

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA
PT. SUMBER SAWIT JAYA LESTARI**

Oleh:

Arif Suganda Harahap

NIM. 0502163175

**Program Studi
AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2021

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA
PT. SUMBER SAWIT JAYA LESTARI**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S1) Pada Jurusan Akuntansi Syariah
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN
Sumatera Utara*



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Arif Suganda Harahap**
NIM : 0502163175
Tempat Tanggal Lahir : Tg. Leidong, 23 April 1998
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Jl. Sei Bomban, Tg. Leidong. Kec. Kualuh
Leidong, Kab. Labuhan Batu Utara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. SUMBER SAWIT JAYA LESTARI” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 8 Juni 2021

Yang Membuat Pernyataan



Arif Suganda Harahap

NIM.0502163175

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA P.T SUMBER SAWIT JAYA LESTARI

Oleh:

Arif Suganda Harahap

NIM. 0502163175

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah

Medan, 3 Mei 2021

Pembimbing I



Hendra Hermain, S.E., M.Pd
NIDN. 2010057302

Pembimbing II



Laylan Syafina, M.Si
NIDN. 2027089103

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, MA
NIDN. 2001077903

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA P.T SUMBER SAWIT JAYA LESTARI an. Arif Suganda Harahap, NIM. 0502163175 Prodi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN- SU Medan pada tanggal 8 Juni 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.

Medan, 8 Juni 2021

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi

Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua,



Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, M.A
NIDN. 2001077903

Sekretaris,



Hendra Hermain, S.E., M.Pd
NIDN. 2010057302

Anggota,



Hendra Hermain, S.E., M.Pd
NIDN. 2010057302



Laylan Syafina, S.E., M.Si
NIDN. 2027089103



Nurbaiti, M.Kom
NIDN. 0108087908



Nurwani, M.Si
NIDN. 0126038901

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara Medan



Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN. 2013047602

ABSTRAK

Arif Suganda Harahap,2021. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada P.T Sumber Sawit Jaya Lestari.Di bawah bimbingan Pembimbing Skripsi I oleh Hendra Hermain, SE, M.Pd Dan Pembimbing Skripsi II oleh Laylan Syafina, M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Sumber sawit jaya lestari dan efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Sumber sawit jaya lestari. Dalam melakukan penelitian ini digunakan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dengan manager mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan tersebut dan dokumentasi yaitu yang mengumpulkan dokumen berupa laporan keuangan perusahaan. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Sumber sawit jaya lestari belum mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, ini dapat dilihat perusahaan belum melakukan pemisahan biaya pengendalian biaya yang terkendali dan biaya tak terkendali, Hal ini mengakibatkan adanya penyimpangan pada laporan pertanggungjawaban biaya dan penerapan *reward and punishment system* belum diterapkan secara tegas. Pada PT Sumber sawit jaya lestari juga belum menggunakan biaya secara efisien dikarenakan masih terdapat beberapa hal penyimpangan yang merugikan antara anggaran dan realisasinya.

Kata Kunci :Anggaran, Akuntansi pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Syukur Alhamdulillah, penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan limpahan nikmat dan rahmat-Nya kepada penulis berupa kesehatan, kesempatan dan kemudahan dalam menyelesaikan proposal ini. Dan tak lupa pula shalawat bertangkaikan salam penulis haturkan kepada suri tauladan kita Rasulullah Muhammad SAW, yang telah membuka pintu pengetahuan bagi tentang ilmu hakiki dan sejati sehingga penulis dapat menerapkan ilmu dalam mempermudah penyelesaian proposal ini.

**Penulis mengadakan penelitian untuk skripsi yang berjudul:
“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA P.T SUMBER SAWIT JAYA
LESTARI”**

Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan bagi setiap mahasiswa/i yang hendak menamatkan pendidikannya serta mencapai gelar sarjana strata satu (S.1) di Perguruan Tinggi UIN-SU Medan.

Penulis juga menyadari banyak mengalami kesulitan yang penulis hadapi baik dari segi waktu, biaya, maupun tenaga. Akan tetapi kesulitan dan hambatan itu dapat dilalui dengan usaha, keteguhan dan kekuatan hati dorongan kedua orangtua yang begitu besar, dan partisipasi dari berbagai pihak, serta ridho dari Allah SWT. Penyusunan skripsi ini dapat terselesaikan walaupun masih jauh dari kata kesempurnaan. Adapun semua itu dapat diraih berkat dorongan dan pengorbanan dari semua pihak.

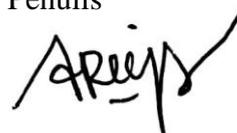
Penulis menyadari bahwa skripsi ini dapat terselesaikan tidak terlepas dari bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis mengucapkan terimakasih kepada nama-nama yang tercantum dibawah ini:

1. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, M.A selaku Rektor UIN Sumatera Utara

2. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara
3. Bapak Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, M.As selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah UIN Sumatera Utara
4. Ibu Hendra Hermain, SE, M.Pd selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah UIN Sumatera Utara
5. Bapak Hendra Hermain, SE, M.Pd selaku Dosen Pembimbing Skripsi I dan selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah memberikan banyak bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Ibu Laylan Syafina, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah memberikan banyak bimbingan dan arahan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak/Ibu dosen serta stafpegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan yang telah memberikan pelayanan, bantuan, bimbingan maupun mendidik penulis selama mengikuti perkuliahan
8. Teristimewa penulis sampaikan terimakasih yang sedalam-dalamnya kepada kedua orang tua yaitu ayahanda Tundin Harahap dan Ibunda Satriani Sitepu, yang senantiasa memberkan dukungan dan kasih sayang yang tiada henti untuk kesuksesan penulis.

Penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan baik dari segi isi maupun tata bahasa dalam penulisan skripsi ini. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan proposal ini. Kiranya isi skripsi ini bermanfaat dalam memperkaya khazanah ilmu pengetahuan.

Medan, 8 Juni 2021
Penulis



Arif Suganda Harahap
NIM.0502163175

DAFTAR ISI

	Halaman
SURAT PERNYATAAN	i
PERSETUJUAN	ii
ABSTRAK	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
E. Batasan Istilah	8
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Anggaran	9
B. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
C. Konsep Biaya	17
D. Pengendalian Biaya.....	20
E. Penilaian Kinerja.....	25
F. Penelitian Terdahulu	27
G. Kerangka Berfikir	32
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	33
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Subjek dan Objek Penelitian	34

D. Jenis Dan Sumber Data.....	34
E. Teknik Pengumpulan Data.....	35
F. Metode Analisis Data.....	36

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. GAMBARAN UMUM	40
B. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
1. Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada PT. Sumber Sawit Jaya Lestari	43
2. Akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada PT. Sumber sawit jaya lestari.....	51

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	58
B. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA	60
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN-LAMPIRAN	62
--------------------------------	-----------

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1.1.Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi	4
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu	27
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	34
Tabel 4.1 Data anggaran dan Realisasi <i>Estate Direct Expenditure Mature</i>	53
Tabel 4.2 Data anggaran dan Realisasi <i>Mill General Expenditure</i>	54
Tabel 4.3 Data anggaran dan Realisasi <i>Mill Direct Expenditure</i>	55

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka berpikir.....	32

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Struktur Organisasi	62
Lampiran 2. Hasil Wawancara	63
Lampiran 3. Surat Penelitian	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada era globalisasi ini dunia ekonomi mengalami dampak dan persaingan semakin ketat. Persaingan semakin tajam tersebut memaksa perusahaan untuk mengubah pola pikir yang lama dan menyesuaikannya dengan keadaan dan kebutuhan saat ini. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, memperbaiki proses bisnis yang penting agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan ditengah persaingan ketatdunia usaha.

Tujuan utama dari berdirinya sebuah perusahaan adalah untuk memperoleh laba semaksimal mungkin, menjaga kelangsungan hidup perusahaan, serta pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Keberhasilan perusahaan untuk pencapaian laba yang diinginkan dipengaruhi oleh pengendalian atas biaya yang dilakukan. Pengendalian biaya pada dasarnya merupakan serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi secara terus-menerus serta membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya.¹

Perusahaan menuntut kesiapan management perusahaan dalam pengendalian biaya, hal ini dikarenakan tingkat pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis mengharuskan perusahaan untuk memandang jauh ke depan guna mengantisipasi berbagai kemungkinan yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaannya. Efisiensi pengendalian biaya perusahaan merupakan salah satu cara perusahaan dalam meningkatkan laba.

Pengendalian biaya dilakukan agar perusahaan dapat berproduksi secara efisien dan efektif, mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang dapat terjadi, menguasai pasar dengan harga yang kompetitif dan untuk memperoleh laba yang maksimal. Biaya mempengaruhi kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing. Tujuan pengendalian biaya produksi adalah untuk memperoleh jumlah produksi

¹Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*(Yogyakarta :Penerbit Andi, 2002) h. 3

atau hasil yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, dari pemakaian sejumlah bahan tertentu, tenaga kerja, usaha, atau fasilitas dengan memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya yang sekecil mungkin dalam kondisi yang ada.²

Pengendalian biaya yang memadai dapat dilakukan dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis yang mensyaratkan setiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan rencana finansial untuk menyediakan laporan kinerja tepat waktu.³ Akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu sistem kontrol yang penting untuk memfasilitasi proses dalam pengambilan keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang digunakan untuk melaporkan bagaimana manajer tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban dapat mengatur pekerjaan yang berada langsung dibawah pengawasan dan tanggung jawabnya, Laporan yang dicantumkan berupa laporan pengawasan biaya dimana laporan ini membuat manajer sebagai penanggungjawab atas terjadinya biaya dapat menerangkan jika terjadi penyimpangan. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana, untuk mendeteksi penyimpangan yang `mungkin terjadi dan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.

Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab ke tingkat manajemen dibawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban sendiri merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam suatu

² Y. Supriyanto, *Anggaran Perusahaan*, Edisi ke-1 (Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2001) h. 295

³ Simamora, *Akuntansi Manajemen* (Riau :Star Gate Publisher Duri, 2012), h.51

perusahaan.⁴

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperlukan dalam membantu mengaktualisasi pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang adakarena akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu alat terbaik dalam manajemen biaya perusahaan atau organisasi yang memiliki ruang lingkup yang besar untuk melakukan desentralisasi dan divisional dalam mengelola perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya adalah salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan termasuk di dalamnya dalam mengukur kinerja manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban banyak digunakan perusahaan karena memungkinkan perusahaan untuk mencatat seluruh kegiatan usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas kegiatan tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berlangsung dengan baik sehingga manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai mampu mendorong perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Proses pengendalian haruslah melalui beberapa prosedur seperti menetapkan standar (anggaran) sebagai tolak ukur atas pelaksanaan biaya.

Anggaran yang disusun bertujuan agar pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi manajemen berjalan sistematis dan sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas pada lembaga perguruan tinggi dapat berjalan efektif. Anggaran berisikan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan, dimana penyusunannya dilakukan oleh tiap-tiap unit pusat pertanggungjawaban.⁵ Kegiatan yang tidak direncanakan tidak dapat dikendalikan, sebab pengendalian

⁴Stefany M P Mengkodan Victorina ZTirayoh, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado", Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi, 2015, h. 223

⁵ Robert N Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen* (Salemba Empat, Jakarta :2005), h.73

meliputi usaha supaya aktivitas tetap berjalan ‘lurus dengan melakukan tindakan perbaikan atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari setiap kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya.

Pengendalian meliputi usaha supaya aktivitas tetap berjalan lurus dengan melakukan tindakan perbaikan atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari setiap kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya, agar anggaran dapat berfungsi dengan baik maka harus didukung oleh struktur organisasi perusahaan yang memadai. Setiap manajer dalam tiap unit departemen dalam melakukan penyusunan anggaran akan merencanakan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak. Dalam pengelolaan perusahaan, anggaran merupakan bagian yang sangat penting. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran sering dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban.

Dalam menilai suatu perusahaan apakah sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban atau belum maka bisa dilihat melalui syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yakni struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya dan laporan pertanggungjawaban. Serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban berupa pusat pertanggungjawaban, standar pengukuran kinerja, pengukuran kinerja manajer, dan pemberian pengharagaan dan hukuman pada manajer suatu perusahaan. Berikut laporan realisasi anggaran biaya produksi PT. Sumber Sawit Jaya Lestari tahun 2019.

Tabel 1. 1 Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi PT. Sumber Sawit Jaya Lestari Tahun 2019

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Pengolahan Kebun (<i>Estate Direct Expenditure Mature</i>)	Rp 72.324.176.789	Rp 54.733.180.665	24,3%
Biaya Umum Pabrik (<i>Mill General Expenditure</i>)	Rp 1.671.317.887	Rp 1.282.142.082	23.3%
Biaya Olah (<i>Mill Direct Expenditure</i>)	Rp13.890.756.406	Rp 11.033.459.777	20.5%
Total	Rp87.886251.082	Rp 67.048.782.524	23.7%

Sumber : PT. Sumber Sawit Jaya Lestari – Tg. Leidong

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pengeluaran biaya terjadi adanya selisih *variance* antara anggaran dan realisasi sebesar 23.7%. Dari Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi diatas dapat diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan anggaran dengan realisasinya, namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*). Penyimpangan yang menguntungkan tersebut bisa saja disebabkan oleh perusahaan menetapkan anggaran yang terlalu tinggi dan kurangnya perencanaan serta pengawasan mengenai anggaran biaya operasional dan permasalahan lain yang dialami yaitu di dalam pelaksanaan proses pengolahan sering terjadi biaya yang tidak terduga melebihi anggaran yang sudah ditetapkan sebelumnya. Salah satu contohnya adalah terjadinya kekurangan dan kerusakan alat-alat pengelolaan dan perawatan sawit.

PT. Sumber sawit jaya lestari adalah suatu perusahaan yang terlibat dalam bidang penanaman, pengembangan dan pengolahan kelapa sawit dengan menghasilkan minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/ CPO*) dan inti sawit (*Palm Kernel/ PK*). Dalam menjalankan operasinya, Pada laporan anggaran PT. Sumber sawit jaya lestari diadakan secara berkala atau teratur. Anggaran biaya produksi dibuat berkala dalam satu tahun dan untuk mengendalikan biaya produksi dan menilai kinerja perusahaan maka diterapkan akuntansi pertanggungjawaban yang diharapkan dapat menjadi alat ukur dalam menjalankan proses produksi.⁶

Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban guna menunjang pengendalian biaya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Hal ini berkaitan dengan penelitian yang dilakukan Nyayu Siti Nurul Huda hasil penelitian menyimpulkan bahwa penerapan sistem akuntansi

⁶PT. Sumber Sawit Jaya Lestari

pertanggungjawaban berdampak positif untuk pengendalian biaya pada PT Pupuk Sriwidjaya Palembang.⁷ Penelitian Stefanly M P Mengko dan Victorina Z Tirayoh menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi sehingga hal ini berdampak terhadap pengendalian biaya pada perusahaan.⁸ Hasil penelitian Zaitun menyimpulkan bahwa Bank Pekreditan rakyat (BPR) Rokan Hilir belum mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, Sehingga pendapatan dan laba tidak mencapai anggaran. Hal ini juga akan mempengaruhi kinerja manajer apabila realisasi biaya berada diatas anggaran dan laba yang diperoleh dibawah anggaran.⁹

Berdasarkan dari uraian di atas, penerapan akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang penting dikarenakan mampu membantu manajemen pusat pertanggungjawaban dalam melakukan pengawasan terhadap pengendalian biaya dan dalam pengelolaan perusahaan anggaran merupakan bagian yang sangat penting. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran sering dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggungjawaban.

Hal inilah yang mendorong penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan mencoba membahasnya dalam proposal yang berjudul **"Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Sumber Sawit Jaya Lestari.**

⁷Nyayu Siti Nurul Huda, "*Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT Pupuk Sriwidjaya Palembang*"(Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, Palembang, 2019), h.5

⁸Stefany M P Mengkodan Victorina Z Tirayoh, *Op. Cit.*, h.222

⁹Zaitun, "*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Bank Pekreditan Rakyat (BPR) Rokan Hilir*"(Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim, Pekanbaru, 2019), h.68

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah :

1. Bagaimana penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Sumber sawit jaya lestari?
2. Bagaimana efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Sumber sawit jaya lestari?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Sumber sawit jaya lestari.
2. Untuk mengetahui efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Sumber sawit jaya lestari.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis:
Untuk mengetahui bagaimana peran anggaran biaya produksi PT. Sumber sawit jaya lestari, terhadap perencanaan dan pengawasan perusahaan tersebut.
2. Bagi Perusahaan :
Sebagai bahan informasi dan masukan pada penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya biaya produksi yang diterapkan dalam perusahaan.
3. Bagi pihak lain:
Sebagai bahan referensi bagi peneliti lain yang berkeinginan dalam mengembangkan lebih dalam mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

E. Batasan Istilah

Adapun batasan istilah dalam penelitian ini adalah:

1. Anggaran adalah rencana kerja tiap-tiap organisasi yang disusun secara sistematis guna dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian guna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
2. Pengendalian biaya adalah proses atau usaha yang dilakukan agar perusahaan dapat berproduksi secara efisien dan efektif, mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang dapat terjadi, serta membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya.
3. akuntansi pertanggungjawaban adalah salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis dan memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan termasuk di dalamnya dalam mengukur kinerja manajemen.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan dalam kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.¹⁰

Menurut Rudianto mengemukakan bahwa Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

Berdasarkan pengertian anggaran yang telah diuraikan diatas bisa disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu perencanaan dalam perusahaan atau organisasi pada periode tertentu yang diukur dalam satuan uang dan sebagai alat bantu perusahaan yang bermanfaat untuk perusahaan ke kondisi yang diinginkan.

2. Karakteristik Anggaran

Beberapa karakteristik anggaran yaitu sebagai berikut :

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yaitu manajer setuju menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.

¹⁰ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekeyasa*. Edisi 3 (Jakarta: Salemba Empat, 2016), h. 488

f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis penyusutan dijelaskan.¹¹

Menurut Mulyadi untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Organisasi anggaran.
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.¹²

Dengan demikian, anggaran yang berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan. Setiap bidang dalam sistem pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan penghasilan masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesah anggaran (*approval*) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran. Setiap anggaran dilaksanakan dalam organisasi atau perusahaan untuk dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dan juga digunakan sebagai alat pengukur pelaksanaan kegiatan dari masing-masing bagian atau kinerja setiap pusat pertanggungjawaban yang memegang kendali wewenang tersebut.

Karena tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, penyusunan anggaran yang tidak didasarkan pada karakteristik pengendalian masing-masing tipe pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan tolak ukur kinerja

¹¹Mulyadi, *Op. Cit.*, h. 490

¹²*Ibid*, h. 513

yang tidak sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang diukur kinerjanya. Hal ini akan mengakibatkan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behavior*) pada manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan anggarannya.¹³

3. Penyusunan Anggaran

Laporan Realisasi Anggaran merupakan laporan keuangan suatu perusahaan yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding untuk suatu periode tertentu. Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/deficit, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Dimana proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan manajer memainkan peran dalam mempersiapkan dan mengevaluasi berbagai alternatif dari sasaran anggaran.

Dalam menyusun anggaran ada beberapa hal yang harus diperhatikan :

- a. Manajer tidak akan termotivasi untuk melaksanakan anggaran apabila anggaran terlalu ideal dan sulit dicapai. Akibatnya manajer menjadi frustrasi dan kemungkinan besar akan timbul penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah yang tinggi. Di sisi lain apabila anggaran terlalu mudah dicapai maka manajer akan tidak akan merasa tertantang untuk berprestasi. Hal ini dikerenakan tanpa bekerja giat kemungkinan akan timbul penyimpangan yang menguntungkan dalam jumlah besar. Anggaran yang baik adalah anggaran dengan tingkat kesulitan yang masih memungkinkan untuk dicapai sehingga manajer termotivasi untuk mencapai prestasi tersebut.
- b. Suatu sistem anggaran dapat berjalan secara efektif memotivasi manajer apabila ada partisipasi manajer puncak dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Selain itu manajer puncak juga harus mengikuti hasil-hasil

¹³*Ibid*, h.512

pelaksanaan anggaran sehingga dapat diperoleh umpan balik yang efektif dalam memotivasi manajer.

- c. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus percaya bahwa anggaran yang disusunnya adalah wajar dan adil untuk dicapai dibandingkan anggaran pusat pertanggungjawabannya. Salah satunya adalah dengan cara menyusun usulan dan revisi anggaran. Anggaran yang disusun tidak lebih sulit untuk dicapai dibanding anggaran pusat pertanggungjawaban lainnya juga termasuk dalam kategori wajar dan adil. Anggaran yang mencerminkan keadilan membuat manajer tidak merasa tertekan melainkan termotivasi.
- d. Laporan perbandingan realisasi dengan harus disusun dan disajikan dengan teliti dan tepat waktu. Laporan yang tidak teliti berakibat penyimpangan yang terjadi tidak dapat ditunjukkan dengan tepat sedangkan laporan yang terlambat berakibat penyimpangan yang besar terlambat diketahui sehingga perbaikan akan sulit dilakukan. Selain itu laporan anggaran yang diteliti dan tepat waktu dapat merupakan *early warning* bagi para manajer. Untuk itu penyusunan laporan anggaran harus memiliki keahlian dan integritas yang tinggi agar laporan yang disampaikan teliti dan tepat waktu.¹⁴

B. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dan akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai bagaimana baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengelola pekerjaan yang langsung di bawah pengawasannya dan yang merupakan tanggungjawabnya atau suatu sistem

¹⁴ Supriyono, Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga (Yogyakarta: BPFE UGM, 2001)

yang mengukur rencana dan tindakan dan setiap pusat pertanggung jawaban.¹⁵

Menurut L M Samryn Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.¹⁶ Sedangkan menurut Mulyadi “Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan manajer dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya”.¹⁷

Akuntansi Pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggung jawab menjalankan operasi tersebut”.¹⁸

Dari penjelasan pengertian diatas akuntansi pertanggungjawaban merupakan laporan data operasi suatu sistem yang di rancang dan digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja setiap tingkatan manajemen mempertanggungjawabkan laporan data operasi yang berada di bawah kendalinya.

Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mempengaruhi perilaku seseorang atau kegiatan perusahaan sehingga akan sesuai dengan tujuan perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan agar seorang pimpinan diharapkan mampu memantau seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara langsung. Secara lengkapnya kegiatan suatu perusahaan menyebabkan pimpinan tak lagi mampu memantau seluruh

¹⁵Rio tambunan, *et. al.*, “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajer Pada CV. Usaha Semesta”, Jurnal Ilmiah Maksitek, 2020, h. 20

¹⁶ L. M. Samryn, *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2015), h. 261

¹⁷ Mulyadi, *Sistem Akuntansi*, Edisi Ketiga (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 15

¹⁸ Arfan Ikhsan, *et.al*, *Akuntansi Keperilakuan*, Cetakan Pertama (Medan: Perdana Publishing, 2015), h.116

kegiatan perusahaan secara langsung. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemberian wewenang dan pemberian tanggung jawab melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban”.¹⁹

Syarat-syarat menerapkannya sistem akuntansi pertanggung-jawaban, yaitu:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam operasi.
- d. Terdapat susunan kode rekening perusahaan yang dikaitkan dengan kewenangan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).²⁰

2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Adapun karakteristik akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi, yaitu :

- a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
- b. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggung-jawaban tertentu.
- c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi anggaran.
- d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.²¹

3. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

¹⁹Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial Edisi 8 Buku Pertama*(Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 229

²⁰ Mulyadi, *Op. Cit.*, h. 166

²¹*Ibid*, h. 191

a. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang diukur berdasarkan pengeluaran atau biaya-biaya. Dalam pusat biaya, manajer memiliki wewenang, tanggung jawab dan pengambilan keputusan dalam pengendalian biaya yang akan mempengaruhi biaya itu sendiri. Pengukuran keberhasilan manajer pusat biaya dilihat dari kemampuannya dalam pengendalian biaya yang sesuai dengan rencana.

b. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah yang memiliki tanggung jawab atas pendapatan dan biaya pada perusahaan. Pusat laba biasanya terdapat di dalam organisasi perusahaan laba yang memiliki divisi penghasil laba. Dalam penentuan jumlah laba yang diperoleh, pusat laba memiliki peran penting karena bertanggung jawab atas aset yang dimiliki.

c. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Unit organisasi yang prestasi manajernya diukur berdasarkan penghasilan dengan memperhitungkan biaya sekaligus aktiva dan modal yang diinvestasikan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dengan tujuan mencapai suatu imbalan investasi (*return on investment*) yang memuaskan. Dalam pusat investasi, manajer memiliki tanggungjawab dan otoritas pengambilan keputusan yang mempengaruhi biaya, pendapatan, dan aset yang diinvestasikan. Untuk mengevaluasi kinerja pusat investasi, kinerjanya diukur dengan membandingkan laba atas investasi yang dicapai terhadap imbalan yang dianggarkan.

d. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

“Unit kerja yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang dihasilkan adalah pusat pendapatan”. Prestasi keuangan dari pimpinan pusat pendapatan diukur dengan membandingkan penghasilan sesungguhnya dengan anggaran.²²

Konsep Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban telah mengalami perkembangan, sejalan dengan metode pengendalian biaya yang

²²L. M. Samryn, *Op.Cit.* h. 262

digunakan dalam perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggung jawaban tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban menelusuri biaya, pendapatan, laba dan investasi untuk unit-unit organisasi secara individual.

4. Pelaporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawab yang di buat secara periodik, Laporan pertanggungjawaban dibuat untuk memenuhi kebutuhan manajer berbagai jenjang organisasi. Penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban dibantu oleh divisi akuntansi, biaya, dan anggaran yang melibatkan semua manajemen operasi.

Menurut Mulyadi laporan pertanggung-jawaban biaya disusun dengan dasar-dasar berikut:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jejang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri diringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh manajer masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.²³

²³Mulyadi, *Op. Cit.*, h. 194

C. Konsep Biaya

1. Pengertian Biaya

Pengertian biaya dalam arti luas menurut Mulyadi adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau mungkin terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti sempit biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam usaha untuk memperoleh penghasilan.

Sedangkan Supriyono membedakan biaya ke dalam dua pengertian yang berbeda yaitu biaya dalam arti *cost* dan biaya dalam arti *expense*. Adapun biaya dalam arti *cost* (harga pokok) adalah “jumlah yang dapat diukur dalam satuan uang dalam rangka pemilikan barang dan jasa yang diperlukan perusahaan, baik pada masa lalu (harga perolehan yang telah terjadi) maupun pada masa yang akan datang (harga perolehan yang akan terjadi). Sedangkan biaya dalam arti *expense* (beban) adalah “Biaya yang dikorbankan atau dikonsumsi dalam rangka memperoleh pendapatan (*revenues*) dalam suatu periode akuntansi tertentu.”²⁴

Daljono mengungkapkan biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan atau manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.²⁵

Dari definisi-definisi biaya di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya adalah suatu bentuk pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas barang dan jasa untuk suatu tujuan tertentu.

2. Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya adalah proses pengelompokan biaya berdasarkan tujuan dari informasi biaya yang disajikan. Biaya dapat digolongkan menurut

²⁴Supriyono, *Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*, Buku 1 Edisi 2 (Yogyakarta: BPFE. Wungu dan Brotoharjo, 2011), h. 14

²⁵ Daljono, *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian* (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2009), h.13

Mulyadi yaitu :

- a. Penggolongan biaya menurut obyek pengeluaran.

Dalam cara penggolongan ini, nama obyek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama obyek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut “biaya bahan bakar”.

- b. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan.

- 1) Biaya Produksi.

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.

Menurut objek pengeluaran, biaya produksi dapat dibagi menjadi :

- a. Biaya bahan baku adalah bahan yang menjadi bagian utama dan dapat diidentifikasi secara langsung pada produk jadi.
- b. Biaya tenaga kerja adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar para pekerja dan pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan.
- c. Biaya overhead pabrik adalah semua biaya yang terjadi dipabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

- 2) Biaya pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.

- 3) Biaya administrasi dan umum

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

- c. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai. Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau departemen. Dalam hubungannya dengan sesuatu yang dibiayai, biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan:

- 1) Biaya langsung (*direct cost*)

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Jika sesuatu yang dibiayai tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi. Dengan demikian biaya langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai.

2) Biaya tidak langsung (*indirect cost*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk disebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik (*factory overhead cost*). Biaya ini tidak mudah diidentifikasi dengan produk tertentu.

d. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan. Dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dapat digolongkan menjadi:

1) Biaya variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan

2) Biaya semi variabel

Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan unsur biaya variabel.

3) Biaya *semifixed*

Biaya *semifixed* adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi.

4) Biaya tetap

Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu.

e. Penggolongan biaya menurut jangka waktu manfaatnya

Atas dasar jangka waktu manfaatnya, biaya dapat dibagi menjadi dua: Pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan. Pengeluaran modal (*capital expenditures*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditures*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut'.²⁶

3. Kegunaan biaya

Biaya standar dapat digunakan untuk :

1. Menetapkan anggaran
2. Mengendalikan biaya dengan cara memotivasi karyawan dan mengukur efisiensi operasi.
3. Menyederhanakan prosedur perhitungan biaya dan mempercepat laporan biaya.
4. Membebaskan biaya ke persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi.
5. Menetapkan tawaran kontrak dan harga jual.²⁷

D. Pengendalian Biaya

1. Pengertian Pengendalian Biaya

Dalam suatu perusahaan membutuhkan adanya pengendalian untuk menjalankan kegiatan operasionalnya hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan yang telah ditetapkan sebelumnya. “Pengendalian (*control*) merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi

²⁶ Mulyadi, *Op. Cit.*, h. 14

²⁷ William KCarterdan Usry Milton F, *Akuntansi Biaya*, Edisi ke13, Alih bahasa Krista (Jakarta :Penerbit Salemba Empat, 2005) , h. 154

kerja dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting”. Sedangkan menurut Siregar, Suropto, Hapsoro, Widodo, dan Biyanto, pengendalian (*control*) adalah proses untuk menetapkan sebuah standar, untuk memperoleh umpan balik mengenai kinerja yang sesungguhnya, serta melakukan koreksi apabila kinerja yang sesungguhnya menyimpang dari rencana.²⁸

2. Tujuan Pengendalian Biaya

Pengendalian dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan berbagai penyimpangan, pengendalian yang dilakukan bertujuan untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaiki apabila terjadi kesalahan. Pengendalian dilakukan baik sebelum proses maupun selama proses berlangsung sampai akhir proses tersebut, dengan adanya pengendalian diharapkan semua unsure manajemen yang terjadi dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Adapun tujuan pengendalian adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
- b. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
- c. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

3. Hubungan Pengendalian Biaya dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengendalian biaya tidak dapat terlepas dari sistem pengendalian manajemen yang berlaku. Dengan memahami sistem pengendalian yang

²⁸ Baldric Siregar, *et. al.*, *Akuntansi biaya* (Jakarta: Salemba Empat, 2013), h. 113

berlaku, anggota organisasi dapat melaksanakan apa yang dikehendaki oleh manajemen. Proses pengendalian manajemen merupakan seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Secara garis besar, proses pengendalian manajemen meliputi dua kegiatan yang saling berkaitan yaitu dengan perencanaan dan pengendalian.

Seorang manajer senantiasa berusaha menyusun rencana atas tindakan yang akan dilakukan misalnya dalam bentuk standar, budget, taksiran atau program. Untuk menentukan apakah rencana tersebut dapat berjalan dengan baik dan sampai pada tujuan yang diinginkan, maka perlu diadakan pengawasan atas pelaksanaannya.²⁹

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab, dengan adanya anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang digunakan untuk menilai kinerjanya jika kinerja yang dinilai baik maka manajer secara individual akan diberi penghargaan sehingga manajer termotivasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya.

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Jika laporan tersebut terlalu kompleks maka manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting.

²⁹Handrinal, “ *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi dan Papua*” (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makasar, 2013), h. 27

Komunikasi reguler antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang tepat, di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan diselidiki sebab terjadinya.

Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah, dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan.³⁰

Menurut Mulyadi tahap pengendalian biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Tahap perencanaan, dengan menerapkan standar perbandingan melalui sistem anggaran dan standar.
- b. Tahap operasi dan pengukuran dengan mencatat realisasi pelaksanaan.
- c. Tahap pelaporan dan analisa, dengan membandingkan realisasi pelaksanaan biaya dengan anggaran yang meliputi :
 - 1) Menetapkan perbedaan antara realisasi dengan anggaran
 - 2) Mengevaluasi sebab-sebab terjadinya perbedaan
 - 3) Mengambil tindakan untuk mengendalikan realisasi biaya yang tidak memuaskan agar sesuai dengan anggaran/standar yang telah ditetapkan.³¹

Pengendalian merupakan langkah penting agar setiap penyimpangan yang terjadi di analisa secepatnya dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab dengan biaya tersebut. Dengan demikian pengendalian, kecepatan dan metode akan diambil dan juga

³⁰Stefanly M P Mengko Dan Victorina Z Tirayoh, “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Gotrans Logistic Cabang Manado”, Jurnal Berkala Ilmiah efisiensi, 2015,h.225

³¹Mulyadi, *Op. Cit.*, h.347

pada efektifitas pengendalian biaya itu sendiri.

Pemisahan fungsi-fungsi dalam suatu perusahaan merupakan hal yang hakiki, oleh karena itu seorang manajer atau top manajer mempunyai tanggung jawab atas bawahan dan sumber daya yang penting dalam perusahaan. Seperti halnya manajemen dalam berbagai organisasi, setiap manajer mempunyai tugas-tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Manajer dapat diklasifikasikan menurut tingkatan mereka dalam organisasi yaitu manajemen tingkat rendah, menengah dan tinggi serta menurut kegiatan-kegiatan dalam organisasi dan bertanggung jawab atas penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu pengawasan yang efektif untuk merealisasikan kegiatan perusahaan sangat diperlukan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat kontrol yang dapat dijadikan acuan atau pertimbangan oleh setiap perusahaan dalam melaksanakan aktifitasnya dalam pengumpulan laporan biaya dan pendapatan atau penerimaan perusahaan yang merupakan suatu elemen dari struktur pengendalian manajemen. Dalam suatu organisasi perlu adanya pembagian pusat pertanggungjawaban agar pusat-pusat pertanggungjawaban dapat diukur prestasinya dan berusaha sebagai satu kesatuan yang terpadu dalam mencapai tujuan perusahaan. Serta akuntansi pertanggungjawaban merupakan hubungan antara manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan realisasinya. Penting bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang akan dikeluarkan sehingga dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban akan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan di masa yang akan datang.³²

³²Handrinal. *Op. Cit.*, h. 29

Adapun ayat yang berkenaan dengan segala sesuatu tidak luput dari pengendalian dan semua itu akan diminta pertanggungjawabannya Surah QS.

Al-Isra': 36 :

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ
كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya : Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban.

E. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan pencapaian hasil kerja manajemen terhadap sumber-sumber secara ekonomi dan berkaitan dengan finansial maupun non finansial.³³ Setiap perusahaan pasti menginginkan kinerja yang baik, untuk mengetahui baik buruknya kinerja tersebut maka diperlukan adanya penilaian kinerja. Menurut Mulyadi penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan.³⁴

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Proses penilaian kinerja merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan, karena memberikan penilaian kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak, mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris, hingga pemilik perusahaan.

³³ Rofiyanty, *Inovasi Dan Kinerja: Knowledge Sharing Behaviour Pada UKM* (Malang: UB Press, 2012), h. 56

³⁴ Mulyadi. *Op. Cit.*, h. 415

Adapun Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja terdapat dalam Surah At- taubah ayat 105 :

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang Telah kamu kerjakan.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Rudianto, antara lain :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum,
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer/mutasi, dan pemberhentian,
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan,
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka,
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan³⁵

Mulyadi mengemukakan bahwa tahap penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.³⁶

³⁵ Rudianto, *Akuntansi Manajemen* (Jakarta: Erlangga, 2013), h.188

³⁶ Mulyadi. *Sistem Akuntansi*, Edisi 4(Jakarta: Salemba Empat, 2016), h.420

Adapun hubungan antara penilaian kinerja dengan akuntansi pertanggungjawaban yaitu, setiap perusahaan telah menetapkan sasaran atau target kepada setiap pusat pertanggungjawaban sebagai dasar dalam aktivitas kegiatannya. Untuk mewujudkan hal ini, harus terdapat kesesuaian antara sasaran perusahaan dengan sasaran manajer. Kesesuaian sasaran tersebut dapat dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan dalam kriteria kinerja. Jadi, dari hasil penilaian kinerja, setiap pusat pertanggungjawaban akan mendapatkan reward ataupun punishment sesuai dengan tingkat keberhasilannya dalam pencapaian sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.³⁷

F. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah ringkasan hasil penelitian terdahulu yang menjadi landasan penelitian :

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rio Tambunan, dkk (2020)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajer Pada CV. Usaha Semesta	Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Usaha Semesta menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk membuat analisis yang bertujuan untuk mengukur prestasi kerja manajer untuk setiap pusat pertanggungjawaban meliputi pusat penghasilan; pusat laba dan pusat investasi.

³⁷Indah Agustini dkk, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya", Jurnal Akuntansi Multi Dimensi (JAMDI) 2019, h. 281

No	NamaPeneliti/ Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
2	Indah Agustini Tri Utami, dkk (2019)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Penelitian Kualitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja pada PT PLN (Persero) UPDK Maka sudah cukup sesuai dengan beberapa indikator- indikator pada syarat- syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban,karakteristi k akuntansi pertanggungjawaban dan tahapan penilaian kinerja menurut Mulyadi.
3	Jusmani Mursalin (2010)	Manfaat Akuntansi Pertanggung- jawaban Dalam PengendalianBiaya Administrasi danUmum	Penelitian Kualitatif	Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada di Perusahaan telah dilaksanakan dengan cukup baik, dilihat dari cara pembuatan susunan laporan aktivitas akan biaya administrasi dan umum terhadap biaya yang dikeluarkan dapat dikendalikan dengan baik. Di dalam Trend laporan realisasi anggaran biaya administrasi dan umum tahun 2015 sampai 2019 mengenai laporan realisasi anggaran biaya administrasi dan umum ini telah dijalankan dengan cukup baik sesuai dengan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.

No	NamaPeneliti/ Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
4	Diana Septianingrum (2018)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Duta Indonesia Djaya	Penelitian Kualitatif	Syarat-syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Duta Indonesia Djaya belum memenuhi semua unsure nya, karena belum adanya pemisahan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Karakteristik akuntansi petanggungjawaban pada perusahaan secara keseluruhan sudah terpenuhi.
5	Ridha Eka Anugrah (2019)	Analisis Penerapan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya&Pengkura n Kinerja Pada P.T.Pelabuhan Indonesia(Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan	Penelitian Kualitatif	Anggaran yang disusun oleh PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Petikemas belum berfungsi secara efektif dalam mengendalikan biaya dikarenakan realisasi pada perusahaan lebih besar daripada anggaran atau terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan.
6	Rama Bangun Wijaya, dkk (2019)	PenerapanAkunt ansiPertanggung jwan SebagaiAlat Pengendalian Biaya Pada PO.	Penelitian Kualitatif	Akuntansi pertanggungjawaban yang di terapkan dalam perusahaan belum cukup memadai, namun sudah dapat dikatakan bagus dikarenakan dilihat dari sudah adanya penggambaran

No	NamaPeneliti/ Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
		Maju Lancar Yogyakarta		penggambaran dengan tepat dari pembagian tanggung jawab serta wewenang di setiap tingkat manajemen serta pada perusahaan sudah ada hubungan kerja.
7	Komang Ayusta Devi Savitri dan Ni Putu Sri Harta Mimba (2020)	Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawab an pada Efektivitas Pengendalian Biaya dengan Motivasi Kerja sebagai Pemoderasi	Penelitian Kualitatif	Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan pada hasil penelitian ini dapat ditarik beberapa kesimpulan yakni Akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada efektivitas pengendalian biaya.
8	Endang Dwi Retnani (2017)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya	Penelitian Kualitatif	Dari hasil penelitian diketahui bahwa struktur organisasi perusahaan sudah menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan anggaran dilakukan dengan bottom up budgeting, namun belum ditunjukkan kode pusat pertanggungjawaban dan belum terdapat pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

No	NamaPeneliti/ Tahun	Judul	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
9	Ricardo Harianja Meriyani (2020)	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pada Bpr. Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung	Penelitian Kualitatif	Hasil penelitian bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di perusahaan sudah memadai. Perusahaan sebaiknya memberikan penghargaan prestasi atau sanksi kepada manajer pusatpertanggungjawaban agar dapat meningkatkan kesadaran para manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dengan baik serta memotivasi kinerja manajer pusat pertanggungjawaban untuk meningkatkan kinerjanya.
10	Wira Pratiwi Asril dkk(2019)	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawab an Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Gunung Naga Mas Padang	Penelitian Kualitatif	penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum berjalan dengan baik, dimana manajemen belum menerapkan sepenuhnya unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi

G. Kerangka Berfikir

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil yang dicapai oleh pertanggung jawaban atas pusat laba, pusat aktiva pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan oleh manajer yang bertanggung jawab atas pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mengambil keputusan untuk menentukan langkah yang harus diambil manajer dalam memperbaiki prestasi kerja karyawan dan pengambilan keputusan sesuai dengan laporan keuangan perusahaan.

Pengendalian biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur, mencatat, dan melaporkan dan pengendalian biaya ini sangat penting untuk proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi. Dengan adanya pengendalian biaya suatu instansi bisa menghasilkan sebuah laporan keuangan yang baik sehingga suatu organisasi atau perusahaan bisa dikatakan maju atau berkembang.



Gambar 2.1 Kerangka berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan variabel yang diteliti sehingga diperoleh kesimpulan yang berlaku secara umum.³⁸ Metode ini dilakukan dengan cara menyajikan, menganalisis dan mengetahui bagaimana anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya pada kemudian data tersebut diklasifikasikan, diinterpretasikan dalam analisa untuk memperoleh gambaran mengenai masalah.

Adapun jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif bertujuan untuk mengembangkan konsep sensitivitas pada masalah yang sedang dihadapi, dan menguraikan realitas yang berkaitan dengan teori yang telah ditelusuri serta mengembangkan pemahaman secara lebih luas.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini penulis melakukan penelitian pada PT. Sumber sawit jaya lestari yang berlokasi di jln Sutomo – tg, leidong, Kabupaten labuhan batu utara.

2. Waktu Penelitian

Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan sejak 6 juni 2020 sampai dengan 17 Mei 2021.

³⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Modern* (Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi – Universitas Gajah Mada, 2012), h.59

Waktu penelitian ditampilkan dalam bentuk tabel 3.1 sebagai berikut :

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	Waktu Penelitian					
		2020		2021			
		Juni	Juli- Desember	Januari	Februari- Maret	April- Mei	Juni
1	Pengajuan Judul						
2	Penyusunan Proposal						
3	Seminar Proposal						
4	Revisi Proposal						
5	Penelitian						
6	Penyelesaian dan Bimbingan Skripsi						
7	Seminar Akhir						

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek (orang) secara individual dalam penelitian yaitu mill manager/manager pabrik dan manager keuangan dan Objek dalam penelitian yaitu laporan anggaran dan realisasi PT. Sumber sawit jaya lestari tahun 2019.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk verbal bukan dalam bentuk angka.³⁹ Data kualitatif dalam penelitian ini adalah : sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, hasil wawancara mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Sumber sawit jaya

³⁹ Neong Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*(Yogyakarta:Rakesarasin, 1996),h.2

lestari, dan juga data tentang laporan keuangan meliputi realisasi anggaran perusahaan.

2. Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a) Data primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara dengan mill manager/manager pabrik.
- b) Data Sekunder yaitu data berupa data yang diperoleh dari dokumen-dokumen perusahaan dan pencatatan yang erat kaitannya dengan masalah yang akan dibahas. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder diperoleh dari data-data dokumentasi yang ada di perusahaan dan data-data dalam peneliti terdahulu. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini yaitu gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, laporan pertanggungjawaban tahun 2019 pada PT. Sumber sawit jaya lestari.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Observasi

Observasi yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui sesuatu pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap

keadaan atau perilaku objek sasaran. Observasi dimaksudkan suatu cara pengambilan data melalui pengamatan langsung terhadap situasi atau peristiwa yang ada di lapangan yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Sumber sawit jaya lestari.

2) Interview atau wawancara

Interview atau wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan penelitian. Peneliti melakukan wawancara yang berjumlah 2 orang dengan bapak rahman jabatannya sebagai mill manager/manager pabrik dan bapak zuni arfan jabatannya sebagai personalia/manager keuangan .

3) Studi dokumentasi

Studi dokumen merupakan cara pengumpulan data melalui peninggalan arsip-arsip, buku-buku, teori, dalil-dalil atau hukum-hukum dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Dokumen yang dipelajari dan diperlukan dalam kepentingan penelitian ini berupa data anggaran dan realisasi biaya perusahaan.

F. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis yang diperoleh dari observasi, hasil wawancara dan dokumentasi dan analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus.

Dalam analisis data menurut Milles dan Huberman yaitu :

1. Pengumpulan data

Pengumpulan data merupakan proses yang berlangsung sepanjang penelitian, dengan menggunakan seperangkat instrument yang telah disiapkan, guna memperoleh informasi data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam proses pengumpulan data ini peneliti melakukan analisis secara langsung melalui observasi, wawancara dan dokumentasi berupa data anggaran dan realiasi pengolahan pada perusahaan PT.

Sumber sawit jaya lestari sesuai dengan informasi data yang diperoleh di lapangan. Metode wawancara dilakukan secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan penelitian yaitu *mill manager*/manager pabrik.

Adapun pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan data yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Data yang diperlukan adalah:

- 1) Dokumen yang berupa laporan keuangan dan laporan lain perusahaan, seperti struktur organisasi, klasifikasi biaya realisasi dan anggaran perusahaan.
 - 2) Menganalisis struktur organisasi dan uraian tugas dalam hal pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab.
 - 3) Data-data mengenai anggaran pada pusat pertanggungjawaban pada PT. Sumber sawit jaya lestari.
 - 4) Menganalisis pengendalian biaya.
 - 5) Membuat kesimpulan dan saran.
2. Reduksi Data

Mereduksi data yaitu merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan finalnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dalam hal ini peneliti menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi penggolongan biaya produksi pada PT. Sumber sawit jaya lestari pada tahun 2019 yaitu Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*), Biaya Umum Pabrik (*Mill General Expenditure*) dan Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*) serta analisis penyimpangan atau selisih anggaran dan realisasinya kemudian peneliti membuat kesimpulan yang dapat ditarik dan diverifikasi.

3. Penyajian Data

Penyajian data yaitu sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memperbolehkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat dan hubungan antar kategori. Setelah peneliti menganalisis data-data anggaran dan realisasi dan informasi melalui wawancara selanjutnya peneliti mengumpulkan informasi tersebut untuk diambil kesimpulan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban ada PT. Sumber sawit jaya lestari. Adapun penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sebagai berikut :

a) Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas yang jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

b) Perencanaan/Anggaran

Anggaran merupakan laporan keuangan suatu perusahaan yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran pelaporan secara tersanding untuk suatu periode tertentu. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam menyusun anggaran.

c) Pelaksanaan/Pengendalian

Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Pengendalian menjadi langkah penting agar setiap penyimpangan yang terjadi dianalisa secepatnya dan dinyatakan sedemikian rupa. Dengan demikian pengendalian yang efektif untuk merealisasikan kegiatan perusahaan sangat diperlukan untuk kemajuan perusahaan.

d) Pelaporan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan system pengumpulan biaya untuk pengendalian biaya yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Laporan digunakan oleh manajemen agar dapat melihat permasalahan yang terjadi dan segera membuat keputusan mengenai tindakankoreksi yang perlu diambil.

4. Kesimpulan dan verifikasi data

Mengumpulkan data bagi penelitian kualitatif harus langsung diikuti dengan pekerjaan menuliskan, mengedit, mengklasifikasi, mereduksi data anggaran dan realisasi dan peneliti menyajikan data serta menarik kesimpulan sebagai analisis data kualitatif. Dalam analisis ini peneliti melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan yaitu struktur organisasi, anggaran biaya, analisis pusat biaya, klasifikasi biaya, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan antara anggaran dan realisainya dan menganalisis kesesuaian akuntansi pertanggungjawaban yang sebagaimana mestinya, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

PT Sumber sawit jaya lestari adalah perusahaan minyak kelapa sawit di tanjung leidong, kabupaten labuhan batu utara, sumatera Utara. PT Sumber sawit jaya lestari merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit, dengan mengutamakan inovasi dan efisiensi operasi manajemen perkebunan dan pemrosesan kelapa sawit. Kegiatan usaha utama perusahaan meliputi bidang penanaman dan pemanenan terpadu tandan buah segar (TBS) dari perkebunan kelapa sawit, mengolah TBS menjadi minyak mentah kelapa sawit (*Crude Palm Oil / CPO*) dan inti sawit (*Palm Kernel / PK*), serta menjual CPO dan PK. Pabrik kelapa sawit mengolah TBS dari perkebunan sendiri maupun TBS yang dibeli dari pihak ketiga (masyarakat sekitar) dan Pabrik ini memiliki total area seluas 7.213 hektare serta mempunyai kapasitas sebesar 40 ton per jam.

Perusahaan percaya dengan potensi minyak kelapa sawit yang luar biasa dan optimis dengan peran sumber pangan ini di masa depan. Dengan produktivitas yang tinggi dan penggunaan lahan yang jauh lebih efisien dibandingkan dengan tanaman lain, kelapa sawit bisa menjadi solusi krusial dan ramah lingkungan untuk memenuhi lonjakan kebutuhan minyak nabati di masa depan. Pada saat yang sama, industri kelapa sawit juga memiliki potensi untuk berkontribusi secara signifikan untuk mendorong pembangunan di negara seperti Indonesia, terutama di daerah terpencil. Oleh karena itu, perusahaan kelapa sawit dapat memainkan peranan kunci dalam melestarikan lingkungan dan memenuhi kebutuhan pangan jika bisnisnya dilaksanakan dengan baik dan benar. Peranan inilah yang ingin kami capai.

Perusahaan senantiasa mengutamakan efektivitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya serta memiliki kemampuan dan ketangguhan untuk bersama-sama membangun kekuatan yang solid demi mencapai perubahan yang lebih baik. Perseroan memiliki komitmen terus tumbuh, maju, dan berkembang mencapai puncak kesejahteraan dengan tetap mengedepankan harmonisasi antara

manusia dan lingkungan.

Untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan, perusahaan PT. Sumber sawit jaya lestari memerlukan visi dan misi yang jelas yang bisa digunakan sebagai target agar kehidupan perusahaan berjalan dengan lancar dan bisa mencapai target yang diharapkan. Adapun visi dan misi PT.Sumber saawit jaya lestari adalah:

1. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan perkebunan berkelas dunia yang meningkatkan citra bangsa Indonesia.

2. Misi Perusahaan

- a. Mewujudkan potensi penuh minyak kelapa sawit
- b. Membangun bisnis perkebunan yang profesional
- c. Menggunakan teknologi yang canggih dan ramah lingkungan
- d. Mengembangkan sumber daya manusia dan potensi daerah dalam semangat kemitraan.

3. Stuktur Organisasi

Struktur organisasi adalah struktur yang dapat dianggap sebagai pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi.Suatu organisasi yang telah dibagi-bagi ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan syarat mutlak diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban, karena struktur organisasi merupakan titik tolak untuk maksud dari sistem akuntansi ini.

Adapun bentuk dari struktur organisasi PT. Sumber Sawit Jaya Lestari:

a. General Manager

General Manager memiliki uraian tugas sebagai berikut:

1. Mengkaji dan menyempurnakan budget tahunan, kebun/pabrik.
2. Mengelola seluruh operasional beberapa kebun, pabrik dalam lingkungan area pengawasannya
3. Memastikan bahwa semua program kerja dilaksanakan sesuai dengan jadwal, prosedur dan standar yang telah ditetapkan

4. Memastikan produksi dipanen secara efektif dan efisien sesuai dengan standar dan diantar ke pabrik sesuai dengan kapasitas pengolahannya
5. Memastikan biaya operasional kebun, pabrik dilaksanakan secara efektif dan mengadakan perbaikan bila diperlukan
6. Memastikan bahwa sistem dan prosedur administrasi dilaksanakan sesuai dengan ketentuan perusahaan.

b. Mill Manager

Tugas dan wewenang *Mill Manager* ialah sebagai berikut:

1. Menyusun budget dan rencana kerja tahunan *mill*
2. Mengkoordinasikan sumber daya (personil, alat dan bahan) yang tersedia dipabrik agar semua kegiatan yang dilakukan dapat terlaksana dengan tingkat efisien yang tinggi dan efektif serta sesuai dengan target dan anggaran yang telah ditetapkan
3. Mengatur pembagian penempatan tenaga kerja sesuai situasi, kebutuhan dan tanggungjawab serta memberikan arahan secara berkala kepada seluruh bawahannya untuk memastikan seluruh operasional pabrik berjalan sesuai prosedur
4. Memonitor dan memastikan seluruh TBS yang diterima dan Palm produk yang dikirim telah melalui proses penimbangan yang benar dan diadministrasikan sebagaimana mestinya
5. Memonitor dan memastikan *stock palm product* selalu terjaga kualitasnya dan berada dalam jumlah yang minimal serta segera melakukan tindak lanjut jika terjadi keterlambatan pengiriman.

c. Personalia

Tugas dan wewenang Personalia yaitu:

1. Menyusun rencana kerja dan Bujet Departemen sesuai dengan system, kebijakan melalui arahan dan persetujuan manajemen.
2. Mengkoordinasi pelaksanaan rencana kerja dan mengontrol penggunaan biaya departemen atau kepala bagian agar digunakan secara efektif dan efisien sesuai rencana kerja

3. Menjalinkan komunikasi dan membina hubungan baik dengan Dinas Ketenagakerjaan dan Pekerja / Serikat Pekerja demi terciptanya hubungan industrial yang harmonis
4. Memastikan pengurusan izin-izin ketenagakerjaan sesuai dengan waktu dan kebutuhannya.
5. Memonitor dan memastikan kebutuhan tenaga kerja tersedia dalam jumlah yang cukup dan kompeten

d. Kepala Maintenance

Tugas dan wewenang Kepala *Maintenance* yaitu:

1. Menyusun budget dan target kerja berdasarkan kondisi kebun serta melalui arahan dan persetujuan manajemen
2. Mengatur pembuatan laporan, analysis dan evaluasi pemeliharaan mesin produksi yang meliputi absensi, pemakaian suku cadang, spare part, dan bahan pembantu lainnya.
3. Mengefektifkan penggunaan sumber daya manusia dengan menekan absensi, peningkatan disiplin dan tata tertib serta konsistensi dalam menerapkan metode kerja dan keselamatan kerja.
4. Memonitor dan memastikan seluruh kegiatan operasional kebun, meliputi *land Clearing, planting / replanting*, pembibitan pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, hingga pengiriman TBS ke pabrik berjalan normal sesuai rencana yang telah dibuat dan sesuai dengan SOP.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban Pada PT. Sumber Sawit Jaya Lestari

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan laporan pertanggungjawaban berupa laporan hasil kegiatan yang telah dicapai oleh perusahaan akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengatur setiap unit kerja dalam perusahaan yang dipimpin oleh manajer yang bertanggungjawab.

Data hasil penelitian yang diperoleh dari teknik wawancara berupa jawaban informan atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti melalui panduan wawancara dengan informan, yang kemudian data jawaban tersebut disajikan dalam bentuk kutipan hasil wawancara. Kutipan hasil wawancara tersebut memaparkan jawaban responden yang beragam mengenai akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. sumber sawit jaya lestari. Kutipan hasil wawancara dari informan penelitian tersebut secara lebih rinci diuraikan serta dijelaskan dalam sub bab hasil penelitian berikut.

A. Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Dari setiap pusat pertanggungjawaban, maka disusun anggaran untuk masing-masing departemen dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran-anggaran ini merupakan alat ukur pelaksanaan kegiatan dan alat penilaian prestasi untuk setiap pusat pertanggungjawaban, dengan cara membandingkan antara keduanya. Untuk memudahkan pelaporan hasil pelaksanaan kegiatan, dibutuhkan penyusunan sistem akuntansi yang baik, yang akan digunakan untuk mengumpulkan biaya yang betul-betul dikeluarkan dan penghasilan yang diperoleh setiap pusat pertanggungjawaban. Dalam hal pelaporan biaya karena tidak semua biaya yang terjadi di setiap pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan. Untuk selanjutnya penyajian laporan biaya tersebut dapat dimintakan pertanggungjawaban dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Indikator yang dijadikan pedoman wawancara adalah mempersiapkan anggaran. Berikut hasil wawancara dengan pak rahman yang bekerja sebagai Mill Manajer di PT. Sumber sawit jaya lestari mengenai hal tersebut yang disajikan dalam bentuk kutipan yaitu :

Kami mempersiapkan anggaran dengan baik karena perencanaan anggaran sangat dibutuhkan dalam perusahaan agar tidak terjadinya penyimpangan. Penyimpangan dalam realisasi rencana tersebut, sebisa mungkin anggaran yang telah ditetapkan dipergunakan dengan maksimal agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang optimal”.

Kutipan hasil wawancara dari informan atau narasumber lain yaitu

bapak zuni arfan jabatannya sebagai personalia/manager keuangan yang dikutip sebagai berikut:

“Anggaran yang ditetapkan telah sesuai dengan kebutuhan dalam perusahaan ini saya selaku manager keuangan menjalankan perkerjaan dengan baik.

Berdasarkan kutipan diatas hasil wawancara penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan dan disusun dengan baik dan hal tersebut juga dapat dilihat dalam laporan anggaran pengendalian biaya perusahaan.

1) Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya tidak terkendali (*Uncontrollable cost*) adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seseorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban. Pemisahan antara biaya-biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Manajemen dapat mengetahui dimana biaya terjadi dan siapa yang harus bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan pada anggaran biaya. Dengan mengetahui tempat biaya dan penanggungjawab biaya, manajemen akan lebih mudah mengendalikan biaya.

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat

kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien, namun PT. Sumber sawit jaya lestari belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antar biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PT. Sumber sawit jaya lestari, Sehingga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi tidak dapat ditentukan siapa dan departemen mana yang harus bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut. Manajer hanya dimintai pertanggungjawabannya atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja. Dengan tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, maka perusahaan tidak dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik.

2) Klasifikasi dan Kode Rekening

Klasifikasi kode rekening adalah data tempat mencatat perubahan aktiva, kewajiban, modal, pendapatan dan beban dari transaksi keuangan. Rekening memberikan informasi tentang operasional perusahaan setiap hari, sehingga dapat diketahui besarnya perubahan aktiva, kewajiban, modal, pendapatan dan beban.

Berikut hasil wawancara mengenai klasifikasi dan kode rekening yang disajikan dalam kutipan berikut :

“Pihak perusahaan memiliki klasifikasi dan kode rekening dikarenakan pengklasifikasian dan kode rekening di PT. Sumber sawit jaya lestari sangat membantu dalam penyusunan laporan keuangan, pengklasifikasian dan kode rekening memudahkan menggolongkan dan memberikan kode rekening sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dan struktur organisasi.”

Dari hasil wawancara yang telah dijelaskan pengklasifikasian kode dan rekening telah diterapkan di PT. Sumber Sawit Jaya Lestari sehingga memudahkan pekerjaan dalam perusahaan.

Pemberian kode dilaksanakan dengan cara metode kode kelompok (*group code method*)

- a. Posisi masing-masing angka mempunyai arti, di mana angka yang paling kiri adalah kode golongan perkiraan dan angka paling kanan adalah kode jenis rekening.
- b. Setiap kode dalam golongan perkiraan terdiri dari angka-angka yang sudah ditetapkan terlebih dahulu, di mana masing-masing angka mewakili jenis rekening

3) Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban mencakup fase laporan dalam akuntansi pertanggungjawaban. Pelaporan biaya merupakan syarat yang tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan syarat yang telah dibahas sebelumnya. Laporan pertanggungjawaban berguna sebagai evaluasi untuk menilai kinerja para manajer. Dasar melakukan evaluasi ialah anggaran yang telah disusun sebelumnya oleh perusahaan, dalam hal ini PT Sumber sawit jaya lestari hanya melakukan pada akhir tahun. Selayaknya perusahaan tidak hanya melakukan evaluasi pada akhir tahun saja tetapi perusahaan dapat melakukan evaluasi tiap 3 atau 4 bulan sekali, sehingga jika dalam mengevaluasi terdapat perbedaan yang cukup signifikan antara anggaran dengan realisasinya agar dapat segera diketahui penyebab dari penyimpangan tersebut.

Menentukan penyebab terjadinya selisih sangatlah penting karena dengan penyebab tersebut perusahaan akan menentukan rencana-rencana selanjutnya. Dari hasil wawancara evaluasi yang dilakukan perusahaan tidak hanya sebatas menentukan selisih antara anggaran dengan realisasi tetapi juga menganalisis selisih anggaran tersebut dan pihak manajemen juga mengambil tindakan perbaikan. Dengan dilakukan pengawasan secara ketat maka kinerja para karyawan selalu dipantau dan hal ini akan mempersempit adanya kesempatan untuk melakukan tindakan-tindakan yang dapat merugikan pihak perusahaan.

“Hasil wawancara dengan mill manager di PT. Sumber Sawit Jaya

Lestari, mengenai laporan pertanggungjawaban yang disajikan dalam kutipan yaitu :

“Laporan disajikan dari tiap divisi untuk memudahkan dalam memantau pengelolaan biaya, pelaksanaan anggaran dan melihat pertanggungjawaban masing-masing dari tiap divisi dan laporan pertanggungjawaban dijalankan dengan baik .

Kutipan hasil wawancara dari informan atau narasumber lain yaitu bapak zuni arfan jabatannya sebagai personalia/manager keuangan yang dikutip sebagai berikut:

Dalam hal ini saya selaku personalia melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi sesuai dengan pertanggungjawaban saya”.

Dari hasil wawancara diatas bahwa PT Sumber sawit jaya lestari dalam melaporkan laporan pertanggungjawabannya telah berjalan baik adapun laporan pertanggungjawaban dari tiap-tiap divisi telah melakukan pendelegasian pertanggungjawaban masing-masing atas laporan yang dilaporkannya akan tetapi dalam hal ini manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja. Laporan pertanggungjawaban dinyatakan dalam bentuk yang sederhana. Laporan pertanggungjawaban menyajikan jumlah anggaran dan jumlah realisasi dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban harus menjadi perhatian yang penting, di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara realisasi dengan anggaran harus di analisis dan diselidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan di dalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan/hukuman yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini PT Sumber sawit jaya lestari telah melaporkan laporan pertanggungjawabannya telah berjalan baik tetapi hasil laporan hanya biaya-biaya yang dapat dikendalikannya saja.

B. Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban

1) Identifikasi pusat pertanggungjawaban

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Dalam praktiknya. Suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatinya.

Hasil wawancara dengan mill manager mengenai identifikasi pusat pertanggungjawaban yang disajikan dalam kutipan adalah :

“Sebagai manajer identifikasi pusat pertanggungjawaban yang dibentuk didalam organisasi telah dibuat dan direalisasikan dengan bidang keahlian spesialisasinya masing-masing agar suatu bidang dapat hasil yang optimal dengan pekerjaan yang dikuasainya dan identifikasi pusat pertanggungjawaban telah dijalankan dengan baik”

Sedangkan kutipan hasil wawancara bapak zuni arfan jabatannya sebagai personalia/manager keuanganyaitu :

“Penyusunan keuangan telah disusun sesuai dengan kebutuhan dan didiskusikan dengan pihak manager dengan baik.

Berdasarkan dari wawancara yang dapatkan dari informan bahwa identifikasi pusat pertanggungjawaban di PT. Sumber Sawit Jaya Lestari telah ditetapkan sesuai dengan spesialisasi dan keahlian masing-masing dan telah dijalankan dengan baik.

2) Standar pengukuran kinerja

Anggaran dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dilakukan berdasarkan perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

Hasil wawancara mengenai standar pengukuran kinerja yang disajikan dalam kutipan adalah :

“Pengukuran kinerja tiap-tiap karyawan dilihat dari perbandingan

antara anggaran dan realisasinya dalam rincian biaya dan apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan yang melaporkan berhak tanggungjawab atas laporan yang telah dibuatnya dan ini berlaku untuk semua pusat pertanggungjawaban tetapi perusahaan belum melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan secara priodik.”

Dengan ini pendapat bapak rahman serupa dengan pendapat bapak zuni arfan jabatannya sebagai personalia/manager keuangan yaitu:

“Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya. Penyimpangan anggaran dan realisasi terjadi dikarenakan terjadinya kesalahan dalam pertimbangan penyusunan anggaran.”.

Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa informan diatas dapat disimpulkan bahwa P.T. Sumber sawit jaya lestari telah melakukan standar pengukuran kinerja yang hal ini dapat dilihat dengan membandingkan anatara realisasi dan dana yang dianggarkan.

3) Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman

Karyawan yang telah melaksanakan tugas dan wewenangnya dengan baik dalam mencapai target perusahaan harus diberikan penghargaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak dapat melaksanakan tanggungjawab dengan baik, maka perusahaan harus memberikan hukuman kepada karyawan tersebut.

Penghargaan yang diterima karyawan dapat berupa pujian langsung ditempat, pemberian penghargaan bagi karyawan teladan atau berprestai, dan kenaikan pangkat atau promosi jabatan. Kenaikan pangkat dapat diartikan sebagai pengembangan karir seseorang sehingga dapat bergerak maju. Karyawan yang mendapatkan kenaikan pangkat atau promosi jabatan tentu saja akan merasakan tuntutan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan status serta gengsi yang meningkat. Sedangkan penghargaan yang diberikan kepada kelompok atau divisi dalam perusahaan dapat berupa

surat penghargaan atau piagam dalam pengelolaan divisi terbaik dengan berbagai syarat penilaian yang tertuang di dalamnya.

Dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut akan mendapat penghargaan atas prestasinya. Sedangkan jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan, maka manajer tersebut akan dimintai pertanggungjawaban atas kinerjanya. Jika manajer tersebut tidak dapat memberikan pertanggungjawaban, maka perusahaan akan memberikan hukuman. Hukuman/sanksi yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi pelanggaran yaitu perintah, larangan, pengawasan, perjanjian, dan ancaman sedangkan sanksi yang dilakukan karena telah terjadi pelanggaran. Dengan kata lain, sanksi ini terjadi setelah terjadi kesalahan yaitu denda, penurunan pangkat, dan pemecatan.

Dari hasil wawancara mengenai penghargaan dan hukuman, penerapan reward and punishment system belum diterapkan secara tegas, padahal pemberian penghargaan dan hukuman diharapkan memberikan motivasi kepada para karyawan untuk bekerja lebih keras dalam mencapai target perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Dengan hal tersebut manajer perusahaan harus mampu melakukan penilaian kinerja yang tepat, sehingga pemberian penghargaan tidak salah sasaran dan menimbulkan suasana yang tidak menyenangkan dalam lingkungan perusahaan.

2. Akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada PT. Sumber sawit jaya lestari

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting sebagai pedoman dalam pelaksanaan serangkaian aktivitas dalam perusahaan dan sebagai alat komunikasi intern, yang menghubungkan berbagai unit organisasi dan sebagai alat memotivasi dan menilai

prestasi kerja yang dibuat berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

PT. Sumber sawit jaya lestari dalam penyusunan anggaran dilaksanakan dan dimulai penyusunan anggaran oleh direktur utama kepada manajer dan dibantu oleh personalia kemudian pembuatan formulir ini dilakukan oleh Bagian Anggaran yang terdiri dari seorang kepala bagian dan dibantu oleh beberapa orang staf. Setelah pengisian formulir anggaran selesai dilaksanakan, formulir-formulir anggaran tersebut diserahkan kembali kepada manager kemudian anggaran formulir tersebut diperiksa dan dikoreksi kembali untuk disesuaikan dengan informasi-informasi pada tahun yang lalu dan estimasi pada tahun yang akan datang.

Setelah formulir anggaran tersebut selesai dikoreksi dan bila menurut bagian anggaran sudah dapat dilaksanakan, maka oleh bagian anggaran formulir-formulir tersebut disatukan kemudian dibuat rekapitulasi rencana anggaran belanja. Rekapitulasi inilah yang kemudian dikirim kepada direktur utama untuk memperoleh persetujuan. Apabila telah disetujui dan ditandatangani oleh direktur utama, maka rencana anggaran belanja biaya telah berlaku untuk dilaksanakan pada periode mendatang.

Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efisiensi dari pengendalian biaya adalah dengan membandingkan antara biaya usaha dengan biaya standar. Berikut ini adalah unsur – unsur biaya dan penggolongan biaya produksi pada PT. Sumber sawit jaya lestari serta analisis penyimpangan atau selisih anggaran dan realisasinya :

a. Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*)

Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*) pada

PT. Sumber sawit jaya lestari disusun dalam tabel berikut :

Tabel 4.1
Data anggaran dan Realisasi *Estate Direct Expenditure Mature*
PT. Sumber Sawit Jaya Lestari 2019

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Infrastruktur	Rp. 6.238.814.231	Rp. 5.428.574.332	12,9%
Weeding	Rp. 1.245.543.321	Rp. 1.023.456.771	17,8%
Basmi Lalang	Rp. 20.750.321	Rp. 10.657.321	48,6%
Prunning	Rp. 1.235.234.334	Rp. 1.023.455.454	17,1%
Pemupukan	Rp. 28.456.529.675	Rp. 18.657.950.786	34,4%
Sisip HPT (Hama Penyakit Tanaman)	Rp. 1.243.198.745	Rp. 970.196.781	21,9%
Harvesting Panen	Rp. 18.783.456.719	Rp. 15.654.321.672	16,6%
Harvesting M Supervision	Rp. 2.345.675.349	Rp. 2.204.564.876	6,01%
Harvesting M1 Supervision	Rp. 765.453.243	Rp. 896.576.459	-17,1%
Alat Perawatan	Rp. 80.897.256	Rp. 94.876.235	-17,2%
Transport Material	Rp. 34.623.432	Rp. 15.478.961	55,2%
Transport Pupuk	Rp. 976.543.842	Rp. 876.561.208	10,2%
Transport TBS	Rp. 10.897.456.321	Rp. 7.876.509.809	3,4%
Total	Rp. 72.324.176.789	Rp. 54.733.180.665	24,3%

Sumber : PT. Sumber Sawit Jaya Lestari

Dari tabel diatas terdapat penyimpangan biaya yang menguntungkan cukup tinggi dibandingkan dengan anggarannya misalnya realisasi biaya usaha pada pada transport material selisih sebesar Rp.19.144.471 atau 55,2 % dan pada rincian biaya basmi lalang selisih sebesar Rp.10.093.000 atau 48,6%.Adapun penyebab terjadinya penyimpangan yang menguntungkan tersebut karena perusahaan memberikan realisasi terlalu tinggi terhadap

rincian biaya padahal realisasi yang dilakukan jauh lebih rendah dari nilai anggarannya.

Namun terdapat beberapa penyimpangan biaya yang merugikan (*unfavorable*), seperti biaya *Harvesting MI Supervision* dengan realisasi sebesar Rp. 896.576.459,- dan anggarannya sebesar Rp. 765.453.243,- selisih sebesar Rp. 131.123.216,- atau-17,1% penyebab terjadinya *unfavorable* tersebut karena proses pengolahan kebun kondisi tanaman kelapa sawit dan TBS tidak selalu stabil kuantitasnya secara periodik sehingga realisasi pengeluaran biaya pada *Harvesting MI Supervision* tidak sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya. sedangkan alat perawatan dengan realisasi sebesar Rp. 94.876.235,- dan anggaran sebesar Rp. 80.897.256,-sehingga selisih sebesar Rp. 13.978.979,- atau-17,27%, Adapun penyebab *unfavorable* pada alat perawatan tersebut dikarenakan terjadinya kekurangan dan kerusakan alat-alat perawatan pada kebun, dengan hal ini perusahaan belum secara baik dalam penyusunan anggaran untuk biaya alat perawatan kebun sehingga penyimpangan yang terjadi jauh dari batas wajar yang ditetapkan perusahaan (5%) dari kedua penyimpangan tersebut bahwa anggaran yang ditetapkan ternyata masih lebih kecil daripada realisasinya dan hal ini sudah jauh melebihi selisih batas wajar yang ditetapkan perusahaan yaitu senilai 5%.

b. Biaya Umum Pabrik (*Mill General Expenditure*)

Biaya umum pabrik pada PT.Sumber sawit jaya lestari disusun dalam tabel berikut :

Tabel 4.2
Data anggaran dan Realisasi *Mill General Expenditure*
PT. Sumber Sawit Jaya Lestari 2019

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Pegawai	Rp. 196.407.459	Rp.189.567.403	3,48%
Biaya Umum & Administrasi	Rp. 485.432.654	Rp.389.569.129	19,7%
Biaya Jasa Pihak ke 3	Rp. 578.543.218	Rp.398.765.403	31,1%

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Pengembangan SDM	Rp. 189.654.983	Rp. 180.564.735	4,79%
Transportasi	Rp. 60.574.982	Rp. 50.576.904	16,5%
Enviroment / Health and Safety	Rp. 160.704.591	Rp. 73.098.508	54,5%
Total	Rp.1.671.317.887	Rp.1.282.142.082	23,2 %

Sumber : PT. Sumber Sawit Jaya Lestari

Dari data diatas dapat dilihat bahwa adanya penyimpangan biaya anggaran, namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan menguntungkan (*Favorable*), yaitu apabila dilihat dari total keseluruhan biaya umum pabrik bahwa anggaran yang senilai Rp1.671.317.887,- lebih besar dari nilai realisasinya Rp1.282.142.082,- dan memperoleh selisih sebesar Rp389.175.805,- atau 23.2%. Adapun penyebab terjadinya penyimpangan tersebut adalah perusahaan memberikan realisasi yang besar terhadap rincian biaya *Enviroment / Health and Safety* hal ini dikarenakan *Enviroment / Health and Safety* karyawan di lingkungan perusahaan sangat diutamakan.

c. Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*)

Biaya olah pada PT. Sumber sawit jaya lestari disusun dalam tabel berikut:

Tabel 4. 3
Data anggaran dan Realisasi *MillDirectExpenditure*
PT. Sumber Sawit Jaya Lestari 2019

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Reception	Rp. 987.564.703	Rp.900.782.654	8,78%
Loading Ramp	Rp. 1.598.301.891	Rp.976.540.381	38,9%
Sterilizer Station	Rp. 1.290.602.139	Rp.828.903.217	35,7%
Thresher Station	Rp. 1.876.302.982	Rp. 1.987.904.791	-5,94%
Pressing Station	Rp. 1.078.567.902	Rp. 976.234.985	9,48%

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Clarification Station	Rp. 1.389.659.721	Rp. 1.076.403/892	22,5%
Kernel	Rp. 1.387.904.392	Rp. 1.037.981.404	25,2%
Boiler	Rp. 2.897.372.304	Rp. 2.276.904.287	21,4%
Water Treatmen		Rp. 40.0574	
Effluent	Rp. 678.675.342	Rp. 478.963.241	29,4%
Oil Storage and Despatch	Rp.120.564.893	Rp.103.762.982	13,9%
Kernel Storage & Despatch	Rp.28.564.872	Rp.20.786.542	27,2%
Laboratorium	Rp.556.675.265	Rp.367.890.827	33,9%
Total	Rp. 13.890.756.406	Rp.11.033.459.777	20,5%

Sumber : PT. Sumber Sawit Jaya Lestari

Realisasi biaya olah (*mill direct expenditure*) tahun 2019 yaitu sebesar Rp. 11.033.459.777,- dan anggaran sejumlah Rp.13.890.756.406,- hal ini menunjukkan adanya selisih yang menguntungkan (*favorable*), yaitu sebesar Rp.2.857.296.629,- atau 20,5%. Namun pada uraian biayanya, terdapat beberapa penyimpangan yang dapat merugikan (*unfavorable*), yaitu biaya *Thresher Station* dengan realisasi sebesar Rp.1.987.904.791,- dan anggarannya sebesar Rp.1.876.302.982,- selisih sebesar Rp.-111.601.809,- atau -5,94% dan penyimpangan tersebut berada pada batas penyimpangan maksimal yang ditetapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 5%. Kemudian untuk biaya *Water Treatmen* tidak memiliki anggaran dikarenakan biaya tersebut tidak dapat diestimasi penggunaannya dan tergantung kuantitas produksi TBS.

Dari analisis laporan realisasi anggaran pada PT. Sumber sawit jaya lestari yang digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan dengan cara membandingkan realisasi biaya yang terjadi dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, di mana hasil dari analisis

tersebut disajikan berupa persentase perbandingan. Dari analisis laporan realisasi anggaran perusahaan, dapat dilihat bahwa pengendalian biaya pada PT. Sumber sawit jaya lestari belum efisien, masih terdapat beberapa hal pengendalian biaya yang merugikan dan hal ini dikarenakan perusahaan belum memisahkan pengendalian biaya yang dapat terkendali dan biaya yang tidak dapat terkendali misalnya saja rincian biaya pada *Harvesting MI Supervision* tidak sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya dan alat pengelolaan dan perawatan baik mesin pada pabrik maupun kebun yang sering terjadi secara periodik, dari hal tersebut disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan ini belum berjalan sebagaimana mestinya .

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Sumber sawit jaya lestari belum sepenuhnya mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, ini dapat dilihat perusahaan belum melakukan pemisahan biaya pengendalian biaya yang terkendali dan biaya tak terkendali. Hal ini mengakibatkan adanya penyimpangan pada laporan pertanggungjawaban biaya dan penerapan *reward and punishment system* belum diterapkan secara tegas.
2. Efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Sumber sawit jaya lestari belum efisien hal tersebut dapat dilihat dengan membandingkan realisasi dan anggaran pada perusahaan. Pada PT Sumber sawit jaya lestari belum menggunakan biaya secara efisien dikarenakan masih terdapat beberapa hal penyimpangan yang merugikan antara anggaran dan realisasinya.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan
Diharapkan dalam laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dan manager perusahaan sebaiknya lebih memperhatikan kinerja karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian lebih lanjut tentang efektivitas pengendalian biaya dan motivasi kerja karyawan pada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

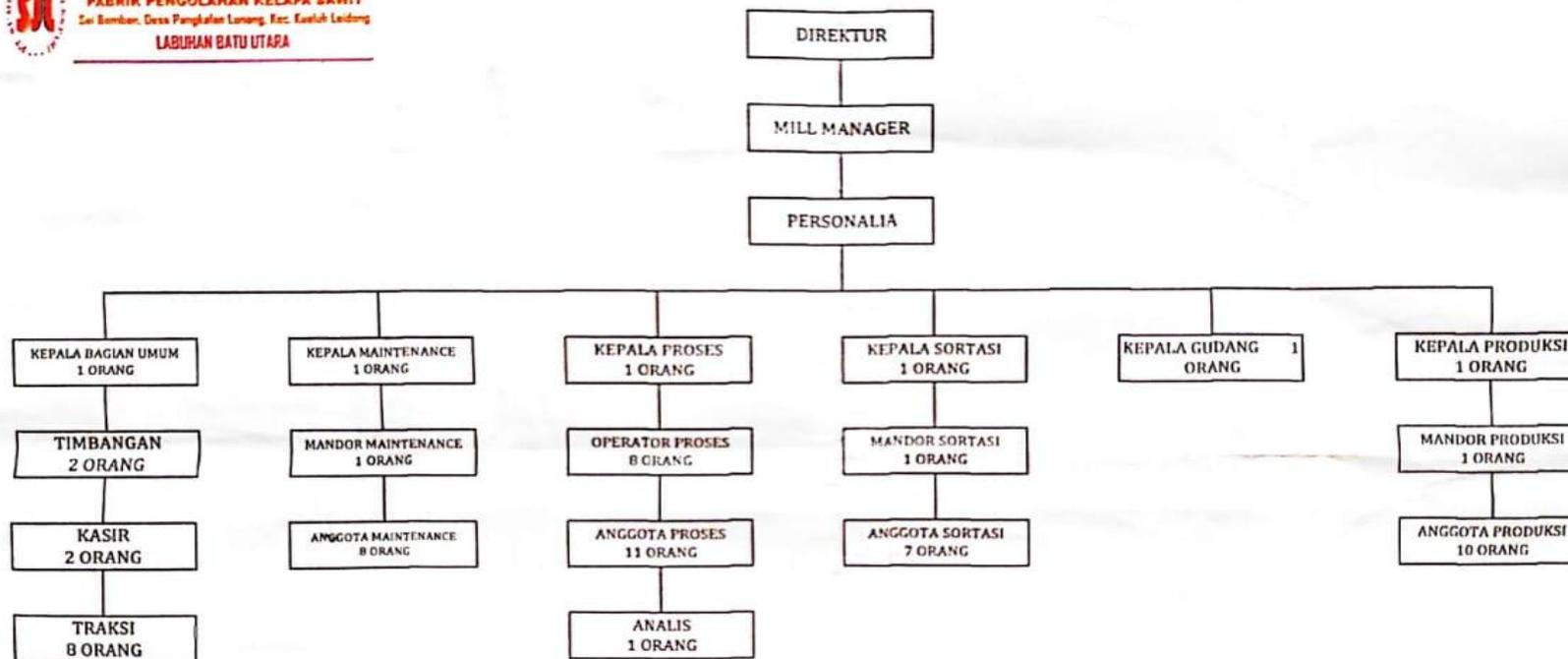
- Arfan Ikhsan, *et. al.*, *Akuntansi Keperilakuan. Cetakan Pertama*. Medan: Perdana Publishing, 2015
- Baldric Siregar, *et. al.*, *Akuntansi biaya*, Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Daljono, *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2009.
- Handrinal, “*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Telkomsel Regional Sulawesi Dan Papua*”, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makasar, 2013
- Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial Edisi 8 Buku Pertama*. Jakarta: Salemba Empat, 2009
- Indah Agustini Tri Utami, *et. al.* “*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya*”, *Jurnal Akuntansi Multi Dimensi (JAMDI)* Vol.2, No. 2, 2019
- L. M. Samryn, *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya Untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2015
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta :Penerbit Andi, 2002
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekeyasa. Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat, 2016.
- Mulyadi, *Sistem Akuntansi, Edisi 4*, Jakarta: Salemba Empat, 2016
- Neong Muhadjir, *Metode Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta :Rakesarasin, 1996.
- Nyayu Siti Nurul Huda, “*Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada PT Pupuk Sriwidjaya Palembang*” Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, 2019
- Rio Tambunan, *et. al.*, “*Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengukur kinerja manajer pada CV. Usaha semesta*”, *Jurnal Ilmiah Maksitek* Vol. 5 No.2, 2020
- Robert Nanthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*,

- Jakarta : Salemba Empat, 2005
- Rofiyanty, *Inovasi Dan Kinerja: Knowledge Sharing Behaviour Pada UKM*.
Malang: UB Press, 2012
- Rudianto, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Erlangga, 2013.
- Simamora, *Akuntansi Manajemen*. Riau :Star Gate Publisher Duri, 2012.
- Stefany M.P. Mengko dan Victorina Z. Tirayoh, “*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado*”, *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 15, No. 3, 2015
- Sugiyono, *Metode Penelitian Modern*. Yogyakarta: Balai Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, 2012
- Supriyono, *Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, Edisi 2*. Yogyakarta: BPFE. Wungu dan Brotoharjo, 2011
- Supriyono, *Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga*. Yogyakarta: BPFE UGM, 2001.
- William K Carter dan Ursy F.Milton, *Akuntansi Biaya, Edisi ke 13, Alih bahasa Krista*, Jakarta :Penerbit Salemba Empat, 2005
- Zaitun, “*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Bank Pekreditan Rakyat (BPR) Rokan Hilir*”, Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2019



PT. SUMBER SAWIT JAYA LESTARI
PABRIK PENGOLAHAN KELAPA SAWIT
Sei Bomban, Desa Pangkalan Lunang, Kec. Kuala Lendang
LABUHAN BATU UTARA

STRUKTUR PT.SUMBER SAWIT JAYA LESTARI



SEI BOMBAN 14 OKTOBER 2020
PT.SUMBER SAWIT JAYA LESTARI

(Signature)
BAHMAN
MILL MANAGER

Hasil Wawancara dengan mill manager

1. Bagaimana penyusunan anggaran pada perusahaan ?

Jawab : penyusunan anggaran dilaksanakan dan dimulai penyusunan anggaran oleh direktur utama kepada manajer dan dibantu oleh personalia kemudian pembuatan formulir ini dilakukan oleh bagian anggaran yang terdiri dari seorang kepala bagian dan dibantu oleh beberapa orang staf. Setelah pengisian formulir anggaran selesai dilaksanakan, formulir-formulir anggaran tersebut diserahkan kembali kepada manager kemudian anggaran formulir tersebut diperiksa dan dikoreksi, Setelah selesai dikoreksi bila sudah dapat dilaksanakan, maka oleh bagian anggaran formulir-formulir tersebut disatukan kemudian dibuat rekapitulasi rencana anggaran belanja.

2. Bagaimana persiapan anggaran yang dilakukan perusahaan?

Jawaban: persiapan anggaran sama seperti yang dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya, mengkoreksi dan menganalisis jika ada penyimpangan terhadap realisasi yang ada, secara keseluruhan pihak perusahaan telah mempersiapkan anggaran dengan baik karena perencanaan anggaran sangat dibutuhkan dalam perusahaan agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam realisasi rencana tersebut, sebisa mungkin anggaran yang telah ditetapkan dipergunakan dengan maksimal agar tercapainya suatu tujuan perusahaan yang optimal.

3. Berapakah batas penyimpangan anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan ?

Jawaban :Penyimpangan yang merugikan dari batas wajar yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 5%.

4. Apakah ada pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tak terkendali?

Jawaban :Belum adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali, dikarenakan walaupun terkadang adanya hambatan yang terjadi misalnya biaya tak terkendali dikarenakan kerusakan pada alat, kebutuhan alat dan bahan yang diperlukan walaupun biaya tersebut data ditutupi dengan kelebihan rincian anggaran lainnya, tetapi memang alangkah baiknya perusahaan jika melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tak

terkendali agar tidak terjadi hal tak diinginkan.

5. Apakah pelaksanaan tugas-tugas dari struktur organisasi tersusun dengan baik?

Jawaban : setiap divisi ataupun karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab masing-masing, sehingga struktur organisasi terlaksanakan dengan baik

6. Apakah pihak perusahaan memiliki klasifikasi dan kode rekening?

Jawaban : pihak perusahaan memakai kode rekening dimana pengklasifikasian dan kode rekening di PT.Sumber sawit jaya lestari sangat membantu dalam penyusunan laporan keuangan, pengklasifikasian dan kode rekening memudahkan menggolongkan dan memberikan kode rekening sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dan struktur organisasi.

7. Bagaimana system pemberian kode rekening pada perusahaan ?

Jawaban :Pemberian kode dilaksanakan dengan cara metode kode kelompok (*group code method*)

8. Apakah laporan pertanggungjawaban sangat diperlukan dalam perusahaan?

Jawaban : laporan pertanggungjawaban sangat diperlukan dalam perusahaan karena laporan disajikan dari tiap divisi untuk memudahkan dalam memantau pengelolaan biaya, pelaksanaan anggaran dan melihatpertanggungjawaban masing-masing dari tiap divisi . Saya dalam hal ini melaporkan anggaran dan realisasi yang terjadi sesuai dengan pertanggungjawaban saya.

9. Dari data laporan pertanggungjawaban apakah masing-masing tiap divisi telah melaksanakan tugas dengan baik?

Jawaban :Indetifikasi pusat pertanggungjawaban yang dibentuk didalam organisasi telah dibuat dan direalisasikan dengan bidang keahlian spesialisasinya masing-masing agar suatu bidang dapat hasil yang optimal dengan pekerjaan yang dikuasanya dan identifikasi pusat pertanggungjawaban telah dijalankan dengan baik.

10. Bagaimana pengukuran kinerja pada perusahaan?

Jawaban :Pengukuran kinerja tiap-tiap dilihat dari perbandingan antara anggaran dan realisasinya dan apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan

yang melaporkan berhak bertanggungjawab atas laporan yang telah dibuatnya dan ini berlaku untuk semua pusat pertanggungjawaban tetapi perusahaan tidak melakukan evaluasi atas kinerja perusahaan secara priodik.

11. Apakah ada hukuman dan *rewads* terhadap prestasi pada karyawan?

Jawaban : perusahaan menetapkan hukuman dan *rewads* terhadap karyawan, mendapatkan hukuman jika terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya yang sudah melanggar aturan dari perusahaan dan *rewads* bagi anggota organisasi jika mencapai melaksanakan tugasnya dengan sangat baik tetapi *rewads* dan hukuman ini dilakukan secara priodik dan penerapan *reward and punishment* system belum diterapkan secara tegas. sanksi/hukuman yang dilakukan dengan maksud agar tidak terjadi pelanggaran seperti perintah, larangan, pengawasan, perjanjian, dan ancaman sedangkan sanksi yang dilakukan karena telah terjadi pelanggaran. Dengan kata lain, sanksi ini terjadi setelah terjadi kesalahan. Contohnya seperti: denda, penurunan pangkat, dan pemecatan.

12. Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan perlu ditingkatkan kembali? Pada bagian mana?

Jawaban : ya, sangat perlu untuk meningkatkan kualitas dari perusahaan sehingga diperlukan laporan dan pengawasan terhadap sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ketat juga misalnya pada bagian *reward and punishment* diterapkan secara tegas, penerapan pengendalian biaya yang dapat terkendali dan tidak terkendali.

13. Dampak apa saja yang didapatkan perusahaan dari adanya akuntansi pertanggungjawaban?

Jawaban : mengetahui kinerja perusahaan dan karyawan.

14. Hal apa saja yang perlu dibenahi dari pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban?

Jawaban: kinerja karyawan harus ditingkatkan untuk memenuhi target perusahaan

PT. SUMBER SAWIT JAYA LESTARI

Jl. Stadion, KualuhLeidong,

KabupatenLabuhanBatu Utara, Sumatera Utara 21475

Sei Bomban, 22 Maret 2021

Nomor : 06/I/PT.SSJL/2021

Lampiran : -

Perihal : Persetujuan Izin Penelitian Tugas Akhir/Skripsi

Kepada Yth :

Bapak/Ibu

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah-Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Di -

Tempat,

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Dengan Hormat,

Melalui suratketerangan ini, kami menyatakan bahwa :

Nama : Arif Suganda Harahap

NIM : 0502163175

Jurusan : Akuntansi Syariah

Adalah benar bahwa yang bersangkutan telah melakukan penelitian dan pengumpulan data yang berhubungan dengan tugas risetnya dalam rangka penyusunan skripsinya pada perusahaan kami.

Demikian surat keterangan ini kami perbuat untuk dapat dipergunakan oleh yang bersangkutan sebagaimana mestinya.

Wassalam

Hormat Kami,
PT. SUMBER SAWIT JAYA LESTARI

RAHMAN
MILL MANAGER

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

Nama : Arif Suganda Harahap
NIM : 0502163175
Tempat,Tanggal Lahir : Tg. Leidong, 23 April 1998
Pekerjaan : Mahasiswa
Alamat : Jl. Sei Bomban, Tg. Leidong. Kec. Kualuh
Leidong, Kab. Labuhan Batu Utara

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

Tamatan TK D.I Panjaitan, Tg. Leidong Berijazah Tahun 2004
Tamatan SD D.I Panjaitan, Tg. Leidong Berijazah Tahun 2010
Tamatan SMP Swasta D.I Panjaitan, Tg. Leidong Berijazah Tahun 2013
Tamatan SMA Negeri 1 Kualuh Leidong, Tg. Leidong Berijazah Tahun 2016
Tamatan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Berijazah Tahun 2021

III. RIWAYAT ORGANISASI

Anggota Himpunan Mahasiswa Islam (2018)