

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan sebagai wadah kegiatan para pengusaha, mempunyai tujuan untuk menghasilkan keuntungan yang optimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang, setiap perusahaan konstruksi khususnya harus berusaha sedapat mungkin untuk bersaing dengan perusahaan konstruksi lainnya dalam mendapatkan proyek, sehingga segala potensi yang ada pada perusahaan diarahkan pada peningkatan sumber daya perusahaan yang paling serasi agar tujuan perusahaan tersebut tercapai.

Dalam mencapai tujuan Perusahaan perlu dilakukan suatu akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas kegiatan usaha. Hal ini tidak terlepas dari usulan kegiatan suatu perusahaan yaitu dapat mendapatkan laba yang maksimal. Berhasil atau tidaknya ditentukan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus mempertimbangkan kegiatan secara matang untuk menunjang keberhasilan.

Akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan merupakan sistem yang dirancang sedemikian baik sehingga dapat mencatat dan melaporkan pendapatan dan biaya yang timbul akibat pelaksanaan suatu pekerjaan, pertanggungjawaban ini dapat digunakan sebagai alat bantu pengawasan dalam menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan. Perencanaan dan pengendalian merupakan alat bagi manajemen untuk memudahkan pencapaian tujuan.

Anggaran dan pengendalian merupakan dua faktor yang sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan. Anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses pertanggungjawaban dan pengendalian. Ketika digunakan sebagai akuntansi pertanggungjawaban anggaran merupakan rencana pencatatan biaya yang akan digunakan dalam suatu pekerjaan. Dan ketika sebagai pengendalian biaya anggaran merupakan proses menetapkan standar, menerima umpan balik dari kinerja actual dan melakukan tindakan perbaikan apabila kinerja actual bergeser secara signifikan dari kinerja yang direncanakan. Anggaran biaya proyek menjadi dasar penyusunan anggaran - anggaran lainnya, maka anggaran biaya proyek terdiri dari anggaran biaya bahan baku yang mencakup kebutuhan dan penggunaan bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja seperti halnya upah yang akan dibayarkan pada tenaga kerja baik upah harian atau mingguan, sedangkan anggaran overhead mencakup bahan baku langsung, pekerjaan tidak langsung serta biaya lain-lain yang langsung dibebankan. Anggaran biaya proyek ini digunakan sebagai pedoman kerja, sebagai alat koordinasi kerja dan sebagai alat pengawasan kerja bagi perusahaan, dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan Anggaran biaya proyek merupakan suatu anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang biaya proyek pada periode yang akan datang, oleh karena itu anggaran biaya proyek salah satu syarat bagi perusahaan konstruksi untuk mengajukan tender dalam rangka bersaing dengan perusahaan lain untuk mendapatkan suatu proyek.

Apabila dalam pelaksanaan pembangunan proyek terdapat penyimpangan antara biaya yang dikeluarkan dengan anggaran biaya proyek, maka pihak manajemen dapat mencari sebab terjadinya penyimpangan dan mengarahkannya kembali sesuai dengan anggaran semula agar tingkat pemborosan dapat ditekan serendah mungkin. Anggaran merupakan susunan rencana biaya untuk hasil yang lebih baik, yaitu menentukan tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian biaya bertujuan untuk melihat kebelakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Anggaran dan pengendalian sangat berkaitan, dengan Anggaran yang disusun dengan baik dan pengendalian yang baik secara terus menerus maka akan mencegah terjadinya pemborosan biaya pada saat pelaksanaan, pembangunan dan pengerjaan suatu proyek sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

PT. Cinta Karya Membangun merupakan perusahaan kontraktor yang terdiri dari dua Klasifikasi Bidang Usaha yaitu Bangunan Sipil dan Bangunan Gedung dengan Kualifikasi Bidang Usaha Menengah. Adapun Subkualifikasi Bangunan Sipil adalah:

1. Jasa pelaksana untuk konstruksi saluran air, pelabuhan, dam, dan jasa prasarana sumber daya air lainnya.
2. Jasa pelaksana untuk konstruksi jalan raya (kecuali jalan layang), jalan, rel kereta api, dan landas pacu bandara.
3. Jasa pelaksana konstruksi pekerjaan jembatan, jalan layang, terowongan dan subways.

4. Jasa pelaksana untuk konstruksi perpipaan air minum lokal.

Adapun subkualifikasi Bangunan Gedung adalah:

1. Jasa pelaksana untuk konstruksi bangunan multi atau banyak hunian.
2. Jasa pelaksana untuk konstruksi bangunan komersial.

Perusahaan ini harus bersaing untuk mendapatkan suatu proyek konstruksi dimana nilai proyek telah ditentukan dalam kontrak pekerjaan, perusahaan harus dapat memberikan penawaran yang relative rendah dengan perhitungan yang akurat agar dapat memenangkan tender. Untuk melaksanakan proyek yang telah diambil maka perusahaan harus merencanakan anggaran dengan sebaik mungkin agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu manajer perusahaan harus membuat akuntansi pertanggungjawaban dan anggaran biaya yang akan dikeluarkan, sebab keuntungan akan didapat apabila ada selisih lebih antara nilai kontrak dengan biaya yang dikeluarkan dalam menyelesaikan proyek tersebut. Untuk mencapai tujuan perusahaan itu diperlukan suatu akuntansi pertanggungjawaban dan anggaran sebagai pengendalian biaya yang baik.

Fenomena yang terjadi pada PT. Cinta Karya Membangun dalam melakukan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya proyek belum berperan dengan baik, karena kurangnya ketepatan dalam mengestimasi biaya yang akan dikeluarkan dan kurangnya komunikasi antara bagian yang saling bersangkutan dalam pelaksanaan proyek tersebut. Sedangkan dalam penyusunan anggaran biaya proyek harus melibatkan peran bagian lapangan atau bagian pelaksana dan bagian administrasi atau keuangan untuk menyelesaikan proyek tersebut diperlukan akuntansi

pertanggungjawaban dan pengendalian dengan cermat. Dalam kegiatan PT. Cinta Karya Membangun dibidang konstruksi dalam aktivitasnya belum melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban dan anggaran sebagai pengendalian biaya dengan baik, karena tingkat biaya yang dianggarkan tidak sesuai dengan kenyataan, masih banyak terdapat masalah dalam pelaksanaannya yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya proyek dalam menyelesaikan suatu proyek yang menyebabkan kerugian pada PT. Cinta Karya Membangun. Berikut ini disajikan data selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek yang dikerjakan PT. Cinta Karya Membangun.

**Tabel. 1.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek PT. Cinta Karya Membangun**

<b>Nama Pekerjaan</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Persentase</b>
Pembangunan Rumdis & Prasarana Korem-033/WP Bangfas TA. 2020	14.230.850.000	15.163.140.000	932.290.000	6,66%
Pembangunan Gedung Kantor Dinas Perindustrian Daerah Kab. Tapanuli Selatan, Kec. Sipirok TA 2021	6.474.465.000	6.886.120.000	411.655.000	6,35%

*Sumber: PT. Cinta Karya Membangun*

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dan realisasi lapangan berbeda. Ada selisih antara anggaran dan realisasi sehingga sangat mempengaruhi keuntungan yang diperoleh perusahaan. Hal ini disebabkan kurangnya perananan pertanggungjawaban akuntansi dalam menyusun anggaran

dan actualisasi dilapangan dan adanya selisih-selisih yang terjadi menyebabkan perusahaan harus menutupi selisih biaya tiap tahunnya. Mengingat pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian anggaran biaya proyek tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Cinta Karya Membangun”**.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dapat dirumuskan permasalahannya yaitu **bagaimana penerapan Akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang dilakukan pada PT. Cinta Karya Membangun?**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah: **untuk Memberikan penjelasan tentang pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya pada PT. Cinta Karya Membangun.**

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada perusahaan ini dengan harapan agar penelitian dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain :

a. Bagi perusahaan :

Sebagai bahan masukan dalam perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen perusahaan mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya yang diterapkan dalam perusahaan.

b. Bagi penulis :

Dapat dijadikan bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bangku kuliah dengan praktik yang terjadi di lapangan.

c. Bagi pembaca :

Dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### **Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **Defenisi Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam menjalankan aktivitas setiap perusahaan pasti memerlukan fungsi manajemen, karena salah satu fungsi manajemen adalah memastikan setiap bagian yang ada dalam suatu perusahaan akan melakukan apa yang seharusnya dilakukan. Dalam hal ini perlu dibuat pertanggungjawaban serta akuntansi pertanggungjawaban.

Mulyadi memberikan pendapat bahwa:

**Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sisitem yang disusun sedemikian rupa sehingga pendapatan, pengumpulan, dan pelaporan biaya dapat dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban organisasinya dengan tujuan agar kelompok atau orang yang ditunjuk dapat bertanggungjawab atas pendapatan yang dianggarkan dan penyimpangan biaya.<sup>1</sup>**

Supriyono memberikan pendapat bahwa:

**Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya.<sup>2</sup>**

Lubis memberikan pendapat bahwa:

**Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu kajian dalam akuntansi yang lebih memfokuskan diri pada aspek-aspek tanggung**

---

208 <sup>1</sup> Mulyadi, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal

<sup>2</sup> Supryono, **Akuntansi biaya**, BPFE, Yogyakarta, 2013, Hal 61

**jawab dari salah satu atau lebih anggota organisasi atas suatu pekerjaan, bagian, atau segmen tertentu.**<sup>3</sup>

Berdasarkan ketiga defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dititik beratkan pada pertanggungjawaban sebagai informasi yang digunakan oleh manajemen untuk keperluan perusahaan, tiap tiap organisasi harus dapat mempertanggungjawabkan organisasi sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh masing masing unit.

### **Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah merangkul setiap karyawan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dan dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun pendapatan perusahaan. Keuntungan akuntansi pertanggungjawaban adalah agar setiap individu individu dalam organisasi ikut berperan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Wowiling menguraikan manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Sebagai alat untuk memotivasi manajer.**
- b. Menjadi dasar dalam penyusunan anggaran.**
- c. Sebagai alat untuk memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.**
- d. Menjadi penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.**<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Lubis, **Akuntansi keperilakuan**, Edisi ketiga, Salemba Empat, Jakarta, 2017, Hal 20

<sup>4</sup> Wowiling, J.A, **Penerapan Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Pusat Penerimaan** pada PT.Bank BRI, Skripsi, Universitas Sam Ratulangi, Manado,2016, Hal 47-48

### **Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban**

Berikut merupakan syarat syarat yang membentuk dan mempertahankan akuntansi pertanggungjawaban,

- a. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada penggolongan tanggungjawab manajemen setiap tingkatan dalam organisasi dengan tujuan dapat membentuk anggaran bagi tiap-tiap departemen.
- b. Bagan organisasi yang dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan menjadi titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban.
- c. Biaya-biaya yang dikendalikan oleh orang yang bersangkutan harus dapat ditunjukkan secara jelas oleh setiap anggaran. Pencatatan atas biaya yang dikendalikan atau dipertanggungjawabkan dalam kerangka kerja harus sesuai dengan bagan perkiraan.

### **Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem, dimana dengan adanya sistem yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen. Agar sebuah sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dalam sebuah perusahaan maka harus memiliki syarat-syarat yang dipenuhi yaitu adanya struktur organisasi yang memadai, adanya anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban, adanya pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan, adanya sistem pengkodean 14 perkiraan dan adanya sistem pelaporan prestasi kepada manajer yang bertanggungjawab.

Untuk disebut sebagai suatu perusahaan maka sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memiliki syarat serbagai berikut :

1. Memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur orgnisasi yang baik artinya memeiliki batasan terhadap wewenang dan tanggung jawab yang tegs dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian yang lain tidak merasa bingung.
2. Memberi sistem reward and punishment berdasarkan standar akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan.
3. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
4. Anggaran atau budget harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem pertanggungjawaban.
5. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
6. Untuk akuntansi pertanggjawaban biaya harus terdapat pemisahan antara biaya terkendali (*controlable*) dan yang tidak dapat dikendalikan (*uncontollable*) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
7. Harus ada akibat baik berupa penghargaan (reward) sebagai akibat prestasinya sesuai dengan ukuran tanggung jawabnya.

Dari persyaratan diatas terlihat bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban ini berdasarkan pada klasifikasi pertanggungjawaban manajerial (pusat-pusat

pertanggungjawaban), anggaran biaya berfungsi sebagai tolak ukur pelaksanaan pengendalian, biaya dikasifikasikan berdasarkan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh seorang pemimpin departemen. Selain itu juga diperlukan struktur organisasi yang jelas menggambarkan wewenang masing-masing bagian yang nantinya mudah dihubungkan dengan tanggung jawab atas terjadinya biaya-biaya tertentu.

## **Anggaran**

### **Defenisi Anggaran**

Sebagai suatu sistem, nampaknya anggaran sudah cukup memadai untuk digunakan sebagai alat perencanaan. Dengan adanya anggaran, susunan perencanaan organisasi akan lebih baik sehingga pengendalian dan koordinasi yang dilakukan memadai. Pengawasan dan perencanaan terasa pentingnya dan hanya boleh didapat manajemen dengan menganalisa dan mempelajari dengan seksama setiap alternative, kemungkinan yang ada dan konsekuensi yang ada sehingga beberapa para ahli mendefenisikan anggaran sebagai berikut:

- a. Menurut M. Nafarin: **“Anggaran merupakan kegiatan suatu perusahaan atau organisasi yang dinyatakan secara tertulis dan secara kuantitatif yang dinyatakan dalam satuan uang dalam jangka waktu terbatas.”**<sup>5</sup>
- b. Menurut Sasongko dan Parulian: **“Anggaran merupakan suatu rencana yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kondusif.”**<sup>6</sup>
- c. Menurut Sunarno SastroAdmodjo: **“Anggaran merupakan suatu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif biasanya berupa uang, daftar yang berlaku pada suatu periode tertentu, biasanya satu tahun.”**<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal 19

<sup>6</sup> Sasongko dan Parulian, **Anggaran**, Salemba Empat, Jakarta, 2015, hal 2-3

<sup>7</sup> Sunarno SastroAtmodjo, **Akuntansi Manajemen**, Media Sains Indonesia, Bandung, 2021, Hal 155

### **Ciri-ciri anggaran**

Ciri-ciri anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Dinyatakan dalam satuan moneter. Sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang efisien. Perencanaan kerja satuan moneter bertujuan untuk mengefisienkan membaca dan mendalaminya. Penulisan satuan moneter juga dipatronasi satuan kuantitatif lain, misal unit.
- b. Mendukung komitmen manajemen. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi maka upaya anggota organisasi dan seluruh pihak manajemen harus disertai dengan anggaran. Penyusunan anggaran tidak akan tercapai jika pihak manajemen tidak berupaya dengan serius. Sehingga, didalam penyusunan anggaran sumber daya harus dapat menjamin anggaran yang ditetapkan adalah realistis dan harus dengan pertimbangan perusahaan.
- c. Perencanaan anggaran harus disetujui pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Tanpa pihak manajemen, setiap bagian organisasi tidak dapat menyusun anggaran dengan sendiri-sendiri.
- d. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
- e. Setelah ditetapkan, anggaran tidak boleh diubah kecuali dalam keadaan serius. Manajemen boleh mengubah anggaran jika keadaan internal dan eksternal perusahaan mendukung untuk mengubah anggaran. Karena dalam keadaan mendesak perusahaan tetap mempertahankan anggaran maka anggaran tersebut tidak lagi efisien dengan situasi yang ada.

- f. Jika terjadi selisih anggaran maka penyebabnya harus dianalisis. Jika tidak ingin mengalami masalah yang lebih dimasa yang akan datang, selisih anggaran harus dianalisis secara mendalam. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mencari tau penyebab terjadinya selisih anggaran sehingga tidak terjadi lagi dimasa mendatang dan lebih efisien di situasi yang ada.

### **Manfaat dan Tujuan Anggaran**

Mengingat anggaran merupakan sebuah perencanaan yang menjadi pedoman kerja dan pengawasan kerja, maka seharusnya anggaran harus mencakup kegiatan organisasi perusahaan.

Menurut M. Nafarin anggaran memiliki manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai pedoman bagi manajer.**
- b. Menjadi motivasi bagi karyawan.**
- c. Melahirkan tanggungjawab bagi karyawan.**
- d. Seluruh aktivitas mengarah pada pencapaian bersama.**
- e. Menghindari pembayaran dan pemborosan yang tidak perlu.**
- f. Sebagai alat untuk menilai kelebihan dan kekurangan tiap karyawan.**
- g. Menjadi sumber daya yang akan digunakan seefektif mungkin.<sup>8</sup>**

Tujuan anggaran menurut Sasongko dan Parulian adalah:

- a. Perencanaan Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.**
- b. Koordinasi Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan.**
- c. Motivasi Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.**
- d. Pengendalian Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.<sup>9</sup>**

---

<sup>8</sup> M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Salemba Empat, Jakarta, 2012, Hal 19-20

<sup>9</sup> Sasongko dan Parulian, **Anggaran**, Salemba Empat, Jakarta, 2015, Hal 3

Adapun penyusunan anggaran yang transparan yang bermanfaat bagi perusahaan:

- a. Setiap elemen yang terlibat dalam penyusunan rencana kerja perlu motivasi untuk melaksanakan atau partisipasi.
- b. Memotivasi tiap individu dalam organisasi agar berfikir maju.
- c. Memotivasi adanya kerja sama antar unit, dengan kesadaran mereka tidak dapat melangkah sendiri-sendiri.

Dari beberapa uraian para ahli yang dikemukakan diatas tentang tujuan beserta manfaat anggaran, jelas bahwa anggaran direncanakan sebagai patokan atau barometer suatu organisasi atau perusahaan yang akan dipergunakan dimasa mendatang. Tidak hanya itu, anggaran juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur pengawasan kerja, sehingga tentunya seluruh aktivitas organisasi harus dicakup anggaran.

### **Proses Penyusunan Anggaran**

Anggaran harus disusun untuk tiap tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran/n biaya-biaya yang berada di bawah tanggungjawabnya masing-masing. Rancangan-rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lainnya oleh komisi anggaran. Setiap perubahan harus dirundingkan dan diberitahukan pada manajermanajer dalam penyusunan anggaran biaya menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian masing-

masing manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk bagiannya adalah anggarannya dan dia bersedia dinilai atas dasar anggaran tersebut.

Dalam hal penyusunan anggaran sering timbul masalah yaitu apakah anggaran biaya diajukan meliputi semua biaya, baik biaya yang dapat diawasi maupun biaya yang tidak dapat diawasi oleh manajer, atau hanya biaya yang dapat diawasi saja. Dalam akuntansi pertanggungjawaban kedua pilihan di atas tergantung pada kebijaksanaan dari manajemen, tetapi yang harus diingat hanya biaya yang dapat diawasi saja yang dipertanggungjawabkan oleh masing-masing manajer.

Ada beberapa tahap yang dapat dilakukan dalam proses penyusunan anggaran yaitu :

#### 1. Tahap Pengenalan Tujuan Organisasi dan Sasaran Jangka Pendek

Anggaran didalam perusahaan atau organisasi dibuat dalam kuantitas jangka pendek tertentu yang bertujuan mengalokasikan sumber-sumber finansial pada masing-masing unit dalam organisasi berdasarkan aktivitas dan tujuan serta sasaran dalam jangka waktu yang diperlukan. Kegiatan penganggaran pada suatu organisasi mencerminkan seberapa baik manajemen unit mengerti dengan sasaran organisasi dan menyediakan kesempatan untuk memperbaiki kesalahpahaman mengenai sasaran organisasi. Hal ini dapat terlaksana apabila didukung oleh adanya koordinasi dan komunikasi diantara para manajer. Dengan koordinasi dan komunikasi ini, manajer akan dapat melaksanakan peranannya masing-masing untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dari dalam anggaran.

#### 2. Tahap Pengembangan Strategi Dan Rencana

Setelah manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi dan rencana yang diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Strategi dan rencana akan membantu manajer untuk memilih suatu jalan dan tindakan dari banyak pilihan dengan mengidentifikasi konsekuensi dari keputusan yang diambil dalam suatu sistem dengan banyak keadaan yang saling berkaitan.

### 3. Tahap Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggungjawab atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah manajemen puncak. Namun demikian penyusunan anggaran tidak harus ditangani sendiri, tetapi dapat didelegasikan kepada bagian yang lain. Munandar(2001:38) menyatakan bahwa : Pada perusahaan yang masih kecil tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan pada bagian administrasi, sedangkan pada perusahaan besar penyusunan anggaran dapat diserahkan pada suatu bagian khusus yang disebut dengan panitia anggaran. Panitia penyusunan anggaran ini biasanya diketahui oleh salah satu pimpinan perusahaan dengan anggota yang mewakili bagian-bagian lain yang ada didalam perusahaan seperti bagian anggaran, bagian pemasaran, bagian produksi dan bagian-bagian lain sesuai struktur organisasi.

### 4. Tahap Pengukuran Dan Penafsiran Pelaksanaan

Anggaran Anggaran yang disiapkan untuk periode waktu tertentu memungkinkan manajer membandingkan hasil aktual selama periode tersebut dengan hasil yang direncanakan. Perbedaan antara hasil aktual dengan rencana

yang dianggarkan disebut penyimpangan atau variance. Penyimpangan menunjukkan bahwa operasi tidak berjalan sesuai dengan rencana. Penyimpangan juga menunjukkan keefektifan dari sistem pengawasan operasi pekerja yang digunakan dan dalam hubungannya dengan organisasi lain.

#### 5. Tahap Pengevaluasian Kembali Tujuan, Sasaran, Strategi, Dan Rencana

Tahap akhir dari penyusunan anggaran terhadap tahap-tahap yang telah dilaksanakan sebelumnya. Dengan adanya tahap ini diharapkan akan diperoleh hasil dari pada pelaksanaan anggaran yang telah disusun dan ditetapkan sebelumnya. Pengamatan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dapat diketahui apa-apa penyebabnya, diman letak kesalahan dan dapat diukur kinerja dari masing-masing pihak yang melaksanakan anggaran. Apakah mereka benarbenar melaksanakan anggaran atau tidak melaksanakannya dengan baik sesuai dengan yang diharapkan perusahaan atau organisasi.

Dengan adanya evaluasi anggaran dapat diketahui seberapa jauh proses keberhasilan pelaksanaan anggaran didalam pekerjaan, seberapa jauh penyimpangan atas kesalahn yang terjadi. Bila terjadi beberapa kesalahan maka dapat diambil tindakan koreksi yang perlu untuk mengatasinya. Dengan demikian anggaran dapat dipergunakan sebagai dasar rencana untuk melaksanakan kegiatan atau pekerjaan dimasa-masa yang akan datang.

## **Pengendalian biaya**

### **Defenisi Pengendalian Biaya**

Pengendalian merupakan aktivitas manajerial guna melaksanakan perbaikan sesuai kebutuhan dan memonitor implementasi rencana. Pengendalian biasanya dicapai dengan mengoperasikan umpan balik. Perusahaan juga membutuhkan pengendalian guna menjalankan kegiatan operasional. Tidak hanya itu, bahkan manusia juga membutuhkan suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang diperbuat.

Biaya merupakan perhitungan biaya dengan tujuan untuk aktivitas perencanaan dan pengendalian, perbaikan kualitas dan efisiensi, serta pembuatan keputusan yang bersifat rutin maupun strategis.

Dari uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya adalah suatu langkah atau effort yang sistematis dalam menyatakan standar pelaksanaan yang berfungsi untuk merencanakan, membuat perbandingan, sistem umpan balik, mengatur setiap adanya penyimpangan, pelaksanaan yang transparan sesuai dengan perencanaan, serta melakukan perbaikan sehingga tujuan yang telah ditetapkan tercapai.

### **Fungsi pengendalian Biaya**

Setiap kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi pasti mempunyai banyak fungsi, berikut adalah fungsi pengendalian biaya

1. Perencanaan

Seluruh keputusan yang diambil pasti akan menjadi baik jika perencanaannya telah matang. Sehingga, manajemen di harapkan mampu membuat perencanaan dengan baik dan sesuai dengan target organisasi.

2. Pengawasan

Melaksanakan perbandingan pencapaian yang telah dicapai dengan biaya lain yang dibutuhkan. Selanjutnya dengan anggaran sebelumnya. Tujuannya untuk mengetahui apakah anggaran telah sesuai dengan yang dituju perusahaan,

3. Koordinasi dan Keselarasan

Supaya target tercapai maka harus ada koordinasi dan keselarasan. Bagian pengendalian biaya akan memeriksa keselarasan antar tiap komponen sehingga dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

### **Proses Pengendalian Biaya**

Proses Pengendalian Manajemen merupakan langkah atau rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh personil yang ada dalam suatu sistem. Proses pengendalian ada yang bersifat formal yang berupa memorandum, pertemuan pembicaraan dan ada pula yang bersifat informal yang meliputi penyusunan program, penganggaran, operasi dan pengukuran, pelaporan dan analisis.

- a. Penyusunan Program

Ada tiga kegiatan yang dilakukan dalam proses pembuatan program yaitu:

1. Menyiapkan dan menganalisa usulan program baru untuk membuat beberapa keputusan.
2. Menganalisa program yang sedang berjalan dengan tujuan untuk memperbaiki 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 uang untuk 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 ke bawah (top down planning), dari bawah ke atas (bottom up planning), 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 diklasifikasi menurut program dan pusat pertanggungjawaban. Data yang diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi manajer.

#### d. Pelaporan dan Analisis

Semua informasi baik yang menyangkut akuntansi maupun non akuntansi diringkaskan, dianalisa dan dilaporkan pada atasan yang memberi tugas, tanggung

jawab dan wewenang untuk memberitahukan tentang apa yang terjadi di dalam perusahaan.

Laporan merupakan alat yang penting bukan hanya sebagai alat tanggung jawab bagi orang yang diserahi tugas dan tanggungjawab, tetapi juga penting dilakukan pengendalian. Laporan tersebut dihasilkan setelah mengadakan analisa realisasi dari anggaran dan menerangkan sebab-sebab adanya penyimpangan dan tindakan apa yang harus dilakukan untuk perbaikan di masa yang akan datang.

### **Anggaran sebagai alat pengendalian biaya**

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 mencapai tujuan tersebut.

Proses pengendalian anggaran dilaksanakan melalui tiga tahap utama, yaitu:

a. Tahap Penetapan Sasaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam tahap penetapan sasaran sebagai alat pengiriman peran (role sending device).

b. Tahap Implementasi

Anggaran kemudian diimplementasikan melalui komunikasi kepada para manajer perusahaan, yang memberikan informasi pada mereka mengenai harapan manajemen puncak, alokasi sumber daya, kuota produksi dan batas waktu.

c. Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kerja

Sasaran anggaran tidak akan dapat dicapai tanpa pemantauan secara terus menerus kemajuan dari para karyawan adalah mencapai sasaran mereka dalam tahap pengendalian dan kinerja, kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran, untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi dan menyarankan tindakan perbaikan yang memadai bagi kinerja yang berada di bawah standar.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian penyusunan anggaran harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- 2.4.1 Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- 2.4.2 Organisasi anggaran.
- 2.4.3 Penggunaan informasi pertanggung jawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukuran kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

### **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 manajer bagian b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang

berisikan rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.

- b. 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.
- c. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya akan disajikan semakin ringkas.

### **Format Laporan Pertanggungjawaban Biaya**

Laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut ini :

- a. Nomor kode rekening biaya
- 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.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **Konsep Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Cinta Karya Membangun.

#### **Pendekatan Penelitian**

Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Paradigma kualitatif dinamakan juga dengan pendekatan konstruktifis, naturalistis, interpretative (constructivist, naturalistic or interpretative approach), atau perspektif postmodern. Paradigma kualitatif merupakan paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan social berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks dan rinci. Penelitian-penelitian dengan pendekatan induktif yang mempunyai tujuan penyusunan konstruksi teori atau hipotesis melalui pengungkapan fakta merupakan contoh tipe penelitian yang menggunakan paradigma kualitatif.

#### **Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang dilakukan di PT. Cinta Karya Membangun yang beralamat di Jl. Setia budi ujung perumahan griya safira simpang selayang Medan Tuntungan.

## **Jenis dan Sumber data**

Data merupakan faktor yang penting untuk mendukung suatu penelitian. Jenis data yang digunakan adalah:

- a. Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari narasumber yang akan diwawancarai. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual. Pada penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari wawancara.
- b. Data sekunder merupakan data yang diperoleh peneliti dari perusahaan tetapi data tersebut sudah diolah, contohnya adalah struktur organisasi perusahaan, sejarah singkat perusahaan, laporan anggaran dan realisasi perusahaan.

## **Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Teknik Wawancara**

Wawancara merupakan teknik pada metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Wawancara ini dilaksanakan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang memberi pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberi respon atas pertanyaan tersebut.

### **2. Teknik Dokumentasi**

Dokumen merupakan kumpulan catatan kejadian yang sudah berlalu, yang dapat berbentuk tulisan maupun gambar. Dokumen yang dimaksud disini adalah segala data yang berhubungan dengan perusahaan tersebut.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode yang menganalisis dan menyajikan fakta secara sistematis sehingga dapat lebih mudah untuk dipahami dan disimpulkan. Kesimpulan yang diberikan secara jelas dasar faktualnya sehingga semuanya selalu dapat dikembalikan langsung pada data yang diperoleh. Metode ini bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu. Penelitian ini berusaha menggambarkan situasi atau kejadian. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi, maupun mempelajari implikasi.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Azwar, **Metode penelitian**, Pustaka Pelajar Offset, Yogyakarta, 2010, Hal 6-7