan penetapan strategi untuk mencapainya. Tujuan merupakan pernyataan umum mengenai apa yang ingin dicapai oleh organisasi sedangkan strategi adalah cara untuk mengetahui tujuan tersebut

Dalam proses pengendalian anggaran dilakukan melalui tiga tahapan yaitu :

1. Tahapan penetapan sasaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam tahap penetapan sebagai suatu alat yang perannya sebagai pengirim

2. Tahapan Implementasi

Anggaran kemudian di implementasikan melalui komunikasi kepada para manajer perusahaan yang memberi informasi kepada mereka mengenai harapannya terhadap manajemen puncak, alokasi sumber daya, kuota produksi dan batas waktu

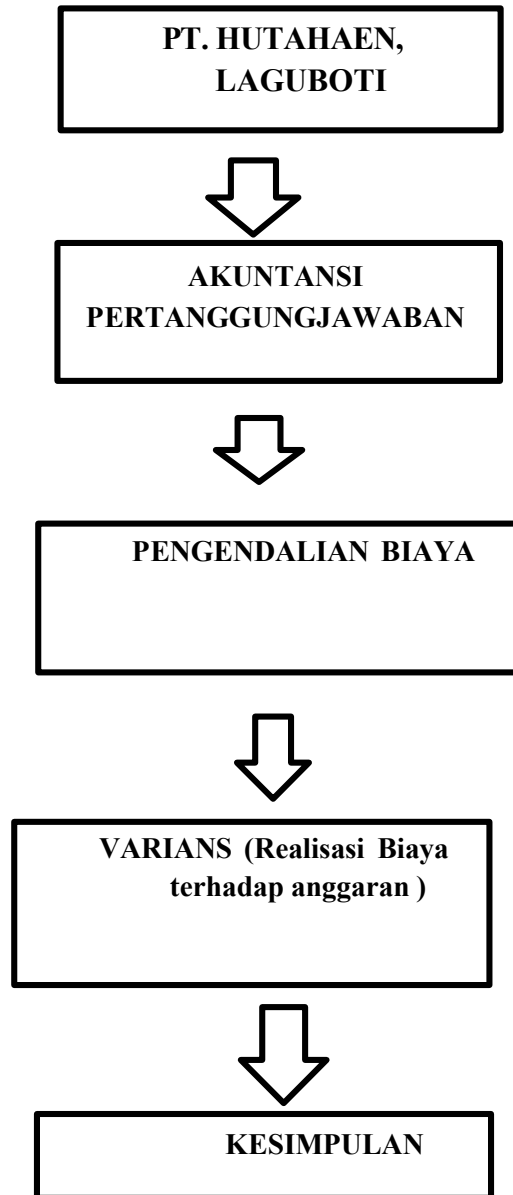
3. Tahapan Pengendalian dan Evakuasi Kerja

Sasaran anggaran tidak dapat dicapai tanpa pemantauan secara terus menerus tentang bagaimana kemajuan dari karyawan dalam mencapai sasaran mereka dalam tahap pengendalian dan kinerja, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standart yang tercantum dalam anggaran untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi dan menyarankan tindakan yang memadai bagi kinerja yang berada dibawah standar

Salah satu alat untuk mengendalikan penggunaan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang ada di bawahnya, dan apabila terjadi penyimpangan dalam penggunaan biaya tersebut maka dapat dengan mudah pimpinan perusahaan untuk mencari siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi dalam biaya tersebut. Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggungjawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat – pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.

Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan. Dalam rangka pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban menggolongkan, mencatat, meringkas, dan melaporkan biaya-biaya yang dihubungkan dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggung jawab. Oleh karena itu, biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat tingkat manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkat manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya- biaya yang terjadi di dalamnya, yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan tidak

terkendalikan. Untuk lebih jelasnya, uraian di atas dapat dilihat dalam kerangka pikir berikut ini :



**Gambar : 2.5.1 :Kerangka Pikiran**

### 1.5 Hubungan anggaran dengan akuntansi pertanggungjawaban

Berdasarkan uraian diatas dapat dikita lihat bahwa hubungan antara anggaran didalam perusahaan dan dikaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

1. Anggaran harus disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban
2. Manajer dari setiap pusat – pusat akuntansi pertanggungjawaban harus diikut setakan dalam proses penyusunan anggaran, Tetapi biaya yang dapatdipertanggungjawabkan oleh manajer adalah biaya yang dapat dikendalikan, atau biaya yang dapat dipengaruhi manajer

### 1.6 Hasil penelitian terdahulu

Dalam Tabel dibawah ini disajikan rekapitulasi keseluruhan jurnal penelitian terdahuluyang berguna untuk membantu penelitidalam melakukan penelitian

**Tabel 2.1 Rekapitulasi Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul	Metode penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
----	------------	-------	-------------------	------------------	--------

1	Imam Jarkoni (2010)	Peranan akuntansi pertanggungja waban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Indah Harisanda	Kualitatif deskripsi	Dalam hal penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan agar lebih efektif dan efisien, disarankan agar perusahaan melakukan pengukuran kinerja terhadap para manajer pusat pertanggungjawaban biaya dengan menerapkan reward and punishment system yang semestinya. dengan memberikan bonus yang jelas	Skripsi universitas Islam negeri sultan syarif kasim riau
---	---------------------------	--	-------------------------	---	---

				pembagiannya baik untuk manajer maupun untuk anggota tim yang berprestasi, dan juga memberikan sanksi yang tegas dan jelas bagi yang tidak berprestasi.	
2	Rudi Abdullah (2018)	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya ( Studi kasus pada CV. CITRA NIAGA	Kualitatif deskriptif	Setiap pusat pertanggungjawaban selalu menetapkan target-target operasional dan anggaran. Dengan membandingkan realisasi dan dengan anggaran, seorang manajer pusat pertanggungjawaban	Jurnal Ilmu dan Studi kasus Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Buton

		CEMERLAN G BAUBAU )		n dapat mengetahui apakah pengendalian biaya telah berjalan secara efektif dan telah menggunakan biaya secara efisien.	
3	Ahmad Faisal (2017)	Peranan Akuntansi pertanggungja waban terhadap pengendalian biaya produksi Pada PT. SUZINDO CITEREUP	Kualitatif deskriptif	Pemisahan biaya atau penggolongan biaya terkendali dan biaya tak terkendali sebagai pengendalian biaya produksi, adapun biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer diantaranya : biayabahan bakar, biaya penyusutan gedung biaya energi listrik, biaya pemeliharaan peralatan kantor, biaya penyusutan	Jurnal akuntansi dan bisnis



				mesin, dan biaya yang tak terkendalkan seperti : Biaya lain-lain, biaya pemakaian air, biaya alat-alat kerja. d. Sistem akuntansi atau pengkodean rekening telah digolongkan sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.	
4	Gustaf Roger Silalahi (2019)	Penerapan perencanaan biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban perusahaan Pada PT. Pos Indonesia (Medan)	Kualitatif deskripsi	Laporan informasi Akuntansi pertanggungjawaban dari pusat-pusat pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik, yaitu mulai dari tingkat manajemen yang paling rendah	Skripsi universitas pembangunan panca budi medan

				<p>sebagai pelaksana anggaran hingga tingkat manajemen yang paling tinggi. Laporan seperti ini dapat dikatakan telah mencerminkan suatu sistem laporan yang baik dan bermanfaat dalam memberikan informasi yang berguna bagi perencanaan dan pengambilan keputusan.</p>	
5	<p>Nurdjanna Fadjrin Uluputty, Ulfa Rabiyah,</p>	<p>Pengendalian Biaya dengan akuntansi pertanggungja waban pada</p>	<p>Kualitatif Deskriptif</p>	<p>diharapkan dapat berguna bagi perkembangan perusahaan di masa mendatang, yaitu: (1)</p>	<p>Jurnal Akuntansi dan riset akuntansi vol 2 no 2, 2021</p>

	dan Tri Hariyanti Poetriasi (2021)	PT. Bosowa Berlian Motor		Diberlakukannya pemberian penghargaan / hukuman kepada manjer pusat pertanggungjawaban atas penyimpangan yang terjadi. (2) Sebaiknya manajer tiap pusat pertanggung jawaban melakukan analisa lebih dalam atas penyimpangan materil yang terjadi dan mengajukan rekomendasi untuk menaggapi hal tersebut.	
--	---	-----------------------------	--	---	--

**Sumber: Jurnal Penelitian Terdahulu**

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Objek penelitian

Yang dimaksud dengan objek penelitian adalah hal yang menjadi sasaran penelitian. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian yaitu Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Hutaahcan, laguboti. Pembahasan di fokuskan pada : **Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalin biaya** Pada perusahaan

#### 3.2 Jenis penelitian

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelotian ini adalah penelitian kualitatif.

Menurut Sugiono (2013:222 ) Penelian kuantitaif dapat didefenisikan sebagai berikut:

**Metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana penelitian adalah instrument kunci, analisis data bersifat kualitatif, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, dan hasil penelitian kualitatif lebih mementingkan makna dari pada generalisasi<sup>10</sup>**

---

<sup>10</sup> Sugiyono, **Metode penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R & D** : Alfabeta , 2013, hlm 222.

Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang hasil atau temuan – temuannya tidak didapat dari prosedur statistik atau berupa hitungan-hitungan lainnya bisa juga berupa angka dan berusaha memahami dan menafsirkan makna dalam suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasintertentu menurut pendapat peneliti sendiri. Tahapan penelitian kuantitaif dimulai dari mengangkat permasalahan, munculkan pertanyaan penelitian, mengumpulkan data yang relavan, melakukan analisi data, menjawab pertanyaan penelitian. Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami, mencari makna dibalik data, untuk menemukan kebenaran, baik kebenaran empiris sesnsual, maupun empiris logis.

### **3.3 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu :

1. Sumber data primer

Sumber data primer dalam penelitian ini yaitu data yang diperoleh langsung dari bagian akuntansi seperti proses penyusunan anggaran, data ini diperoleh melalui wawancara dengan staf perusahaan bagian akuntansi. Proses pelaporan pertanggungjawaban dan tindaklanjut yang diperoleh dari wawancara manajer masing- masing bagian pada perusahaan

## 2. Data sekunder

Merupakan data yang diperoleh dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan dan sejarah singkat perusahaan.

### **3.4 Metode pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengadakan penelitian langsung pada PT. Hutahaean, Laguboti, Sumatera Utara. Metode yang digunakan perusahaan ini yaitu

#### a. Wawancara

Peneliti melakukan wawancara kepada Pihak perusahaan pada bagian akuntansi di PT. Hutahaean, Laguboti, Sumatera Utara. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data. Dan dalam wawancara ini sudah terstruktur setiap pertanyaan- pertanyaan yang ingin ditanyakan dalam mendapatkan data. Hasil dari wawancara ini digunakan untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya telah diterapkan dengan baik dalam perusahaan.

b. Dokumentasi

Dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengumpulan data dan informasi dari buku- buku , Jurnal, internet dan dapat diperoleh juga melalui perpustakaan maupun pos. Adapun data yang mau diperoleh adalah dengan penelusuran dokumen dalam penelitian tersebut berupa sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan berupa anggaran pada perusahaan tersebut

### **3.5 Metode analisis data**

Pengelohan data hasil penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang merupakan penafsiran terhadap data kualitatif untuk mendapatkan gambaran secara umum mengenai penerapan akuntansi

pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Hutahaen , Laguboti. Sumatera Utara. Dengan menggali informasi dari pihak tersebut.

Data yang terkumpul akan diolah dengan menggunakan seleksi terhadap data, dan akan dibagi sesuai dengan aspek masalah yang telah disusun. Dan kemudian akan dianalisis menggunakan deskriptif kualitatif mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya. Setelah data dianalisis dengan membandingkan data yang sebenarnya terjadi di perusahaan dengan data yang didapat dari hasil teori – teori penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya, maka akan dapat dibuat kesimpulan mengenai kesesuaian penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan yang diteliti terhadap teori yang berlaku secara umum