

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sebagaimana yang diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang komperatif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan keuntungan pertumbuhan pada perusahaan dalam jangka panjang dan juga menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam usaha untuk mencapai tujuannya maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektivitas maupun efesien kerjanya. Perusahaan adalah suatu organisasi yang melakukan berbagai macam jenis kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh laba dan mencapai pertumbuhan jangka panjang. Dalam dunia usaha ini, khususnya indonesia telah memacau tingkat persaingan ketat dibidang jasa, dagang, dan industri.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan komponen yang penting dari sistem pengendalian keseluruhan disuatu perusahaan, sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang berada dibawah pengawasannya. Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, suatu perusahaan dipandang sebagai suatu kesatuan dari beberapa unit organisasi.

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Pusat

pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan (*input*) dan keluaran (*output*). Input berupa bahan baku, tenaga kerja, atau berbagai jenis jasa lainnya. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban terbagi atas empat pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi dan pusat biaya. Pusat Pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Pusat pendapatan bertujuan untuk memaksimalkan pendapatan. Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya nilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang kinerja manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Pusat biaya merupakan bidang tanggungjawab yang menghasilkan suatu produk dan memberikan suatu jasa.

Setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk

mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Anggaran biaya pada perusahaan sangatlah penting dilakukan guna untuk menghindari terjadinya penyimpangan biaya yang tidak diperlukan yang dapat menyebabkan biaya operasional semakin besar. Seluruh biaya operasional yang sesungguhnya terjadi untuk pelaksanaan kegiatan operasional dihadapkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi, dianalisa sebab akibatnya dan diambil tindakan perbaikannya. tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan merugikan perusahaan dapat dikendalikan sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Biaya Operasional merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasinya yang diukur dalam satuan uang atas penyelenggaraan operasi perusahaan yang terbagi atas biaya penjualan yang merupakan pendukung operasional perusahaan dan biaya administrasi yang mendukung aktivitas administrasi dan operasi perusahaan. Tujuan dari biaya operasional adalah digunakan manajemen sebagai pedoman untuk mengkoordinasi dan mengelola sumber daya dimiliki agar efektif dan digunakan manajemen sebagai pengambilan keputusan atas kegiatan yang telah direncanakan dimasa yang akan datang.

Dalam mengawasi biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Perencanaan biaya operasional dapat dibuat sesuai kegiatan dan didasarkan atas biaya masa lalu, perkembangan biaya dimasa yang akan datang, dan perubahan cara-cara operasi.

Seluruh biaya operasional yang sesungguhnya terjadi untuk pelaksanaan kegiatan operasional dihadapkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, dianalisa sebab akibat dan diambil tindakan perbaikan. Tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan merugikan perusahaan dapat dikendalikan sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Biaya operasional sangat dibutuhkan staff keuangan perusahaan/instansi dalam melaksanakan seluruh fungsinya untuk menjamin kesistematian dan sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas perusahaan yang direncanakan agar operasi dapat berjalan dengan tingkat efisiensi yang tinggi. Adapun biaya operasional pada PT.PLN Tanjung Balai Sumatera utara yang meliputi biaya administrasi dan umum, bahan bakar dan pelumas, pemeliharaan bangunan, biaya kepegawaian, dan biaya pemeliharaan mesin dan instalasi.

PT.Perusahaan Listrik Negara adalah sebuah BUMN yang berwenang mengelola aspek kelistrikan diindonesia. PT.Perusahaan Listrik Negara memegang peran penting dalam pertumbuhan perekonomian diindonesia, ini merupakan bagian dari visi PLN yakni mengupayakan tenaga listrik pendorong kegiatan ekonomi. PT. Perusahaan Listrik Negara sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk persero, selain bertujuan memenuhi kepentingan akan energi listrik perusahaan ini juga berorientasi pada profit. Untuk menghasilkan profit PT. Perusahaan Listrik Negara melakukan kegiatan usaha penyedia tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran,

distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyedia tenaga listrik. Kegiatan usaha tersebut memberikan peluang untuk melakukan investasi. Peningkatan akan kebutuhan listrik sebagai akibat dari peningkatan dari kualitas kesejahteraan masyarakat diiringi juga oleh pengembangan industri di Indonesia, sementara PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) memiliki keterbatasan dalam memenuhi peningkatan akan kebutuhan listrik tersebut. Di Indonesia PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) merupakan perusahaan BUMN yang ditunjukkan sebagai penyedia tenaga listrik guna memenuhi kebutuhan listrik masyarakat Indonesia.

PT. Perusahaan Listrik Negara Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara yang bergerak dalam usaha penyedia tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dalam melaksanakan penugasan pemerintah dibidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan.

Adapun hasil penelitian sebelumnya Novia Dwiariyani (2018) Penerapan akuntansi pertanggungjawaban PT. PLN (Persero) hasil penelitian yang menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. PLN UPDK Mahakam sudah cukup sesuai dengan syarat penerapan akan tetapi dari hasil penelitian tersebut perusahaan belum melakukan pengkodean rekening dengan memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada laporan pertanggungjawaban, sehingga dapat tidak dapat menampilkan batasan tanggungjawab manajer yang bersangkutan, maka dapat disimpulkan perusahaan masih melakukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban 75%.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Sariani Sembiring (2018) Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Imelda belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan belum dilaksanakan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali serta belum melakukan perbaikan yang lebih baik dalam pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh bagian keuangan sehingga selisih yang besar masih sering terjadi. Sedangkan yang menjadi Penelitian Andalan yaitu penelitian yang dilakukan oleh E.Sharon Mintalangi (2020) Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya operasional pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangun Sulawesi Bagian Utara menyatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik dengan terpenuhinya syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

Adapun masalah yang ingin diungkap penulis dalam skripsi ini adalah PT.Perusahaan Listrik Negara Tanjung balai Sumatera Utara sebelum melakukan operasi terlebih dahulu membuat anggaran dan perhitungan sebelumnya yang digunakan sebagai acuan dalam melakukan proses kinerja. Dalam hal ini seringkali terjadi penyimpangan ataupun selisih yang terjadi antara biaya operasional yang telah dianggarkan sebelumnya dengan yang telah terealisasi sehingga selisih atau penyimpangan tersebut dapat merugikan perusahaan itu sendiri atau bahkan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut.

Dalam penelitian ini akuntansi pertanggungjawaban biaya yang diterapkan oleh PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung

Balai Sumatera Utara akan dievaluasi terkait dengan biaya yang terjadi dalam PT Perusahaan Listrik Negara ini. Dan biaya yang diteliti adalah biaya kepegawaian penyusutan dan administrasi umum. Didalam PT.Perusahaan Listrik Negara ini terdapat adanya penyimpangan biaya yang tidak sesuai dengan biaya yang dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan terhadap biaya kepegawaian, biaya pemeliharaan mesin dan instalasi dan administrasi umum.

**Tabel 1.1**  
**Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional pada**  
**PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung**  
**Balai Sumatera Utara**  
**Tahun 2020**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Selisih (Rp)</b>
Bahan Bakar dan Pelumas	125.110,000	122.325,845	2.784,115
Pemeliharaan Bangunan	80.484,034	77.699,120	2.784,914
Biaya Kepegawaian	42.277,110	47.750,000	(5.472.890)
Biaya Umum & Administrasi	180.876,000	175.550,220	5.325,780
Biaya Pemeliharaan Mesin dan Instalasi	90.000,000	140.000,000	(50.000,000)
<b>Jumlah</b>	<b>518.747,144</b>	<b>563.325,185</b>	<b>(44.578,081)</b>

**Sumber: PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai**

Pada penelitian yang dilakukan penulis pada PT.PLN Tanjung Balai yang difokuskan pada biaya operasional yang mengacu pada pusat biaya dimana pada tahun 2020 biaya terkendali mengalami penyimpangan menguntungkan (*favorable varians*) sebesar Rp.10.894,809. sedangkan pada biaya yang tidak terkendali mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable varians*) sebesar Rp.(55.472,890). Dengan realisasi biaya yang digunakan lebih banyak dari pada yang dianggarkan sehingga, perlu adanya akuntansi

pertanggungjawaban untuk mengendalikan biaya yang memungkinkan akan mengurangi pembiayaan yang tidak terkendali atau penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

Dari latar belakang dan penjelasan tersebut penulis ingin lebih mengetahui lebih mendalam lagi dengan adanya temuan-temuan permasalahan yang terjadi, maka penulis tertarik melakukan penelitian dan pembahasan dalam suatu tulisan skripsi yang berjudul: **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Biaya Operasional pada PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara.**

## 1.2. Rumusan Masalah

Dalam menjalankan kegiatan operasinya setiap perusahaan tidak akan luput dari masalah yang merupakan faktor penghambat kelancaran kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan akan berbeda satu sama lain, dan tergantung pada bentuk dan jenis usahanya.

Menurut Moh.Najir masalah adalah :

**“Masalah timbul karena adanya tantangan,adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemendungan arti (ambiguiti), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (gap) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik telah ada maupun yang akan ada.”<sup>1</sup>**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah dan fenomena yang dihadapi perusahaan maka penulis mencoba merumuskan masalah :**Bagaimana Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara?**

---

<sup>1</sup> Moh Najir, **Metode Penelitian**, Cetakan Ketuju :Ghalia Indonesia, Jakarta, 2011, Hal 111



### **1.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah adalah ruang lingkup masalah atas upaya membatasi ruang lingkup masalah yang terlalu luas sehingga penelitian lebih fokus untuk dilakukan. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara Terhadap Penggunaan biaya operasional periode 2020.

### **1.4. Tujuan Perusahaan**

Untuk lebih memudahkan dalam melakukan penelitian yang sistematis, serta untuk memfokuskan pada masalah yang diteliti maka penulis membuat batasan mengenai ruang lingkup penelitian dan pembahasan hanya berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian biaya operasional pada PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban terkait dengan penilaian penggunaan biaya operasional pada PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi penulis, perusahaan lain dan peneliti selanjutnya antara lain:

1. Bagi peneliti

Dalam hasil penelitian ini diharapkan akan memberikan wawasan pengetahuan tentang masalah yang diteliti sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas terkait dengan bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta dengan penelitian ini diharapkan penulis dapat menerapkan ilmu yang telah didapat dan penulis dapat memahami aplikasi teori yang didapat didunia bisnis yang sesungguhnya.

2. Bagi Perusahaan

penelitian ini dapat jadi bahan masukan bagi pihak perusahaan untuk dijadikan sebagai dasar dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan serta sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan optimal.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat menjadi bagian referensi atau sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mempelajari atau membahas lebih jauh mengenai bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban**

##### **2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen yang dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Akuntansi pertanggungjawaban ini menelusuri biaya, pendapatan, laba, dan investasi untuk setiap informasi. Defenisi akuntansi pertanggungjawaban telah banyak dirumuskan para ahli, yang pada dasarnya mempunyai maksud dan pengertian serta pemikiran yang sama. Berikut ini defenisi dari beberapa para ahli:

Menurut Hansen dan Mowen mengemukakan bahwa:

**“Akuntansi pertanggungjawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan oleh empat elemen penting yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau bechmarking, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan diselesaikan untuk mencapai tujuan bersama.”<sup>2</sup>**

Sedangkan menurut Menurut Arfan Ikhsan (2010) dalam bukunya akuntansi keperilakuan menyatakan bahwa **“ Akuntansi pertanggungjawaban adalah istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja sepanjang garis**

---

<sup>2</sup> Don R.Hansen dan Maryanne M. Women, Accounting Manajemen, 8<sup>th</sup> Edition, **Akuntansi Manajerial**, Buku Satu: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal.229

**pertanggungjawaban.”<sup>3</sup> Menurut Willam K.Carter dalam buku akuntansi biaya (2010) menyatakan bahwa “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu program yang mencakup seluruh manajemen operasi kepada siapa divisi akuntansi biaya atau anggran menyediakan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodik”<sup>4</sup>. Sedangkan menurut pendapat Garisson, Noren dan Brewer menyatakan bahwa “akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi dimana manajernya dibebani pendapatan dan biaya menjadi tanggungjawab dan berada dalam kendalinya manajer bertanggungjawab atas perbedaan antara anggran dan realisasi.”<sup>5</sup>**

Menurut Agus Widarrono dan Kartika Maulina (ISSN.2086-2563) akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut.

1. **“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggungjawab masing-masing tingkat manajemen.**
2. **Akuntansi pertanggungjawaban mendorong individu terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.**
3. **Penyusunan dalam anggaran akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan realisasi dengan anggarannya, sehingga yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawabannya.**
4. **Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penelitian serta penilaian kerja yang berguna bagi pimpinan dalam perumusan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-**

---

<sup>3</sup> Arfan Ikhsan Lubis, Akutansi Keperilakuan, Edisi Kedua Salemba Empat, Jakarta, 2010, Hal.203

<sup>4</sup> William K.Carter, Cost Accounting, 14<sup>th</sup> Edition, **Akutansi Biaya**, Alih Bahasa Krista, Buku Dua, Edisi keempat Belas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal.229

<sup>5</sup> Ray H. Garisson dkk,**Akutansi Manajerial**, Ahli Bahasa: Nuri Hinduan, Edisi Kesebelas: Buku Dua Salemba Empat, Jakarta, 2008, Hal.240

**masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.”<sup>6</sup>**

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban dan memudahkan pengendalian atas biaya serta mengukur hasil dari tiap level pusat pertanggungjawaban sehingga, apabila terjadi penyimpangan dapat ditelusuri penyebab dan penanggungjawabnya yang dimana tanggungjawab manajer yang bersangkutan pada bawahannya paling berperan untuk setiap pusat pertanggungjawaban yang dikumpulkan, dan hasil prestasi yang akan dicapai.

### **2.1.2. Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban berkonsep pada suatu pemahaman yang didasarkan atas golongan tanggungjawab manajemen lewat pemisahan departemen-departemen atau pusat pertanggungjawaban pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi. Titik awal dari akuntansi pertanggungjawaban terletak pada stuktur organisasi, karena didalam organisasi akan tergambar pendelegasian wewenang dari manajer atas ke manajer bawah. Struktur organisasi akan berperan sangat vital karena akan terdapat alur atau pembagian peran dalam rangka pencapaian tujuan organisasi serta penentuan anggaran biaya yang diperlukan bagi tiap-tiap departemen.

### **2.1.3. Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban**

---

<sup>6</sup> Agus Widarrono dan Kartika Maulina (ISSN: 2086-2563) **Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban (Studi Khusus Pada PT. Sintas Kurama Perdana)**, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, 2010, Jurnal Akutansi Riset Prodi Akutansi UPL Vol- 2 No.1

Tujuan dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa masing-masing tingkatan manajemen harus menyajikan laporan pertanggungjawaban kepada tingkat manajemen di atasnya. Oleh sebab itu seseorang yang ditunjukkan dan dipercayakan untuk bertanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen, hendaknya dapat bertindak secara baik menurut rencana kerja yang dibuat.

#### **2.1.4. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya bekerja untuk menelusuri biaya, hasil, laba dan investasi dari setiap unit organisasi. Oleh karena itu setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban akan memberikan informasi anggaran maupun informasi manajemen. Adapun yang menjadi manfaat informasi akuntansi adalah informasi yang akan bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan alat pemotivasi manajer. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

##### **1. Dasar Penyusutan Anggaran**

Dari laporan akuntansi pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran untuk periode berikutnya. Informasi tersebut berhubungan dengan peran dan tanggungjawab yang diberikan kepada manajer pusat pertanggungjawaban tersebut selama periode tertentu. proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan siapa yang bertanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan

perusahaan dan penetapan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut. Setiap pusat pertanggungjawaban harus menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan pusat pertanggungjawaban itu sendiri.

## 2. Penilaian Kinerja Manajer Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi dan pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab.

## 3. Alat Pemasukan Manajer

Seorang manajer akan memilih motivasi untuk menghasilkan kinerja yang tinggi bila manajer tersebut berkeyakinan bahwa kinerja akan diberikan penghargaan dengan nilai penghargaan yang pantas. Maka dalam menilai kinerja ini digunakan informasi akuntansi berupa informasi masa lalu, motivasi dapat dibangkitkan yaitu secara langsung dengan memberikan penghargaan berupa bonus dan promosi. Penghargaan tidak langsung dilakukan dengan memberikan tunjangan kesejahteraan karyawan seperti asuransi, honorarium, liburan atau tunjangan lainnya.

## **2.2. Pusat Pertanggungjawaban**

### 2.2.1. Defenisi Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, menempatkan informasi akuntansi atas dasar unit setiap unit dalam sebuah organisasi yang beroperasi dibawah kendali dan otoritas seorang manajer yang bertanggungjawab dengan cara menelusuri dan memandang biaya untuk unit-unit organisasi dari sudut pandang individual. Setiap unit organisasi tersebut merupakan pusat pertanggungjawaban.

Menurut Adanan Silaban dan Melinda Stefani Harefa menyatakan bahwa: **“Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit atau fungsi yang dipimpin (dikepalai) oleh seorang manajer yang bertanggungjawab secara langsung atas kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut.”**<sup>7</sup> Jadi seorang manajer wajib bertanggungjawab penuh atas unit yang dia pimpin terhadap aktivitas unit organisasinya serta terhadap penyiapan pelaporan kinerja. Dalam suatu pusat pertanggungjawaban informasi menghasilkan informasi sebagai dasar manajerial, informasi tersebut dapat digunakan secara langsung dalam memotivasi dalam mengendalikan tindakan dari setiap manajer yang ditugaskan pada suatu pusat pertanggungjawaban.

Menurut Thomas Sumarsan menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan **“setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan dalam unit kerjanya. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk tujuan mencapai sasaran.”**<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Adanan Silaban dan Melinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas Nommensen, Medan, 2019, Hal.135

<sup>8</sup> Thomas Sumarsan, **Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja**, Cetakan Pertama: Indeks, Jakarta, 2010, Hal.81



Pusat pertanggung jawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengelola masukan (input) menjadi keluaran (output). Input dapat berupa bahan baku, tenaga kerja atau berbagai jenis jasa lainnya. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Dalam pemrosesan biasanya diperlukan tambahan masukan lain berupa modal kerja, peralatan atau harta lainnya. Sebagai hasil proses tersebut akan didapat suatu keluaran berupa produk atau jasa yang akan ditransfer ke pusat pertanggungjawaban yang lain atau langsung dijual ke konsumen. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut biaya sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang berupa produk atau jasa dalam satuan uang disebut pendapatan.

### **2.2.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam suatu organisasi dibagi menjadi bagian tertentu yang disebut pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer pertanggungjawaban. Pada umumnya sebuah perusahaan terbagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak bagan struktur organisasi pusat pertanggungjawaban ini membentuk suatu hierarki. Tingkat terendah adalah pusat pertanggungjawaban untuk unit, seksi, bagian atau unit organisasi kecil lainnya. Sedangkan tingkat yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha atau divisi. Pusat pertanggung jawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya sedangkan keluaran suatu

pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang yang disebut dengan pendapatan. Berdasarkan sifat moner input dan output, pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

#### 1. Pusat Biaya

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit- unit yang dipimpinnya dalam menghasilkan output berupa barang dan jasa. Pusat biaya input diukur dalam satuan moneter dan keluarnya dapat berupa barang dan jasa. Oleh karena itu pengumpulan dan perolehan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dapat diawasi dan dikendalikan dengan baik. Manajer pusat biaya hanya bertanggungjawab dalam kendalinya. Menurut Adanan Silaban dan Melinda Stefani Harefa menyatakan bahwa **“Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban atas biaya yang terjadi pada organisasi yang dipimpinnya.”**<sup>9</sup>

#### 2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawaban atas pendapatan. Pada pusat pertanggungjawaban output diukur dalam satuan moneter. Pada pusat pendapatan manajer hanya bertanggungjawab ata pendapatan dan biaya menjadi tanggungjawab manajer lainnya. Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah memaksimumkan pendapatan. Manajer pemasaran juga bertanggungjawab atas tingkat pendapatan yang diukur dalam satuan

---

<sup>9</sup> Adanan Silaban Melinda Stefani Harefa, **Op.Cit**, Hal. 137

moneter tetapi tidak bertanggungjawab atas harga pokok penjualan. Dalam rangka meningkatkan pendapatan manajemen departemen pemasaran memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya kebijaksanaan dalam upaya meningkatkan pendapatan.

Prestasi manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan unit organisasi yang dipimpinnya. Penilaian prestasi manajer tersebut dengan cara membandingkan anggaran pendapatan dengan realisasinya pendapatan melampaui anggaran, maka hal ini mengindikasikan prestasi manajer pusat pendapatan baik.

### 3. Pusat Laba

Menurut Arfan Ikhsan Lubis (2010), menyatakan bahwa **“Pusat laba adalah dimanajemen memiliki kendali, baik atas pendapatan maupun biaya”**.<sup>10</sup> Pusat laba dan investasi dapat dibentuk dalam struktur organisasi divisionalisasi. Pusat laba merupakan pertanggungjawaban dimana kinerja keuangannya diukur dalam bentuk laba (selisih antara pendapatan dengan biaya). Input diukur dalam biaya dan output diukur dalam bentuk pendapatan. Pada pusat laba, kedua informasi akuntansi yaitu biaya dan pendapatan menjadi pusat perhatian manajer. Oleh karena itu, manajer pusat laba memiliki kendala atas semua aktivitas yang mempengaruhi laba seperti volume, produksi, metode pemasaran, harga jual dan bauran penjualan. Manfaat utama dari pusat laba adalah sebagai berikut.

---

<sup>10</sup> Arfan Ikhsan Lubis, **Op.Cit**, Hal.208

- a. Kualitas keputusan meningkat karena keputusan dilakukan oleh manajer yang berkaitan langsung dengan objek keputusan
  - b. Pusat laba menyediakan suatu alat yang baik untuk mengatur seberapa baik kinerja pusat laba.
  - c. Kecepatan keputusan operasional dapat meningkat, karena tidak harus perlu mendapat persetujuan dari manajer kantor pusat.
  - d. Manajer termotivasi untuk bekerja secara efektif karena, manajer bertanggungjawab untuk meningkatkan laba dari unit yang di
4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang berprestasi dinilai atas dasar laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasinya. Pengukuran prestasi suatu pusat investasi tersebut dapat dihasilkan kembaliannya yang memuaskan bagi unit usaha dan bagi perusahaan secara keseluruhan.

### **2.2.3. Karakteristik Pusat-pusat Pertanggungjawaban**

Selain menetapkan suatu unit organisasi menjadi satu pusat pertanggungjawaban perlu diperhatikan kriteria-kriteria yaitu sebagai berikut:

1. Adanya perlimpahan wewenang yang jelas kepada pimpinan setiap pusat pertanggungjawaban.
2. Adanya pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas antara pusat pertanggungjawaban maupun didalam pusat pertanggungjawaban itu.
3. Manajer dan pimpinan pertanggungjawaban mampu mengawasi biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Kriteria-kriteria diatas pada dasarnya saling berkaitan satu sama lain. Secara teoritis penerapan tugas dan tanggungjawab harus diikuti dengan pelimpah wewenang. Dilain pihak wewenang yang dilimpahkan kepada seorang manajer akan mempengaruhi kemampuan untuk mengawasi biaya.

#### **2.2.4. Hubungan Struktur Organisasi dengan Pusat Pertanggungjawaban**

Struktur organisasi adalah sistem hubungan antara posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Penentu struktur organisasi harus meliputi penentuan hierarki dalam organisasi. Hierarki menggambarkan jenjang jabatan dari yang paling atas sampai yang paling bawah ataupun sebaliknya. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi karena struktur organisasi merupakan syarat utama dalam penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban mempunyai hubungan erat dengan struktur organisasi, dimana struktur organisasi merupakan gambaran dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang dimiliki perusahaan.

#### **2.2.5. Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak dapat begitu saja diterapkan oleh setaip perusahaan karena, untuk menerapkan hal tersebut harus memenuhi beberapa syarat tertentu. syarat diperlukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan adalah organisasi yang terdiri dari pusat pertanggungjawaban dan terdapat desentralisasi adalah organisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada jumlah keacail eksekutif saja tetapi tersebar diseluruh organisasi dengan manajer diberbagai tingkatan pengambilan

keputusan yang menyangkut tanggungjawab. Untuk dapat diterapkan akuntansi pertanggungjawaban ada lima syarat dalam tulisan skripsi Farida Dewi Hastuti, yaitu:

- a. **“Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.**
- b. **Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen**
- c. **Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.**
- d. **Terdapat susunan kode akun perusahaan yang berkaitan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban**
- e. **Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*responsibility reporting*).”<sup>11</sup>**

#### **1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab.**

Dalam membahas akuntansi pertanggungjawaban selalu dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-taip manajer yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu setiap manajer dan organisasi harus bertanggungjawab terhadap segala aktivitas yang berada dibawah pengendaliannya. Dengan kata lain manajer yang di serahi wewenang dari pimpinan perusahaan harus mempertanggungjawabkan kinerjanya pada pimpinan perusahaan tersebut. Perusahaan sebagai suatu pimpinan organisasi harus memiliki struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab setiap manajer menjadi lebih jelas.

Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggungjawab dalam suatu entitas yang disusun untuk mencapai tujuan bersama orang-orang yang berada pada jajaran garis tersebut. Struktur organisasi dalam akuntansi

---

<sup>11</sup> Farida Dewi Hastuti, Skripsi: **Penerapan Akutansi Pertanggungjawaban Untuk Pengendalian Biaya Produksi** Studi Khusus Pada PT. Sang Hyang Seri Pasuruhan Jawa Timur, Universitas Sanata Dharma, 2008, Hal.21

pertanggungjawaban menunjukkan bahwa tiap-taip pimpinan jalas atas segala kegiatan yang berada dibawah pengendaliannya. Tanggungjawab timbul karena diberikan wewenang mengalir dari atas kebawah dalam hubungannya dengan tingkat pertanggungjawabanatau pemberi wewenang. Struktur organisasi terbagi menjadi dua bagian yaitu:

**a. Struktur Organisasi Fungsional**

Organisasi fungsional atau disebut dengan organisasi sentralisasi adalah organisasi yang mana setiap manajemennya bertanggungjawab atas aktivitas operasi perusahaan berdasarkan fungsi manajer yang bersangkutan. Artinya tiap manajer hanya bertanggungjawab atas kinerja yan menjadi tugas. Biasanya manajer tingkat atas yang berperan untuk mengambil keputusan dan hanya pemimpin tertinggi yang bertanggungjawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam perusahaan.

**b. Struktur Organisasi Divisional**

Organisasi divisional adalah organisasi dan aktivitas atau kegiatan fungsionalnyadilaksanakan untuk setiap unit kerja dalam ruang lingkup organisasi itu sendiri. Tujuan proses divisional adalah untuk pendelegasian otoritas kerja yang lebih besar kepada manajer operasional. Pembagian organisasi didasarkan pada divisi-divisi penghasilan laba dan setiap divisi dibagi atas dasar fungsinya.

**2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen**

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan untuk sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan sasaran tersebut.

Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen konsumsi sumberdaya dalam pelaksanaan rencana kegiatan perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberi informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan yang ada pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

### **3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.**

Tanggungjawab yang diminta oleh tiap departement terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggungjawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan biaya yang berada dibawah pengawasannya dan tidak berada dibawah pengawasannya.

### **4. Terdapat susunan kode akun perusahaan yang berkaitan dengan wewenang pengendalian pusat pertanggungjawaban**

Untuk memudahkan proses pengolahan data, rekening rekening perlu diberikan kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi karena biaya-biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya tersebut harus digolongkan dan diberikan kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam stuktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen



merupakan pusat pertanggungjawaban dan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

#### **5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab**

Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengawasan atas jalan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seseorang manajer bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya selama periode tertentu. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual. Laporan pertanggungjawaban merupakan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan dan perencanaan dan pengawasan atas jalan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban merupakan ikhtisar hasil-hasil yang dicapai oleh seseorang manajer dalam bidang pertanggungjawaban dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya selama periode tertentu. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dikendalikan.

Secara umum tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memberikan informasi kepada para pemimpin tentang hasil-hasil pelaksanaan untuk memberikan informasi kepada para pemimpin tentang hasil-hasil pelaksanaan suatu pekerjaan yang berada dalam lingkup tanggungjawabnya dan

memberikan motivasi kepada manajer untuk mengambil satu tindakan dalam upaya meningkatkan hasil.

### **2.3. Aspek Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pada dasarnya akuntansi pertanggungjawaban lebih menitik beratkan pada pertanggungjawaban atas kejadian dan kontrol individual. Akuntansi pertanggungjawaban memperbaiki hubungan antara informasi akuntansi yang ditampilkan dari segi perencanaan, pengendalian dan pelaporan. Akuntansi pertanggungjawaban juga memperlihatkan aspek manusia dalam perencanaan, pengendalian dan pelaporan, karena perencanaan biaya dilakukan dengan sistem anggaran dan diakumulasi berdasarkan pertanggungjawaban laporan setiap segmen sehingga manajer dapat melakukan penelitian dan penghargaan secara lebih tepat.

#### **2.3.1. Aspek Perencanaan**

Menurut Rusliaman dkk, menyatakan bahwa; **“perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan bagaimana strategi dan rencana-rencana yang dibuat agar tujuan tersebut bisa tercapai.”**<sup>12</sup> Setiap perencanaan harus didasarkan pada kenyataan, karena perencanaan itu merupakan pekerjaan jangka panjang dalam pelaksanaan strateginya. Penyusunan anggaran merupakan aspek dan kebijakan manajemen untuk masa yang akan datang sebagai pedoman bagi kegiatan yang telah ditentukan.

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan dengan membandingkan antara apa yang terutang

---

<sup>12</sup> Rusliaman Siahaan ,et.al, **Manajemen** Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, Hal.115

didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, sehingga dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau tidak sukses kerja. Proses perencanaan manajemen dilakukan dengan empat tahap yaitu:

#### 1. Program (Jangka Panjang)

Penyusunan merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang dilakukan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada setiap program tersebut. Program merupakan rencana panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi. Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program pemberian arah kemana kegiatan perusahaan ditunjukkan dalam jangka panjang. Dalam perusahaan yang mencari laba, tiap produk merupakan suatu program. Selain itu dalam perusahaan tersebut dapat dijumpai berbagai program seperti penelitian, pelatihan pegawai, program hubungan masyarakat dan program lainnya. Keputusan memilih program yang akan dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

#### 2. Penyusunan Anggaran atau Penganggaran (Anggaran Jangka Pendek)

Anggaran merupakan taksiran-taksiran yang dipakai sebagai suatu program untuk melaksanakan usaha perusahaan pada suatu periode khususnya pada masa yang akan datang. Menurut Darsono dan Ari Purwanto mendefenisikan **”Anggaran adalah rencana yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.”**<sup>13</sup>

Sedangkan Menurut Sofia Prima dan Septian Bayu menyatakan

---

<sup>13</sup> Darsono Prawinegoro dan Ari Purwanto, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal.1

**“Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Jika suatu perusahaan menetapkan tujuan untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar meningkatkan laba dan memperbaiki citra perusahaan diantara pelanggan, maka anggaran perusahaan tersebut seharusnya membuat komitmen atas sumber data yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan”.**<sup>14</sup>

Karakteristik umum dari anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Dinyatakan dalam bilangan keuangan dengan rincian yang mungkin bukan dalam bidang keuangan
- b. Biasanya untuk jangka waktu satu tahun
- c. Dibuat untuk pusat-pusat pertanggungjawaban
- e. Untuk merencanakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Manfaat dari disusunnya anggaran:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c. Dapat memotivasi pegawai
- d. Menimbulkan tanggungjawab tertentu pada pegawai

Adapun kegunaan anggaran dalam perusahaan yaitu:

- a. Sebagai pemodoman kerja

---

<sup>14</sup> Sofia Prima Dewi dan Septiana Bayu Kristanto, **Akutansi Biaya**, Edisi Kedua, IN MEDIA, Bogor, 2015, Hal.5

Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arahan serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.

b. Sebagai Pengkoordinasian kerja

Anggaran sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalanya perusahaan akan lebih terjamin.

c. Sebagai Pengawasann Kerja

Anggaran sebagai tolak ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan apa yang terutang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses.

3. Realisasi Pengukuran

Periode yang sama, maka hal itu sebagai penyimpangan. Pada setiap akhir tahun biasanya perusahaan perlu menyusun realisasi biaya untuk mengetahui jumlah biaya yang telah dikeluarkan dalam operasi perusahaan. Realisasi ini digunakan sebagai alat pembanding dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya untuk mengetahui pemborosan atau penghematan biaya serta menilai prestasi kerja dari staff dan karyawan dalam mencapai tujuan. Apabila terjadi perbedaan yang mencolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama, maka hal tersebut disebut penyimpangan. Penyimpangan dibagi menjadi dua sifat yaitu:

- a. Penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*)
- b. Penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*)

#### 4. Pelaporan dan Analisis

Setelah pekerjaan dilakukan dan hasilnya dicatat serta dilaporkan, kemudian hasil pelaporan dianalisa untuk mengetahui adanya penyimpangan. Analisa penyimpangan biaya sehingga hasil pemeriksaan akan dapat diketahui mengapa terjadi penyimpangan tersebut berupa besarnya dimana terjadinya dan siapa yang laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai dua tujuan yaitu:

- a. Memberikan sejumlah informasi kepada manajernya dan pengawasnya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi pertanggungjawaban.
- b. Mendorong para manajer dan pengawasannya untuk mengambil tindakan langsung untuk memperbaiki pelaksanaan kerja.

#### **2.3.2. Aspek Pengendalian**

Aspek pengendalian akuntansi pertanggungjawaban sangat berguna bagi perusahaan untuk mengukur kinerja setiap manajer dan untuk mengetahui apakah dilaksanakan dengan baik dan sesuai. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui dan dilaporkan suatu bentuk hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban yakni melalui analisa dan evaluasi antara hasil yang didapatkan atau realisasi dengan rencana yang dianggarkan di awal periode. Hasil perbandingan tersebut akan disusun apakah ada penyimpangan baik itu penyimpangan yang menguntungkan ataupun yang tidak menguntungkan.

Menurut George R. Terry dalam buku Rusliaman Siahaan menyatakan bahwa **“pengendalian adalah untuk menentukan apa yang dicapai, mengevaluasi dan menerapkan langkah-langkah perbaikan jika diperlukan untuk memasrikan sesuai dengan rencana.”**<sup>15</sup> Dengan adanya, pengendalian tersebut setiap kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan dan diawasi dengan baik oleh manajemen puncak prganisasi. Dengan pengendalian sistem manajemen yang baik akan mendukung kinerja perusahaan atau organisasi yang lebih baik. untuk menghasilkan suatu pengendalian manajemen yang baik dalam suatu perusahaan atau organisasi perlu adanya suatu pengendalian intern atau audit internal yang merupakan unit kerja yang bertugas membantu direktur utama dalam mengadakan penilaian atas sistem pengendalian, pengolahan (manajemen) dan pelaksanaan serta memberikan saran perbaikan.

### **2.3.3. Aspek Pelaporan**

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban akan membuat dari pelaksanaan kegiatan pusat pertanggungjawaban yang berada pada pengawasannya dan ikhtisar ini akan menunjukkan prestasi kerja manajemen pusat pertanggungjawaban didalam laporan pertanggungjawaban yang menyajikan biaya-biaya yang telah dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh sesungguhnya dengan yang dianggarkan sebelumnya sehingga dapat menjadi alat penilaian kerja oleh manajer yang lebih tinggi karena laporan pertanggungjawaban akan disajikan oleh pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

---

<sup>15</sup> Rusliaman Siahaan **Op.Cit**, Hal.317

Menurut Carter untuk keefektifitasan maka laporan pertanggungjawaban sebaiknya memiliki karakteristik fundamental, yaitu;

1. **“Laporan sebaiknya sesuai dengan bagan organisasi**
2. **Laporan sebaiknya konsisten dalam bentuk dan isi setiap kali diterbitkan**
3. **Laporan sebaiknya tepat waktu**
4. **Laporan sebaiknya diterbitkan secara teratur untuk meningkatkan kegunaannya**
5. **Laporan sebaiknya mudah untuk dipahami**
6. **Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan**
7. **Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan atau standar yang ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual.**
8. **Laporan sebaiknya bersifat analitis**
9. **Laporan untuk manajemen operasi seharusnya dinyatakan dalam unit fisik maupun dalam nilai dolar, karena informasi dalam nilai dolar bisa saja relevan bagi seorang penyedian”<sup>16</sup>**

Berdasarkan hal tersebut maka jenis laporan yang harus dibuat sesuai dengan pihak yang menggunakan. Laporan perencanaan berhubungan dengan program-program yang akan diantisipasi dalam hubungan dengan operasi atau kondisi keuangan dimasa yang akan datang. Isi laporan pertanggungjawaban yang disajikan biasanya tergantung pada kebutuhan dan situasi. Hal ini beberapa laporan harian, mingguan atau mungkin sesuatu laporan yang disediakan dengan suatu tahap tertentu perusahaan. Laporan pertanggungjawaban akan disajikan setiap pusat pertanggungjawaban (*responsbiality reporting*) adalah fase pelaporan dari akuntansi pertanggungjawaban. Menurut pandangan tradisional laporan tanggungjawab memiliki dua tujuan utama yaitu;

---

<sup>16</sup> William K. Carter, Cost Accounting, 14<sup>th</sup> Edition, **Akutansi Biaya**, Alih Bahasa Krista, Buku Dua, Edisi Keempat Belas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal.113



1. Memotivasi orang untuk mencapai kinerja yang tinggi dengan cara melaporkan efisiensi maupun inefisiensi manajer yang bertanggungjawab beserta atasan mereka.
2. Menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggungjawab untuk mengidentifikasi inefisiensi mereka dapat mengendalikan biaya.

## **2.4 Pengertian dan Elemen-Elemen Biaya Operasional**

### **2.4.1. Pengertian Biaya Operasional**

Biaya operasional merupakan salah satu cara yang elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan. dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya antara bahan baku, upah langsung dan overhead. Ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Selain itu masih ada lagi urusan biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan, administrasi dan umum yang merupakan salah satu elemen penting dalam kelancaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Biaya merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkas dan disajikan oleh akuntansi biaya. Proses pencatatan, pengolongan, peringkasan dan penyajian, serta penafsiran informasi biaya adalah tergantung untuk siapa proses tersebut disajikan. Proses tersebut harus memperhatikan kebutuhan laur perusahaan selain itu harus memperhatikan karakteristik akuntansi keuangan.

Ardin Dolok Saribu mengemukakan bahwa:

**Biaya (*cost*) adalah kas atau nilai setara yang dikorbankan untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan**

membawa manfaat sekarang atau dimasa yang akan datang bagi organisasi.

**Beban (*expense*)** adalah kas atau nilai setara yang dikorbankan untuk mewujudkan tujuan tertentu namun tidak memiliki manfaat pada masa yang akan datang.<sup>17</sup>

Bastian dan Nurlela mengemukakan bahwa

**Biaya (*cost*)** adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

**Beban (*expense*)** adalah biaya yang telah memberikan manfaat dan sekarang telah habis. Biaya yang belum dinikmati yang dapat memberikan manfaat dimasa akan datang dikelompokkan sebagai harta.<sup>18</sup>

Mangasa Sinurat DKK mengemukakan bahwa

**Biaya (*cost*)** adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. **Beban (*expense*)** adalah pengorbanan sumber ekonomis yang ditujukan untuk memperoleh pendapatan pada periode dimana beban itu terjadi.<sup>19</sup>

Konsep biaya telah berkembang ditengah-tengah masyarakat. Akuntansi mendefenisikan biaya sebagai suatu nilai tukar, pengeluaran atau pengorbanan

---

<sup>17</sup> Ardin Dolok Saribu, S.E., M.Si. **Akuntansi Manajemen Lanjutan**, Edisi Ketiga: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan, 2019 hal 5

<sup>18</sup> Bastian dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013 hal 7

<sup>19</sup> Mangasa Sinurat dkk, **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommense Medan, 2015 hal 11

yang dilakukan untuk menjamin perolehan dan manfaat. Seringkali, istilah biaya (*cost*) digunakan untuk sebagai beban (*expenses*) bahkan ada yang menganggap sebagai kerugian (*loses*).

Namun pada dasarnya, biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expense*). Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang untuk memperoleh aktiva. Sedangkan beban (*expense*) merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang ditunjukkan untuk memperoleh pendapatan pada periode dimana beban itu terjadi. Biaya operasional adalah keseluruhan biaya-biaya komersial yang dikeluarkan untuk menunjang atau mendukung kegiatan atau aktivitas perusahaan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan dalam arti lain biaya operasional perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan yang lebih maksimal.

Pengertian biaya operasional menurut Jusuf dalam penelitian Widi Wirnarsono menyatakan bahwa “ **Biaya Operasional atau biaya usaha adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari.**”<sup>20</sup> Biaya operasional meliputi biaya biaya tetap dan biaya variabel. Jumlah biaya variabel tergantung pada volume penjualan atau proses produksi, jadi mengikuti peningkatan atau penurunannya. Sedangkan biaya tetap selalu konstan meskipun volume penjualan produksi meningkat atau menurun. Singkatnya biaya operasional merupakan biaya yang harus dikeluarkan agar kegiatan atau perusahaan tetap berjalan.

---

<sup>20</sup> Widi Winarsono, **Pengaruh Operasional Terhadap Profitabilitas (ROA) PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)**, *Economica*, Vol.-1 No.2-261, 2014

### **2.4.3. Jenis-Jenis Biaya Operasional**

Biaya Operasional Dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

1. Beban atau Biaya Penjualan

Biaya penjualan adalah keseluruhan biaya dalam rangka penjualan dengan kata lain biaya ini dikorbankan agar barang yang diproduksi dapat terjual contoh dari biaya penjualan ini seperti gaji bagian penjualan, PPH karyawan penjualan, komisi, advertensi, promosi biaya bagian penjualan, biaya listrik, air dan telepon bagian penjualan dan lain sebagainya.

2. Biaya Administrasi Umum

Biaya administrasi dan umum adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi. Adapun yang termasuk kedalam biaya ini antara lain adalah gaji pimpinan dan gaji karyawan kantor, biaya pemeliharaan bagian kantor, biaya penyusutan peralatan kantor, biaya listrik, air dan telepon.

### **2.4.3. Anggaran Biaya Operasional**

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya setiap perusahaan selalu pada masa yang penuh dengan ketidakpastian sehingga akan menimbulkan masalah pemeliharaan dari berbagai alternative kebijakan yang akan ditempuhnya dalam melaksanakan kegiatan usahanya tersebut. disamping itu dalam melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu alat untuk mengkoordinasi semua kegiatan agar dapat berjalan secara resmi dan terkendali.

Anggaran Biaya operasional adalah semua rencana yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.

Menurut M.Mundar mengungkapkan bahwa:

- 1. Biaya pemasaran (*marketing expenses*), ialah semua biaya yang terdapat didalam lingkungan atau ruangan (gedung) tempat dimana kegiatan pemasaran dilakukan**
- 2. Biaya administrasi (*administration expenses*), ialah semua biaya yang terdapat didalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan<sup>21</sup>**

Pembagian ataupun elemen-elemen dari masing-masing biaya tersebut sebagai berikut:

1. Anggaran biaya pemasaran, yaitu: semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan meliputi:
  - a. Gaji kariawan penjualan
  - b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan
  - c. Biaya perbaikan bagian penjualan
  - d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
  - e. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
  - f. Biaya listrik bagian penjualan
  - g. Biaya telepon bagian penjualan
  - h. Biaya perlengkapan bagian penjualan
  - i. Biaya iklan

---

<sup>21</sup> M.Mundar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi kedua, Cetakan Kelima:BPFE, Yogyakarta, 2015, hal.24.

- j. Biaya lain-lain
2. Anggaran biaya administrasi dan umum yaitu: semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum meliputi:
- a. Gaji kariawan kantor
  - b. Biaya pemeliharaan kantor
  - c. Biaya perbaikan kantor
  - d. Biaya penyusutan peralatan kantor
  - e. Biaya penyusutan gedung kantor
  - f. Biaya listrik kantor
  - g. Biaya telepon kantor
  - h. Biaya asuransi kantor
  - i. Biaya perlengkapan kantor
  - j. Biaya lain-lain

#### **2.4.4. Penyimpangan Biaya Operasional**

Analisis penyimpangan biaya operasional adalah selisih antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional. Analisis penyimpangan biaya operasional dilakukan untuk memastikan apakah realisasi biaya sesuai dengan yang dianggarkan atau dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya operasional yang sesungguhnya dengan biaya operasional yang dianggarkan, perbedaan antara angka anggaran aau realisasi disebut penyimpangan variance. Analisis yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan, karena tidak adanya gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang

kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti hal-hal yang sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada. Dengan demikian jelas bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan untuk melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan perusahaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan, yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual yang sama. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perhitungan selisih (*variance*) kegiatan terahir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis penyimpangan biaya disebabkan oleh:

- ✓ Kesalahan anggaran
- ✓ Kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan
- ✓ Kesalahan Operasi

Penyimpangan ini harus dianalisis penyebabnya, biasanya perusahaan harus menetapkan ukuran mana yang perlu dilakukan investigasi dan mana yang tidak

perlu dilakukan investigasi. penyimpangan biaya tersebut dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

a. *Favorable Variance* yaitu penyimpangan atau selisih yang menguntungkan.

Hal ini terjadi karena biaya standar lebih besar dari biaya sesungguhnya terjadi.

b. *Unfavorable variance* yaitu penyimpangan atau selisih yang tidak menguntungkan atau disebut dengan penyimpangan yang merugikan. keadaan ini terjadi seandainya biaya standar lebih kecil dari biaya sesungguhnya terjadi.

Kerangka kerja untuk melakukan analisis selisih yang terjadi menggunakan ide-ide sebagai berikut:

1. Menentukan faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba
2. Pecah seluruh selisih laba berdasarkan faktor-faktor kunci penyebab tersebut
3. Memfokuskan pada pengaruh laba dari selisih yang disebabkan oleh masing-masing faktor penyebab
4. Berusaha menghitung pengaruh yang spesifik dari tiap faktor penyebab dengan hanya mengubah faktor yang bersangkutan sementara faktor yang lain konstan.
5. Menambah kompleksitas secara beruntun, satu lapis pada suatu waktu dimulai dengan tingkatan yang paling umum.
6. Menghentikan proses apabila penambahan kompleksitas pada tingkatan tertentu tidak menambah kejelasan mengenai faktor-faktor yang mendasari selisih secara keseluruhan



Analisis varians digunakan untuk evaluasi kinerja yaitu efektifitas (tingkat seberapa besar tujuan yang diinginkan tercapai) dan efesiensi (jumlah input yang digunakan untuk mencapai level output yang diinginkan). dengan input yang terbatas, dapat menghasilkan output yang maksimal. Varians sangat membantu manajer dalam membuat keputusan perencanaan dan pengendalian khususnya didalam perusahaan jasa.

Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan anggaran, ada beberapa hal yang perlu diperbandingkan dalam menetapkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan yaitu sebagai berikut:

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam laporan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka dalam rencana maupun data akurat.
2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi mencapai efesiensi
3. Penyimpangan timbul karena keputusan yang diambil dari keadaan darurat akan menimbulkan deviasi, biasanya terjadi akibat keputusan mendadak dalam pengadaan proyek reklame khusus yang tidak direncanakan sebelumnya.

Dengan demikian penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan ataupun penyimpangan yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka tindakan perbaikan pada kurun waktu yang akan datang.

#### **2.4.5. Manfaat Analisis Penyimpangan Biaya Operasional**

Analisis penyimpangan melibatkan penggunaan hubungan antara dua variable dimana salah satunya dianggap sebagai dasar, standar, dan rujukan. Analisis penyimpangan mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan.

Adapun manfaat dari penggunaan analisis penyimpangan yaitu:

1. Dapat meneliti perbedaan dan permasalahan penyimpangan anggaran, efisiensi, dan kapasitas yang menganggur,
2. Mudah dimengerti bagi pihak yang memperoleh kebaikan penggunaanya,
3. Dapat mengukur ketelitian ketetapan yang seksama terhadap semua aspek-aspek yang menimbulkan penyimpangan tersebut
4. Dapat memberikan penjelasan dan penyajian dalam suatu laporan realisasi bulanan maupun dalam suatu laporan khusus, dengan sekaligus memberikan komentar yang diperlukan.
5. Sebagai pengendalian biaya
6. Menilai prestasi pelaksanaan, dengan menentukan besarnya penyimpangan biaya yang berada dibawah pengendaliannya.
7. Mengukur pengaruh penyimpangan biaya terhadap laba perusahaan

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penyimpangan merupakan alat pengendalian yang dapat meningkatkan kegunaan laporan kinerja periodik. Analisa varians tidak hanya mengambil tindakan perbaikan atau dasar perbedaan biaya atau pendapatan, Tetapi juga dapat membantu manajemen dalam mengalihkan perbedaan itu kedalam sub varians kecil.

Jika penyimpangan yang terjadi menguntungkan dapat menjadi pertimbangan dalam memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya. jika penyimpangan yang

terjadi tidak menguntungkan harus dilakukan segera tindakan koreksi. Hal ini dapat dilakukan agar akibat yang timbul dari penyimpangan tersebut dapat diatasi sedini mungkin.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, sekaligus perbandingan dan gambaran untuk mendukung kegiatan sebagai berikut.

**TABEL 2.1**

<b>NO</b>	<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Sumber Penelitian</b>
1	Dewi Trisnawati (2020)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulsurabel	Pendekatan Kualitatif	Pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) sulsurabel sudah cukup memadai, hal ini dapat dilihat dari sudah diterapkannya syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dimana didalam perusahaan sudah terdapat stuktur organisasi yang memisahkan tugas dan wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap tingkatan manajemen, adanya penyusunan anggaran berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban	Skripsi Universitas Muhammadiyah Makassar
2	E.Sharon.S	Penerapan Akuntansi	Pendekatan	Berdasarkan hasil penelitian pada PT.PLN (Persero) Unit Pembangun	Jurnal EMBA Vol.9 No.1

	Mintalangi (2019)	Pertanggungjawaban sebagai alat Pengendalian Biaya Operasional pada PT.PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara	Deskriptif	Utara telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan memenuhi seluruh syarat-syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang baik membuat perusahaan dapat melaksanakan pengendalian biaya dengan efektif dan efisien.	Januari 2021 Hal.1046-1057
3	Novia Dwiariyani (2018)	Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) UPDK Mahakam.	Pendekatan Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) UPDK Mahakam sudah cukup sesuai dengan syarat untuk penerapan akan tetapi dari hasil penelitian tersebut perusahaan belum melakukan pengkodean rekening yang memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada laporan pertanggungjawabannya, sehingga tidak dapat menampilkan batasan tanggungjawab manajer yang bersangkutan. maka dapat disimpulkan perusahaan masih melakukan akuntansi pertanggungjawaban 75%.	Jurnal Eksis Volume 15 No.2 Oktober 2019 Hal 76
4	Sariani	Penerapan Akuntansi	Analisis	Dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada	Universitas

	Sihombing	Pertanggungjawaban pada Rumah Sakit Imelda	Deskriptif	Rumah Sakit Imelda belum dilaksanakan secara maksimal, dikarenakan belum dilaksanakannya pemisahan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali serta belum dilakukannya perbaikan untuk perbaikan yang lebih baik dalam  Pertanggungjawaban pusat biaya yang dipegang oleh bagian keuangan sehingga selisih yang besar masih sering terjadi	Muhammadiyah Sumatera Utara
5	Shabrina Aldilia Anandiba (2018)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) APJ Jember	Pendekatan Kualitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT.PLN (Persero) APJ Jember sudah dilakukan dengan baik maka akan meningkatkan kinerja manajerial karena akuntansi pertanggungjawaban menekankan dengan penerapan stuktur organisasi, anggaran, pengolongan biaya, kode rekening, dan sistem pelaporan yang bersifat produktif dan sistematis untuk tercapainya tujuan umum perusahaan	Skripsi Universitas Jember

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian atau rancangan penelitian adalah rencana atau struktur penyelidikan yang disusun sedemikian rupa sehingga peneliti akan dapat memperoleh jawaban terhadap penelitiannya. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa desain penelitian merupakan semua proses penelitian yang dilakukan oleh penulis dalam melaksanakan penelitian mulai dari pengembangan sampai pelaksanaan penelitian yang dilakukan dalam waktu tertentu.

Penelitian dilakukan berupa penelitian deskriptif, dimana penulis mengumpulkan data-data yang diperlukan yang berasal dari perusahaan kemudian menguraikanya secara keseluruhan.

#### **3.2. Objek Penelitian**

Penelitian adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan terhadap suatu ide, fenomena atau masalah. Sehingga dapat disimpulkan sebagai bentuk akhir penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian saya adalah mengenai bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumater Utara yang beralamat di Jl. Sudirman No. 104 Tanjung Balai Kota II.

### **3.3. Jenis dan Sumber data**

#### **3.1. Data Primer**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan penelitian. Dalam hal ini, peneliti mendapatkannya dengan melakukan wawancara dengan bagian supervisor, staf, dan bagian administrasi keuangan. Pertanyaan diajukan seputar wewenang dan tanggungjawab yang diberikan.

#### **3.2. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data peneliti yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan histori yang telah tersusun dalam arsip.

#### **3.4. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Penelitian langsung pada perusahaan yang bersangkutan, sehingga diperoleh data informasi yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

##### **3.4.1. Metode Wawancara**

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung oleh pihak perusahaan.

Menurut Burhan Mengemukakan:

**Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengkontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara(interviewe) dan yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai (interview).**<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Burha Bungin, **Metode Kualitatif**, Edisi Pertama: Cetakan Kesepuluh Raja Wali Pers, Jakarta, 2015, Hal.155

Wawancara ini dilakukan pada pimpinan atau manajer ,bagian supervisor,bagian staf, dan bagian administrasi keuangan yang bertanggungjawab pada bagian laporan keuangan serta pihak yang berwenang yang akan memberikan keterangan mengenai data perusahaan yang berhubungan dengan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT.Perusahaan Listrik Negara Tanjung Balai Sumatera Utara.

### **3.4.2.Dokumentansi**

Dokumentansi adalah pengumpulan data dengan cara mengambil data dari catatan, dokumen dan administrasi sesuai dengan masalah yang diteliti. Pengumpulan data dokumentasi bisa berbentuk tulisan seperti sejarah singkat perusahaan,stuktur organisasi perusahaan, sehingga, serta data anggaran realisasi pada perusahaan untuk periode 2020 pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai Sumatera Utara.

### **3.4.3.Observasi**

Teknik ini dilakukan dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian khususnya yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban.

## **3.1 Metode Analisis Data**

Setelah data yang dibutuhkan terkumpul, maka selanjutnya dilakukan analisis, metode yang digunakan untuk analisi data yaitu metode yang bersifat deskriptif dan metode komparatif.

### **1.Metode Analisis Deskriptif**



Menurut Moh Najir Mengemukakan bahwa” **Metode deskriptif adalah suatu metode yang meneliti kasus kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa**”.<sup>23</sup>

Metode analisis deskriptif merupakan metode dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklarifikasikan, serta menginterpretasikan dan dianalisa sehingga memberikan keterangan yang lengkap bagi permasalahan yang dihadapi.

## 2. Metode Analisis Komparatif

Metode analisis komparatif yaitu metode yang digunakan untuk membandingkan antara teori penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berlaku secara umum dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT.PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tanjung Balai.

Berdasarkan analisis yang diperoleh maka ditarik kesimpulan dan diajukan saran dan dapat digunakan oleh perusahaan kelak sebagai pertimbangan untuk melakukan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

---

<sup>23</sup> Moh Najir, **Metode Penelitian**, Cetakan Kesembilan, Ghali Indonesia, Bogor, 2014 Hal.43