

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PADA  
CVSTWO IMAGE DESIGN**

**SKRIPSI**



**Oleh :  
Veronika Yowanda  
150810035**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
2019**

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PADA  
CV STWO IMAGE DESIGN**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar Sarjana**



**Oleh :  
Veronika Yowanda  
150810035**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN HUMANIORA  
UNIVERSITAS PUTERA BATAM  
2019**

## **SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Veronika Yowanda  
NPM/NIP : 150810035  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Humaniora  
Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa Skripsi yang saya buat dengan judul:

### **PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA**

Adalah hasil karya saya sendiri dan bukan “duplikasi” dari karya orang lain. Sepengetahuan saya, didalam naskah penelitian ini tidak terdapat karya ilmiah atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah penelitian ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, dan penelitian yang saya peroleh dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Batam, 14 Februari 2019

Yang membuat pernyataan,

**Veronika Yowanda**

150810035

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
DENGAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PADA  
CV STWO IMAGE DESIGN**

**SKRIPSI**

**Untuk memenuhi salah satu syarat  
memperoleh gelar Sarjana**

**Oleh  
Veronika Yowanda  
150810035**

**Telah disetujui oleh Pembimbing pada tanggal  
seperti tertera di bawah ini**

**Batam, 14 Februari 2019**

**Baru Harahap, S.E., M.Ak.  
Pembimbing**

## ABSTRAK

Kebutuhan mengenai tanggungjawab saat ini sangatlah penting dalam pembaharuan suatu organisasi. Keputusan yang diberikan oleh seorang manajer kepada bawahannya mengharuskan seorang manajer untuk mempertanggungjawabkan seluruh hasil kinerjanya yang kemudian akan dinilai oleh pimpinan perusahaan untuk mendapatkan hasil kinerja manajer dari pertanggungjawaban tersebut. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin perusahaan yang bertanggungjawab atas seluruh aktivitas dan kegiatan unit perusahaan. CV Stwo Image Design merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa desain interior. Pendapatan perusahaan mengalami penurunan sedangkan biaya perusahaan mengalami kenaikan karena terjadi penurunan konsumen dalam desain interior. Penurunan ini sangat berdampak tidak baik bagi perusahaan, sehingga perusahaan harus membuat kebijakan dalam mengatasi dampak negatif yang terjadi. Oleh karena itu, penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting untuk mengetahui apakah pertanggungjawaban manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan pendapatan serta dalam mengendalikan biaya. Penelitian yang dilakukan ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian pada CV Stwo Image Design. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Hasil penelitian di perusahaan menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban masih belum berjalan dengan baik dan lancar, pihak manajemen masih belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara sepenuhnya dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan biaya yang terjadi.

**Kata kunci:** akuntansi pertanggungjawaban, anggaran, pengendalian biaya, pusat pertanggungjawaban.

## **ABSTRACT**

*The need for responsibility at this time is very important in the renewal of an organization. Decisions given by a manager to his subordinates require a manager to account for the results of his performance which will then be assessed by the company's leader to obtain the results of successful performance from these responsibilities. The accountability center is an organizational unit led by a company leader who is responsible for all activities of the company unit. CV Stwo Image Design is a company engaged in interior design service. Company revenue has decreased while company costs have increased due to a decline in consumers in interior design. The decline has a very bad impact on the company, so companies must make policies in overcoming the negative impacts that occur. Therefore, the application of accountability accounting is very important to know whether the responsibility of company management in an effort to increase revenue and in controlling costs. This research aims to determine the application of accountability accounting with the budget as a control tool on CV Stwo Image Design. The method used in this research is descriptive analysis method. The results of the research in the company show that the implementation of accountability accounting is still not going well and smoothly, the management still does not implement the accountability accounting fully and does not conduct in-depth investigation of the cost deviations that occur.*

**Keywords:** *accountability accounting, budget, cost control, responsibility center.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan segala rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang merupakan salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program studi strata satu (SI) pada Program Studi Akuntansi Universitas Putera Batam.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Karena itu, kritik dan saran akan senantiasa penulis terima dengan senang hati. Dengan segala keterbatasan, penulis menyadari pula bahwa skripsi ini takkan terwujud tanpa bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Nur Elfi Husda, S.Kom., M.SI. selaku Rektor Universitas Putera Batam;
2. Bapak Suhardianto, S.Hum., M.pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora, Universitas Putera Batam;
3. Bapak Haposan Banjarmasin, S.E., M.SI. selaku Ketua Program Studi Akuntansi;
4. Pak Baru Harahap, S.E., M.Ak. selaku pembimbing Skripsi pada Program Studi Akuntansi Universitas Putera Batam;
5. Seluruh Dosen Mata Kuliah Akuntansi.
6. Kedua orang tua tercinta yang telah memberikan doa, kasih sayang, nasehat, dukungan, semangat dan segala bentuk perjuangan dan pengorbanan yang sudah diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini;
7. Dosen dan Staff Universitas Putera Batam;

Akhir kata, penulis berharap agar penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan Ilmu Akuntansi dan khususnya bagi praktisi maupun masyarakat. Semoga Tuhan melimpahkan berkat dan anugerah-Nya kepada semua orang yang telah membantu penulis dalam penyelesaian laporan tugas akhir ini.

Batam, 03 Februari 2019

Veronika Yowanda

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>ABSTRAK</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	4
1.3. Batasan Masalah .....	5
1.4. Rumusan Masalah.....	5
1.5. Tujuan Penelitian .....	5
1.6. Manfaat Penelitian .....	5
1.6.1. Manfaat Teoritis.....	5
1.6.2. Manfaat Praktis .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>7</b>
2.1. Pengendalian, Biaya, dan Pengendalian Biaya .....	7
2.6.1. Pengendalian .....	7
2.6.2. Biaya .....	8
2.1.3. Pengendalian Biaya.....	10
2.2. Penganggaran dan Anggaran .....	11
2.2.1. Penganggaran.....	11
2.2.2. Anggaran.....	12
2.3. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	24
2.3.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	24
2.3.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	27
2.4. Pusat Pertanggungjawaban .....	29

2.5.	Penelitian Terdahulu .....	30
2.6.	Kerangka Pikir .....	35

**BAB III METODE PENELITIAN ..... 37**

3.1.	Obyek Penelitian .....	37
3.2.	Jenis Dan Sumber Data .....	37
3.2.1.	Jenis Data .....	37
3.2.2.	Sumber Data.....	37
3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	38
3.4.	Metode Analisis .....	39
3.5.	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel .....	40
3.6.	Lokasi dan Jadwal Penelitian.....	41
3.6.1.	Lokasi Penelitian.....	41
3.6.2.	Jadwal Penelitian .....	41

**BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 42**

4.1.	Deskripsi Obejk Penelitian .....	42
4.1.1.	Visi dan Misi, Moto, Nilai Dasar, Filosofi CV Stwo Image Design .....	42
4.1.2.	Struktur Organisasi .....	43
4.2.	Hasil Penelitian .....	45
4.2.1.	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional.....	45

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN ..... 46**

5.1.	Kesimpulan .....	46
5.2.	Saran .....	46

**DAFTAR PUSTAKA..... 48**

**LAMPIRAN**

- Lampiran 1. Pendukung Penelitian**
- Lampiran 2. Daftar Riwayat Hidup**
- Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian**

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2.1.</b> Contoh Perapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	25
<b>Gambar 2.2.</b> Kerangka Pemikiran.....	36
<b>Gambar 4.1.</b> Struktur Organisasi CV Stwo Image Design.....	44

**DAFTAR TABEL**

<b>Tabel 2.1.</b> Penelitian Terdahulu.....	33
<b>Table 3.1.</b> Jadwal Penelitian.....	43
<b>Table 4.1.</b> Laporan Pertanggungjawaban tahun 2015-2017.....	45

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1** Penelitian Terdahulu

**Lampiran 2** Daftar Riwayat Hidup

**Lampiran 3** Surat Keterangan Penelitian

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Kebutuhan mengenai tanggung jawab saat ini sangat penting dalam pembaharuan suatu organisasi. Keputusan yang diberikan oleh seorang manager kepada bawahannya mengharuskan seorang manager untuk mempertanggungjawabkan hasil kinerjanya yang kemudian akan dinilai oleh pimpinan perusahaan untuk mendapatkan hasil kinerja manager dari pertanggungjawaban tersebut.

Di dalam pertanggungjawaban tersebut, seorang manager atau pemimpin harus sanggup mengendalikan biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggarannya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai dengan kondisi dan situasi yang dihadapi perusahaan dapat membantu perusahaan dalam menyediakan data dan informasi secara akurat, cepat dan berguna bagi pihak manajemen dalam mengelola perusahaan dan untuk mengambil keputusan.

Langkah dan aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi yang berjalan secara terus-menerus merupakan bagian penting dalam suatu organisasi, dimana sistem ini digunakan oleh pihak manajemen dalam mengatur dan juga mengarahkan seluruh kegiatan operasi perusahaannya. Perusahaan sangat memerlukan pengendalian dalam pelaksanaan seluruh aktivitasnya sebagai salah satu pusat dalam pertanggungjawaban.

CV Stwo Image Design merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa desain interior yang didirikan pada tahun 2009. Dalam kurun waktu 6 tahun yaitu pada tahun 2015, aktivitas serta pengeluaran perusahaan semakin meningkat. Pendapatan perusahaan dari pelayanan desain juga telah mengalami penurunan. Kondisi tersebut mengakibatkan terjadinya penambahan biaya penyusutan peralatan kantor dimana peralatan tersebut digunakan dalam proses untuk menghasilkan gambar desain untuk konsumen dan juga biaya gaji karyawan.

Untuk menutupi semua biaya tersebut, perusahaan membuat suatu kebijakan yaitu melakukan peminjaman dalam bentuk kredit kepada BPR. Jika pihak perusahaan melakukan perkreditan tersebut, pihak perusahaan harus menanggung resiko yang besar setelah melakukan peminjaman tersebut. Maka dari itu, pihak manajemen perusahaan harus bisa mengatasi dan mengendalikan biaya sesuai dengan anggaran yang dibuat. Segala keputusan yang diambil oleh manajer harus mempertimbangkan semua keputusan dan tanggung jawabnya oleh biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan.

Dalam keadaan ini selain membawa pengaruh positif bagi peningkatan pelayanan dan kinerja perusahaan, keadaan ini juga dapat membuka peluang untuk timbulnya akses negatif penyalahgunaan dalam pengelolaan keuangan perusahaan. Untuk itu sangat diperlukan berbagai upaya dalam mengatasi penyalahgunaan keuangan di perusahaan. Untuk mencegah timbulnya akses negatif penyalahgunaan dalam pengelolaan keuangan perusahaan agar tercapainya tujuan perusahaan, sebaiknya pihak manajemen perlu melakukan pengendalian

terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatan perusahaan, oleh karena itu Stwo Image Design perlu menerapkan metode yang berguna untuk menunjang pengendalian biaya.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode yang paling banyak digunakan, karena dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban akan membuat suatu organisasi untuk merekam seluruh aktivitasnya untuk mengetahui apakah bagian yang bertanggung jawab atas aktifitas tersebut, dan menentukan bagian mana yang tidak berjalan secara efektif dan efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban ini merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun, dikumpulkan, serta dilaporkannya aset, biaya, dan pendapatan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban didalam sebuah organisasi. Tujuannya yaitu agar orang atau kelompok yang dapat bertanggung jawab atas penyimpangan aset, biaya, dan pendapatan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggungjawaban ini juga pada umumnya merupakan suatu sistem yang membandingkan anggaran dengan realisasinya dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk mengukur kinerja seseorang atau pihak manajemen untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sangatlah berguna dalam pengendalian biaya oleh pihak manajemen dimana digunakan sebagai sarana untuk berkomunikasi, memotivasi, maupun melakukan penilaian dalam suatu organisasi.

Pihak manajemen ini yang akan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh pekerjaan itu telah dilaksanakan, maka seluruh informasi akuntansi dapat membantu pihak manajemen dalam melakukan pengendalian biaya.

Pengendalian biaya merupakan masalah yang sangat rumit dilakukan karena dipengaruhi oleh berbagai pihak, yaitu mekanisme pasar, tindakan ekonomis, sumber daya manusia dan yang paling penting adalah perkembangan teknologi dari perusahaan itu sendiri.

Dalam selisih antara anggaran dan realisasinya ada yang menguntungkan (favourable) dan juga ada yang merugikan (unfavourable). Dalam menentukan favourable dan unfavourable terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara pendapatan dan biaya. Dari segi pendapatan, apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka selisih anggaran yang terjadi menguntungkan atau *favourable*. Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka selisih anggaran tersebut merugikan atau *unfavourable*.

Namun hal tersebut berbeda pada segi biaya. Apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka selisih anggarannya merugikan atau unfavourable. Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka selisih anggaran tersebut menguntungkan atau favourable.

Oleh karena itu, penerapan akuntansi pertanggungjawaban menjadi sangat penting untuk mengetahui pelaksanaan tanggungjawab manajer perusahaan dalam mengendalikan pendapatan dan biaya di perusahaan itu sendiri.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Rumitnya perusahaan dalam mengatasi pengendalian biaya yang melebihi nilai anggaran perusahaan.

2. Hasil yang diterima masih belum sesuai dengan harapan manajer perusahaan.

### **1.3. Batasan Masalah**

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih rinci, sempurna, dan mendalam maka penulis membatasi variabel yang hanya berkaitan dengan “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada CV Stwo Image Design”. Pengendalian biaya dipilih karena jika pengendalian yang sesuai maka pemimpin perusahaan akan lebih bijak dalam mengambil suatu keputusan.

### **1.4. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada CV Stwo Image Design.

### **1.5. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya di CV. Stwo Image Design.

### **1.6. Manfaat Penelitian**

#### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan pengetahuan tambahan mengenai pemikiran terhadap akuntansi pertanggungjawaban.
2. Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan dan pemahaman mengenai penerapan akuntansi manajemen khususnya pada akuntansi pertanggungjawaban.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi penulis penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan pengetahuan yang didapat selama perkuliahan.
2. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan dalam penelitian berikutnya.
3. Bagi perusahaan supaya lebih memperhatikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam pengendalian biaya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengendalian, Biaya, dan Pengendalian Biaya**

##### **2.6.1. Pengendalian**

Pengendalian merupakan suatu tingkat pengaruh terhadap spesifik manajer yang memiliki biaya yang berlebihan, pendapatan atau hal yang berhubungan dengan yang mana mereka yang harus bertanggung jawab. Pengendalian merupakan fungsi terakhir dari manajemen. Pengendalian ini sangatlah penting dalam menentukan segala proses pelaksanaan manajemen. Pengendalian ini juga sangat berhubungan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan. Maka dari itu, peranan pengendalian ini sangat menentukan baik dan buruknya pelaksanaan dari suatu perencanaan.

Pengendalian adalah suatu proses untuk memberikan nilai kembali dan selalu memperhatikan laporan-laporan apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan. Pengendalian mencakup pengukuran pelaksanaan dengan rencana yang telah dibuat dan melaporkan laporan hasil pengukuran kepada manajer yang bersangkutan.

Menurut (Prang, 2013), pengendalian merupakan proses kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan. Pengendalian merupakan aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai dengan kebutuhan.

### 2.6.2. Biaya

Biaya berkaitan dengan semua tipe organisasi bisnis, non-bisnis, manufaktur, eceran dan jasa. Umumnya, macam-macam biaya yang terjadi dan caramenggolongkan biaya tergantung pada tipe organisasinya. Biaya diklasifikasikan sebagai berikut.

1. Biaya Berdasarkan Perilaku Biaya
  - a) Biaya tetap yaitu biaya yang tetap secara total sekalipun terjadi perubahan tingkat aktivitas dalam suatu kisaran relevan tertentu.
  - b) Biaya variabel, yaitu biaya yang jumlahnya berubah secara proporsional dengan perubahan tingkat aktivitas, biasanya disebut variabel karena jumlahnya akan berubah secara proporsional jika terjadi perubahan volume aktifitas.
  - c) Biaya semi variabel, selain dua kelompok biaya diatas yang jelas perilakumannya, biaya ini juga terdapat biaya yang berubah secara tidak layak dengan perubahan volume aktivitas, biaya-biaya ini dikenal sebagai biaya campuran atau biaya semi variabel karena didalamnya terdiri dari elemen-elemen biaya variabel dan biaya tetap.
2. Biaya Berdasarkan Pembebanan Pada Obyek Biaya
  - a. Biaya langsung, adalah suatu biaya yang dapat dengan mudah ditelusuri hubungannya dengan obyek biaya tertentu. Dengan kata lain biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri antara input dengan outputnya.

- b. Biaya tidak langsung, meliputi biaya-biaya yang tidak dapat dengan mudah ditelusuri hubungannya dengan obyek yang dibiayai.
3. Biaya Berdasarkan Pengambilan Keputusan
- a. Biaya relevan, memiliki kriteria
    - 1. Akan terjadi pada masa yang akan datang; dan
    - 2. Berbeda diantara alternatif keputusan yang dipertimbangkan.
  - b. Biaya tidak relevan, biaya masa lalu dan tidak mempengaruhi keputusan kedepan seperti halnya biaya tenggelam.

Menurut (Ishak The, S.E., M.M. & Arief Sugiono, S.E., 2015), biaya merupakan penggunaan-penggunaan dari barang-barang dan jasa dalam rangka memperoleh suatu pendapatan dalam suatu periode dan biaya-biaya tersebut menjadi kadaluarsa untuk masa yang akan datang.

Biaya dikategorikan sebagai berikut:

1. Biaya langsung (*direct cost*), yaitu biaya yang terjadi yang mempunyai hubungan langsung dengan produksi atau karena sesuatu yang dibiayai, contoh: biaya tenaga kerja langsung, biaya bahan baku langsung.
2. Biaya tidak langsung (*indirect cost*), yaitu biaya yang tidak berhubungan dengan produksi atau biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai, contoh: biaya *overhead* pabrik.

Menurut (Mandak, 2013), biaya merupakan suatu pengorbanan ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan atau manfaat untuk saat ini atau untuk masa yang akan datang.

### 2.1.3. Pengendalian Biaya

Menurut (Ishak The, S.E., M.M. & Arief Sugiono, S.E., 2015), pengendalian biaya atau *controlable cost* adalah setiap biaya yang terutama mempengaruhi atas kinerja manajer dari setiap pusat tanggungjawab yang diberikan untuk suatu periode. Dalam praktiknya, pengendalian biaya ini sulit untuk menunjukkan sesuatu dengan tepat, setidaknya ada 2 alasan, yaitu:

1. Beberapa biaya secara jelas merupakan satu-satunya pengaruh dari seorang manajer. Contoh, harga bahan baku mungkin dipengaruhi oleh seorang manajer pembelian, tetapi harga ini tergantung pada kondisi pasar di luar kontrol manajer tersebut. Kuantitas produksi mungkin dipengaruhi oleh seorang manajer produksi, namun kuantitas tersebut tergantung pada kualitas bahan baku yang dibeli.
2. Dengan jangka waktu yang panjang, semua biaya akan timbul dan kontrolnya menjadi tanggung seseorang. Kebanyakan laporan kinerja akan berfokus pada suatu periode atau kurang. Seorang manajer saat ini mungkin mendapatkan keuntungan dari prestasi yang terdahulu atau mungkin mewarisi masalah terdahulu.

Menurut (Setiyanto & Norafyana, 2017), pengendalian biaya merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dilakukan melalui anggaran biaya yang secara berlanjut diadakan pengawasan secara ketat terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui

penyebab terjadinya penyimpangan dari selisih yang ditemukan dan kemudian dilakukan tindak lanjut supaya kerugian yang telah terjadi menjadi kecil.

“Pengendalian biaya merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi telah sesuai dengan yang sudah direncanakan.”(Mengko & Tirayoh, 2015)

## **2.2. Penganggaran dan Anggaran**

### **2.2.1. Penganggaran**

Menurut(M.Ak. & Prawironegoro, 2013a), penganggaran adalah proses penyusunan anggaran yang dimulai dari pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan.

Tujuan penganggaran yaitu untuk: memaksa manajer untuk membuat rencana kerja, sebagai tolak ukur mengevaluasi kinerja, untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer, dan membantu dalam pengambilan keputusan.

Keberadaan penganggaran dapat diperhatikan dari dua sisi, yaitu sisi penyusutan dan sisi penggunaan. Penyusunan anggaran pada umumnya dibuat empat atau tiga bulan terakhir dari tahun berjalan untuk masa satu tahun fiskal, kemudian dibagi anggaran kwartalan dan bulanan.

### **2.2.2. Anggaran**

Menurut (Ishak The, S.E., M.M. & Arief Sugiono, S.E., 2015), anggaran merupakan suatu pernyataan kuantitatif atas rencana kegiatan yang diajukan oleh manajemen untuk jangka waktu tertentu dan untuk membantu mengkoordinasikan apa yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan suatu rencana. Anggaran (*Budget*) adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Setiap perusahaan sebaiknya membuat anggaran karena penting bagi perencanaan dan pengendalian. Perencanaan bersifat masa depan, sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu dengan menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Proses penyusunan anggaran dimulai dari pengumpulan dan pengelompokan data pengajuan rencana kerja dan keuangan di setiap bagian dan mengajukan kepada pimpinan perusahaan untuk disetujui dan dilaksanakan.

Suatu anggaran biasanya meliputi 2 aspek, yaitu keuangan dan non-keuangan. Anggaran ini menyediakan suatu kerangka rencana kepada perusahaan untuk mengikuti periode yang akan datang.

Sebelum melakukan penyusunan anggaran, perusahaan lebih dahulu menyusun rencana strategis yang berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan internal. Rencana strategis umumnya berjangka panjang kemudian dituangkan dalam rencana jangka pendek yang berbentuk anggaran. Suatu anggaran akan bermanfaat apabila terintegrasi dengan strategi perusahaan. Strategi berarti bagaimana suatu organisasi menyesuaikan kemampuannya dengan peluang yang ada di pasar untuk mencapai tujuannya.

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian ini sendiri memiliki karakteristik atau ciri-ciri, sebagai berikut:

1. Dapat mengestimasi tingkat laba dari suatu unit usaha
2. Dinyatakan dalam satuan mata uang
3. Hanya bersifat satu periode
4. Merupakan komitmen manajemen
5. Secara periodik, kinerja keuangan yang actual akan dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun sebelumnya untuk dilakukan analisis.

Anggaran merupakan suatu bagian yang terintegral dari pada sistem pengendalian manajemen. Anggaran akan memberikan manfaat:

- Meningkatkan koordinasi dan komunikasi di antara sub-sub unit/bagian di dalam perusahaan.
- Menyediakan suatu kerangka untuk menilai suatu kinerja dan memudahkan untuk mempelajarinya.
- Memotivasi para manajer dan karyawan lainnya.

Anggaran induk (*Master Budget*) adalah suatu rencana keuangan yang menyeluruh dan yang terdiri dari berbagai anggaran individual masing-masing divisi dan anggaran kegiatan. Masing-masing perusahaan memiliki karakteristik anggaran tersendiri, contohnya: anggaran perusahaan dagang berbeda dengan anggaran perusahaan jasa serta lebih sederhana daripada perusahaan manufaktur.

Sedangkan anggaran induk untuk perusahaan dagang tidak terdapat anggaran bahan baku, tenaga kerja dan *overhead*. Karena sesuai dengan

karakternya, perusahaan dagang hanya menjual barang dagang tanpa merubah bentuk aslinya. Sementara itu, perusahaan jasa biarpun terlihat sederhana, tetapi sangat bervariasi menurut jenis usahanya. Contohnya: jasa transportasi berbeda dengan jasa rumah sakit, perhotelan, dan lain sebagainya.

Anggaran induk dibagi atas beberapa bagian:

1. Anggaran operasional (*Operational Budget*), yaitu rencana kegiatan operasi yang dituangkan dalam bentuk fisik dan keuangan atau menjelaskan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan. Hasil akhir dari anggaran ini adalah Anggaran Laporan Laba Rugi (proforma).

Anggaran ini terdiri dari:

- a. Anggaran penjualan, adalah rencana kerja divisi pemasaran yang dituangkan dalam bentuk keuangan.
- b. Anggaran produksi, menjelaskan banyaknya unit yang harus diproduksi untuk memenuhi kebutuhan dari penjualan dan kebutuhan untuk persediaan akhir.
- c. Anggaran pembelian bahan baku langsung, setelah anggaran produksi maka disusunlah kebutuhan untuk penggunaan bahan baku serta persediaan akhir bahan baku.
- d. Anggaran tenaga kerja langsung, menunjukkan jumlah jam kerja langsung yang dibutuhkan dan biaya terkait yang berhubungan dengan jumlah unit dalam anggaran produksi.
- e. Anggaran *overhead*, menunjukkan biaya yang diharapkan dari semua komponen produksi tidak langsung.

- f. Anggaran harga pokok penjualan, mengungkapkan harga yang diharapkan untuk barang yang akan dijual.
  - g. Anggaran beban penjualan dan administrasi, merupakan rencana pengeluaran yang direncanakan untuk aktivitas di luar produksi.
2. Anggaran penjualan merupakan proyeksi yang dibuat oleh bagian penjualan yang berbentuk unit dan satuan mata uang. Anggaran ini dibuat berdasarkan prediksi yang dibuat oleh bagian penjualan dan disetujui oleh bagian anggaran penjualan. Untuk perusahaan manufaktur, anggaran penjualan merupakan langkah awal dari penentuan rencana produksi.
  3. Anggaran produksi merupakan lanjutan dari anggaran penjualan yang telah disusun sebelumnya dan menentukan berapa unit yang harus diproduksi.
  4. Anggaran pembelian bahan baku langsung merupakan lanjutan dari anggaran produksi. Anggaran ini dinyatakan dalam satuan mata uang dan satuan unit.
  5. Anggaran tenaga kerja langsung menunjukkan jumlah tenaga langsung yang digunakan untuk memproduksi 1 unit barang jadi.
  6. Anggaran overhead menunjukkan biaya dari semua komponen produksi tidak langsung.
  7. Anggaran persediaan akhir barang menunjukkan informasi yang dibutuhkan dalam rangka penyusunan untuk anggaran neraca yang merupakan bagian dari Anggaran Keuangan (*financial budget*).
  8. Anggaran harga pokok penjualan menunjukkan informasi yang dibutuhkan dalam rangka penyusunan untuk anggaran laporan keuangan.

9. Anggaran beban penjualan dan administrasi adalah pengeluaran yang direncanakan oleh perusahaan, tetapi tidak berhubungan dengan proses produksi.
10. Anggaran kas adalah kunci utama dalam pengelolaan suatu bisnis. Anggaran kas juga memuat informasi mengenai pengeluaran modal berupa pembelian peralatan yang disebut dengan Anggaran Pengeluaran Modal.

Anggaran dapat digunakan untuk perencanaan dan pengendalian. Dalam perencanaan perusahaan menyiapkan suatu anggaran induk berdasarkan yang terbaik atas penjualan yang akan dicapai akan tetapi pada kejadian nyata tidak akan sama dengan apa yang sudah dianggarkan. Oleh karena itu, perusahaan dapat juga membuat anggaran flaksibel dalam mengevaluasi kinerja.

Untuk mencapai tujuan, perusahaan harus melakukan koordinasi usaha dari para karyawannya baik dari puncak eksekutif sampai ke level manajemen. Setiap manajer bertanggungjawab untuk tindakan mereka di dalam perencanaan dan pengendalian atas sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Anggaran sangat berkaitan dengan *responsibility accounting* yaitu untuk menyediakan timbal balik dari manajemen puncak mengenai hasil kinerja yang relatif terhadap anggaran dari para manajer pusat tanggung jawab yang berbeda. Perbedaannya adalah terdapat pada jumlah *budget* yang disebut sebagai penyimpangan (*variances*), dan jika hal ini dilakukan dengan tepat maka dapat membantu para manajer untuk melakukan evaluasi atas strategi dengan melalui 3 cara, yaitu:

1. Peringatan awal (*early warning*)

2. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*)
3. Evaluasi strategi (*strategy evaluation*)

Menurut (Rachmina & Sari, 2017), anggaran merupakan rencana menyeluruh operasi perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif (unit dan uang) untuk jangka waktu tertentu. Fungsi dari anggaran adalah sebagai alat manajemen untuk perencanaan, koordinasi dan pengendalian operasional perusahaan dalam aspek keuangan.

Perencanaan adalah untuk menentukan segala aktivitas yang akan dilakukan dan bias dijadikan sebagai pedoman kerja bagi manajemen. Perencanaan yang telah disusun ini menjadi pegangan bagi pihak manajemen untuk berkoordinasi menyelaraskan sasaran perusahaan. Setelah menjalankan operasional maka anggaran yang telah disepakati menjadi pengendali operasi perusahaan.

Ada 4 unsur anggaran:

1. Rencana
  2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan
  3. Dinyatakan dalam unit moneter (uang)
  4. Meliputi jangka waktu tertentu yang akan datang.
- *Supporting Budget:*
    - Anggaran penjualan
    - Anggaran harga pokok penjualan:
      - 1) Anggaran produksi
      - 2) Anggaran kebutuhan dan pembelian bahan baku
      - 3) Anggaran upah tak langsung

4) Anggaran biaya overhead pabrik

- Anggaran biaya operasi:

- 1) Anggaran biaya penjualan

- 2) Anggaran biaya umum & Adm perusahaan

Anggaran keuangan (*financial budget*) merupakan anggaran posisi keuangan pada waktu tertentu dinyatakan anggaran neraca (*balance sheet budget*) yang terdiri dari:

- Master budget : rekap posisi keuangan, meliputi aktiva, kewajiban dan modal (neraca)

- *Supporting Budget* :

- Anggaran kas/bank

- Anggaran piutang

- Anggaran persediaan

- Anggaran perubahan aktiva tetap

- Anggaran utang

- Anggaran modal

Organisasi anggaran melibatkan seluruh bagian yang ada pada perusahaan.

Panitia anggaran :	Ketua	: Direktur Keuangan
	Sekret	: Ka. Bag. Keuangan
	Anggota	: Ka. Bag. Pemasaran
		: Ka. Bag. Produksi
		: Ka. Bag. Personalia
		:Ka. Bag. Keuangan

:Ka. Bag. Riset & Pengem

:Bag. Fungsional Lainnya

Anggaran dibagi dalam beberapa macam:

1. Menurut jangka waktu
  - a) Jangka panjang (anggaran strategis) lebih dari satu periode akuntansi (lebih dari satu tahun)
  - b) Jangka pendek (anggaran taktis) satu periode akuntansi atau kurang.
2. Menurut bidang:
  - a) Anggaran operasional (*operating budget*) yaitu anggaran tentang aktivitas-aktivitas perusahaan yang meliputi anggaran laba rugi (*income statement budget*) yang terdiri dari: master budget: rekap anggaran penerimaan dan biaya.

Ada beberapa langkah yang harus kita lakukan dalam membuat anggaran, yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran penjualan merupakan perencanaan penjualan dengan diikuti perencanaan penerimaan pembayaran hasil penjualan.
2. Anggaran produksi disusun setelah anggaran penjualan yang menampilkan nit yang harus diproduksi selama setiap periode anggaran untuk memenuhi rencana penjualan dan juga menghasilkan persediaan akhir yang diinginkan.

3. Anggaran pembelian bahan baku merupakan anggaran yang menunjukkan jumlah barang dagangan yang akan dibeli dari pemasok selama periode tertentu.
4. Anggaran tenaga kerja langsung ini disusun dari anggaran produksi.
5. Anggaran overhead manufaktur merupakan isi skedul dari seluruh biaya produksi selain BB dan TKL.
6. Anggaran persediaan akhir barang jadi merupakan hasil dari skedul 1-5 yang harus diselesaikan yang berarti bahwa telah mempunyai seluruh data yang diperlukan untuk menghitung biaya produksi per unit.
7. Anggaran beban penjualan dan administrasi merupakan laporan yang menunjukkan beban yang dianggarkan selain yang berkaitan dengan pabrik.
8. Anggaran kas merupakan gabungan dari berbagai data yang disusun pada tahap sebelumnya.
9. Anggaran laba rugi merupakan laporan yang disusun dari data yang terdapat pada skedul 1-8. Anggaran ini digunakan sebagai tolak ukur bagi kinerja perusahaan selanjutnya.
10. Anggaran neraca disusun dari neraca awal periode anggaran dan menyesuaikannya dengan data yang terdapat pada berbagai skedul.

Anggaran (*budget*) berbeda dengan penganggaran (*budgeting*). Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran merupakan kegiatan operasi yang ditentukan di muka sebelum

operasi sesungguhnya berjalan dan kegiatan tersebut dijabarkan dalam bentuk uang (*financial*). (Dra. Harti Budiyanti, M.Si., Dr. I Made Narsa, M.Si., & Irma, S.E, 2016)

Dalam perusahaan, anggaran memiliki peran penting dalam proses perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan. Agar fungsi perencanaan dan pengendalian ini dapat berjalan dengan lancar, maka proses pembuatan anggaran pun menjadi suatu yang krusial sifatnya. partisipasi pelaksanaan anggaran, target yang diharapkan, dan keterlibatan manajer senior merupakan factor-faktor yang harus diperhatikan dalam penyusunan anggaran.

Menurut (M.Ak. & Prawironegoro, 2013b) ada beberapa pengertian anggaran yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
2. Anggaran dapat berupa fisik dan anggaran keuangan.
3. Anggaran disebut sebagai perencanaan dan pengendalian dana.
4. Anggaran merupakan suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu system akuntansi berdasarkan tanggung jawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.

5. Anggaran dapat dianggap sebagai system yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub-sistem yang memerlukan hubungan dengan sub-sistem lain yang ada dalam suatu organisasi.
6. Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja system lain yang ada dalam perusahaan, anggaran sekaligus juga disebut sebagai sub-sistem.
7. Anggaran sebagai suatu system terdiri dari 3 lapisan yaitu: inti sistem, sub sistem penunjang, sub sistem lingkungan.
8. Anggaran atau *budget* sama dengan *profit planning*.

Anggaran dari induk perusahaan dagang lebih sederhana, karena hanya perusahaan dagang hanya membeli dan menjual barang dagangan. Manajemen harus mengadakan estimasi persediaan awal dan akhir barang dagangnya agar dapat dibuat anggaran pembelian barang dagangan. Perusahaan dagang yang besar biasanya memiliki 3 divisi besar yaitu divisi operasional, divisi pemasaran dan divisi administratif.

Anggaran perusahaan jasa sangat sederhana, tidak terlalu rumit seperti anggaran perusahaan manufaktur. Tetapi perusahaan jasa juga sangat bervariasi baik dari sisi jenis maupun ragamnya. Contohnya adalah jasa transportasi udara, transportasi laut, transportasi darat, jasa perbankan, jasa kesehatan, jasa pendidikan, jasa perumahan atau perhotelan, jasa pariwisata, dan sebagainya.

Penyusunan anggaran berdasarkan praktek adalah pembuatan anggaran berdasarkan pengalaman praktek atau berdasarkan data historis. Data historis

diperoleh secara ilmiah dan kemudian dijadikan bahan untuk menyusun anggaran. Cara ini digunakan karena lebih mudah dan dapat digunakan jika kondisi ekonomi, sosial, dan politik tidak stabil.

Manfaat dari anggaran adalah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) berdasarkan prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas. Pada umumnya tingkat aktivitas yang dianggarkan tidak sama dengan tingkat aktivitas yang sesungguhnya, maka timbul penyimpangan. Untuk memahami penyimpangan tersebut, maka harus disusun anggaran fleksibel.

Menurut (Mandak, 2013), anggaran merupakan alat yang sangat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi.

Anggaran merupakan alat akuntansi yang secara keseluruhan digunakan perusahaan untuk merencanakan dan mengawasi hal yang perlu dilakukan untuk memuaskan pelanggan dan untuk mendapatkan kesuksesan di pasar. Anggaran memberikan ukuran atas hasil-hasil keuangan yang diharapkan perusahaan dari aktivitas yang direncanakan. Dengan membuat rencana untuk masa depan, pemimpin perusahaan lebih baik memusatkan pikirannya dalam mencari peluang yang tersedia saat ini. (Rumengan, 2013)

## **2.3. Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **2.3.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Seorang pemimpin perusahaan atau organisasi diharapkan dapat mengatur seluruh kegiatan operasi perusahaannya secara menyeluruh. Tetapi, hal ini tidak dapat dilakukan karena semakin rumitnya kinerja di perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perwakilan tugas dan tanggung jawab sangat diperlakukan melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, seorang pemimpin atau manajer dapat mengontrol dan mengawasi setiap tanggung jawab ke unit kerja atau ke pusat pertanggungjawaban.

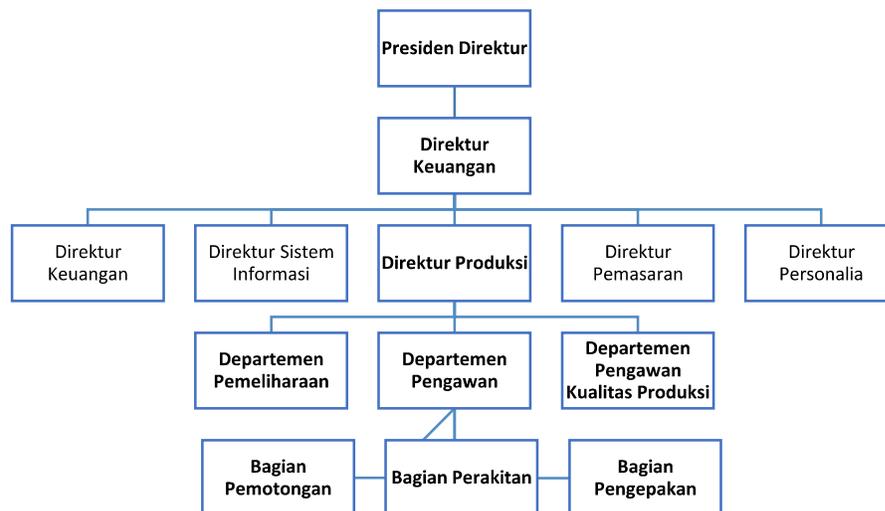
Menurut (Harti Budiyanti. et al., 2016), akuntansi pertanggungjawaban merupakan sebuah sistem yang mengukur hasil dari setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh manajer untuk menjalankan pusat pertanggungjawaban tersebut.

Apabila sebuah organisasi sudah menerapkan sistem pusat pertanggungjawaban maka sistem akuntansi yang diterapkan haruslah sebuah sistem akuntansi yang mendukung cara kerja pusat pertanggungjawaban. Anggaran dalam pusat pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan alat yang digunakan untuk mengendalikan obyek yang dikehendaki. Anggaran kos merupakan alat untuk mengendalikan kos, anggaran penjualan merupakan alat untuk mengendalikan penjualan. Proses pengendalian berjalan pada saat anggaran telah dilaksanakan kemudian dibandingkan dengan hasil aktual pelaksanaan dan untuk mengetahui apakah pusat pertanggungjawaban telah bekerja sesuai dengan

anggaran atau tidak. Semua ini akan dituang ke dalam laporan pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban merupakan sarana kinerja untuk penilaian kinerja dari pusat pertanggungjawaban yang dibuat pada akhir periode dan merupakan gabungan laporan-laporan unit yang berada di bawah seorang manajer pusat pertanggungjawaban, kemudian akan diserahkan kepada manajer/pejabat yang lebih tinggi.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, unsur penting yang harus ada yaitu menentukan tempat yang bisa dikendalikan. Untuk menentukan tempat-tempat ini, perusahaan perlu menyusun sebuah struktur organisasi yang bertujuan untuk mendeskripsikan tugas masing-masing orang yang berada dalam posisi yang ada dalam struktur tersebut, tugas dan tanggung jawab dari masing-masing posisi yang ada di dalam struktur tersebut, dan garis pelaporan perusahaan.



**Gambar 2.1.**Contoh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tiap bagian atau posisi digambarkan dalam bentuk kotak. Kotak atau posisi merupakan tempat pertanggungjawaban atau biasa disebut dengan pusat pertanggungjawaban, misalnya kotak dengan nama Bagian Pematangan.

Akuntansi pertanggungjawaban berhubungan erat dengan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang diberi tanggung jawab untuk mengelola input menjadi output pada unit bisnisnya. Pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan efektifitas dan efisiensi.(Sujarweni, 2016)

Pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban berdasarkan pemakaian input dan menghasilkan output yang efisien dan efektif, misalnya pusat pertanggungjawaban Z lebih efisien dibandingkan dengan pesaingnya.

“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang diperlukan oleh seorang manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban.”(Nisa, Masyhad, & Susanty, n.d.)

Menurut (M.Ak. & Prawironegoro, 2013a), akuntansi pertanggungjawaban dikategorikan menjadi 2, yaitu:

1. Akuntansi pertanggungjawaban tradisional

Organisasi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan unit-unit kerja fungsional yang dipimpin oleh manajer, sehingga peranan individu sebagai manajer atau pekerja sangat dominan.

2. Akuntansi pertanggungjawaban kontemporer

Akuntansi pertanggungjawaban kontemporer merupakan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada situasi bisnis yang dinamis yang melibatkan proses seluruh tim manajemen yang bertujuan reduksi biaya dan peningkatan kualitas melalui mata rantai nilai.

Berdasarkan penelitian (SUFRIN, 2017), terdapat 5 syarat utama dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban:

1. Struktur organisasi
2. Anggaran
3. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
4. Sistem pelaporan biaya

### **2.3.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Menurut (Harti Budiyanti. et al., 2016), karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya kaitan yang erat dengan pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban ini merupakan suatu segmen usaha dimana manajer bertanggung jawab terhadap satu set aktivitas tertentu.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (FADHILAH, 2017), karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai suatu unit organisasi seperti departemen/divisi, tim kerja, atau individu. Satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk didalam suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan sepenuhnya tanggung jawab

kepada individu yang diberi wewenang dan tanggung jawab tersebut dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

2. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Apabila suatu pusat pertanggungjawaban telah diidentifikasi dan ditetapkan, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya suatu biaya standar yang digunakan sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran tersebut berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. 10 Biaya standar dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran suatu perusahaan.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran. Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya tersebut diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya ia gunakan dibawah wewenangnya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi realisasi biaya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab dimasing-masing departemen, untuk memungkinkan setiap manajer mempertanggungjawabkan pemakaian

anggaran mereka dan memungkinkan mereka untuk memantau penggunaan anggaran mereka.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi. Sistem penghargaan (reward) dan hukuman (punishment) dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya demi mencapai target standar biaya yang telah dicantumkan dalam anggaran. Berdasarkan hasil evaluasi penggunaan anggaran, para manajer akan diberikan reward atau punishment tergantung dari perbandingan antara realisasi biaya dan biaya yang telah dianggarkan. Reward atau punishment diberikan berdasarkan sistem reward dan punishment yang telah ditetapkan oleh setiap perusahaan.

#### **2.4. Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut (Rachmina & Sari, 2017) dan (Sujarweni, 2016), ada 3 tipe pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat biaya, merupakan pengukuran terhadap besaran biaya (masukan) yang dikeluarkan oleh pusat pertanggungjawaban.
2. Pusat pendapatan, yaitu pengukuran terhadap pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawaban.
3. Pusat investasi, yaitu pengukuran atas dasar rasio antara laba & investasi.

Menurut (Ishak The & Arief Sugiono, 2015), pusat biaya hanya bertanggung jawab atas pengontrolan biaya dimana pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap

serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu. Hasil dari setiap pusat pertanggungjawaban bias diukur berdasarkan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Ada 4 jenis pusat pertanggungjawaban, antara lain:

1. Pusat biaya (*cost center*), yaitu jumlah biaya atau *input* yang digunakan tidak boleh melebihi anggaran yang ditetapkan.
2. Pusat pendapatan (*revenue center*), yaitu jumlah pendapatan yang diperoleh tidak boleh lebih rendah dari anggaran yang telah ditetapkan.
3. Pusat laba (*profit center*), merupakan jumlah laba yang diperoleh.
4. Pusat investasi (*investment center*), yaitu *Return on Investment (ROI)*, *Residual Income (RI)*, *Economic Value Added (EVA)*

Menurut (Rumengan, 2013), pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang pemimpin perusahaan yang bertanggungjawab atas seluruh aktivitas dan kegiatan unit tersebut.

Menurut (Mengko & Tirayoh, 2015), pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang pemimpinnya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan tertentu. Pusat pertanggungjawaban juga merupakan suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

## **2.5. Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh (Rumengan, 2013) dengan judul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Biaya Di Hotel Quality Manado". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Hotel Quality Manado. Penelitian ini memiliki kesamaan, yaitu sama-sama meneliti mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mandak, 2013) dengan judul "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado". Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya Dinas Perhubungan Manado. Penelitian ini juga memiliki kesamaan pada akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya, hanya saja perbedaannya terletak pada lokasi yang diteliti oleh peneliti.

Selanjutnya yaitu Penelitian yang dilakukan oleh (Setiyanto & Norafyana, 2017) dengan judul "Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Pengendalian Biaya Pada Industri Manufaktur Di Batam". Penelitian yang dilakukan oleh Setiyanto & Norafyana ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap efisiensi pengendalian biaya pada Industri manufaktur di Batam. Penelitian ini memiliki kesamaan yaitu dengan sama-sama meneliti akuntansi pertanggung jawaban dan pengendalian biaya, hanya saja penelitian ini berbeda dalam hal menentukan lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Industri Manufaktur di Batam.

Dalam jurnal terdahulu, Hernawati (2014), Format umum laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut:

1. Nomor kode rekening biaya.
2. Jenis biaya.
3. Realisasi bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai bulan ini.
8. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Judul penelitian	Nama & Tahun Penelitian	Variabel yang digunakan	Hasil Penelitian
1.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado	(Mandak, 2013)  (ISSN 2303-1174)	Akuntansi Pertanggungjawaban, Anggaran, dan Pengendalian Biaya	Hasil penelitian: Dinas Perhubungan Kota Manado perlu membagi kembali pusat pertanggungjawabannya sesuai dengan struktur organisasi perusahaan yang telah dibuat untuk menghindari hal yang tidak diinginkan dan untuk mempermudah proses dalam mengendalikan biaya.
2.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya di Hotel Quality Manado	(Rumengan, 2013)  (ISSN 2303-1174)	Akuntansi pertanggungjawaban, anggaran, dan pengendalian biaya	Hanya pada bagian <i>Food and Beverage</i> yang dapat membuat realisasi anggaran dan pengendalian dengan membandingkan realisasi anggaran dan presentasi hasil yang telah dicapai oleh Hotel Quality Manado.
3.	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya untuk penilaian kinerja pada pt.pelayaran nasional indonesia cabang bitung	(Prang, 2013)  (ISSN 2303-1174)	Akuntansi pertanggungjawaban, anggaran dan pengendalian biaya	Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Penerapan akuntansi pertanggungjawaban masih belum berjalan dengan baik, dimana pihak manajemen belum menerapkan unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan tidak melakukan penelusuran secara mendalam atas penyimpangan yang terjadi.

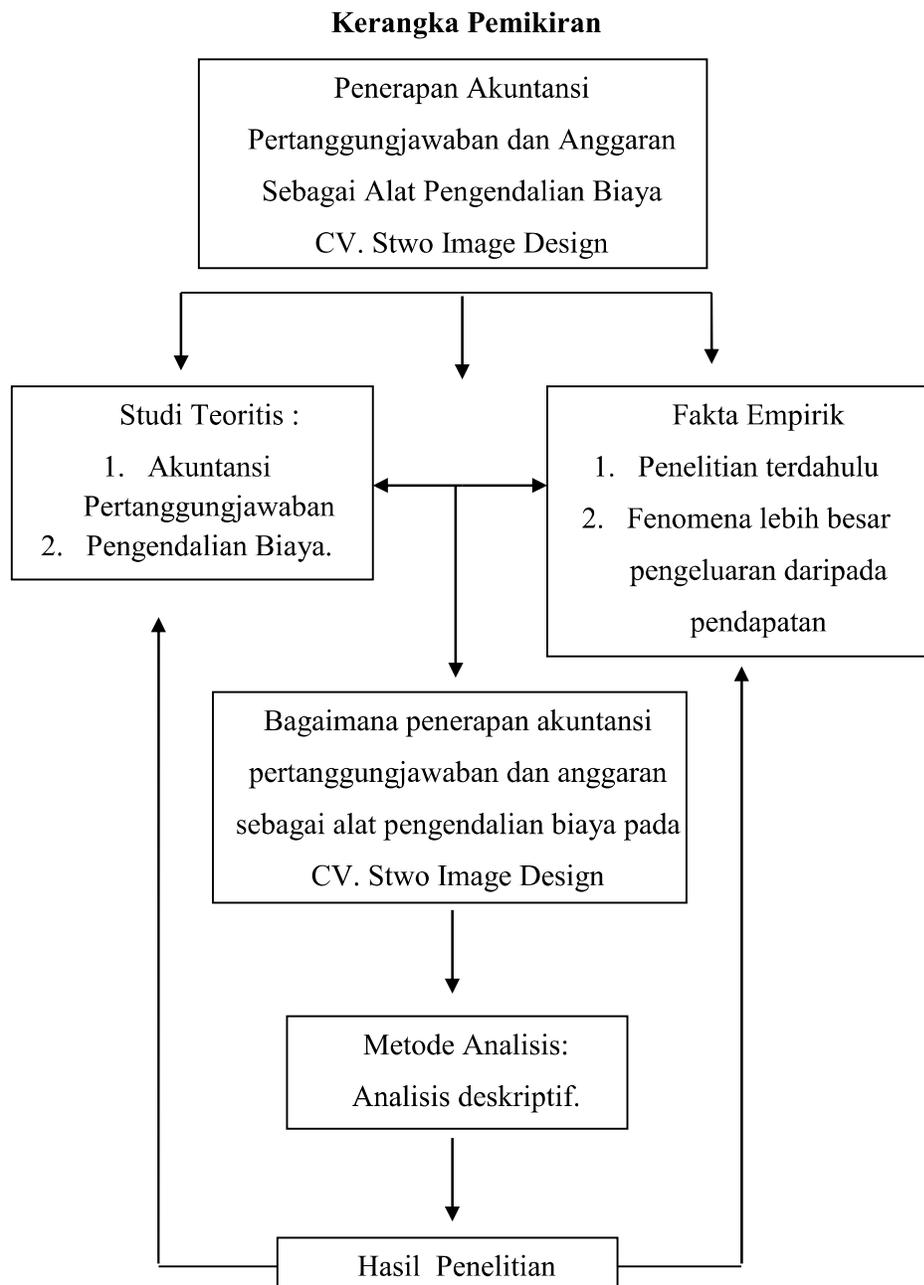
No	Judul Penelitian	Nama & Tahun Penelitian	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
4.	<i>Does responsibility accounting in public universities matter?</i>	(Owino, Munene, & Ntayi, 2016)	Akuntansi pertanggungjawaban	Hasil penelitian ini: akuntansi pertanggungjawaban memiliki pengaruh dalam meningkatkan kontrol atas biaya di Pasar Cina dalam mengurangi biaya produksi, memotivasi karyawan dan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Studi empiris menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat pengendalian yang biaya dan pendapatan ditelusuri ke masing-masing manajer.
5.	<i>An Analysis of Effective Responsibility Accounting System Strategies in the Zimbabwean Health Sector (2003-2011)</i>	(Nyakuwani, Gutu, Zhou, Tagwireyi, & Chidoko, 2012)  (ISSN 2222-2847)	Akuntansi pertanggungjawaban	Di dalam hasil studi, peneliti menyimpulkan: bahwa sistem pengambilan keputusan terpusat digunakan oleh pimpinan dan manajer pusat pertanggungjawaban. Sistem MOHCW dianggap tidak asli dan ini dapat menjadi penyebab sistem akuntansi pertanggungjawaban yang tidak efektif dalam perusahaan.

Dilanjutkan di lampiran halaman Lampiran L-1

## 2.6. Kerangka Pikir

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur berbagai hasil yang ingin dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban yang berkaitan dengan fungsi pengawasan dan pengendalian pada suatu organisasi pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Dalam masing-masing pusat pertanggungjawaban memiliki sub bagian dimana jumlah dan jenis disesuaikan dengan kebutuhan suatu organisasi. Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perlu memperhatikan syarat, tujuan, dan sasaran yang hendak dicapai, berikut syarat-syarat yang harus dicapai:

1. Struktur Organisasi menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen
3. Terdapatnya susunan kode rekening yang berkaitan dengan kecapakan pengendalian pusat pertanggungjawaban.
4. Sistem pelaporan biaya, dilaporkan kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).



**Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Obyek Penelitian**

Obyek penelitian yang dilakukan peneliti mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya adalah di CV Stwo Image Design yang berlokasi di Sungai Panas, Batam.

#### **3.2. Jenis Dan Sumber Data**

Data merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu penelitian.

##### **3.2.1. Jenis Data**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kuantitatif yaitu data dapat dinyatakan dalam bentuk angka-angka.  
Contoh data kuantitatif adalah catatan akuntansi yang berupa laporan keuangan.
2. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu data berupa keterangan teoritis, dan penjelasan dari pihak manajemen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian ini.

##### **3.2.2. Sumber Data**

1. Data Primer, yaitu sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) yang berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok dengan cara wawancara.
2. Data Sekunder, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) misalnya: sejarah singkat CV Stwo Image Design, struktur organisasi CV Stwo

Image Design, laporan pertanggungjawaban, serta literatur yang berhubungan dengan penelitian ini.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi pustaka,

Studi pustaka bertujuan untuk memperoleh data sekunder dalam penelitian. Data yang diperoleh ini membekali diri mengenai akuntansi pertanggungjawaban, kondisi serta syarat yang dibutuhkan perusahaan dalam menerapkan sistem ini, serta teori-teori yang mendukung peneliti dalam menjawab pertanyaan penelitian, dengan cara membaca literatur mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Studi lapangan,

Studi lapangan ini bertujuan untuk memperoleh ilustrasi yang sesungguhnya mengenai hal-hal yang berkaitan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Penulis melakukan penelitian ini langsung pada CV Stwo Image Design dengan perolehan data yang didapat langsung dari lapangan berupa hasil pengamatan.

3. Wawancara,

Wawancara ini dilakukan dengan mengajukan langsung pertanyaan kepada manajer CV Stwo Image Design untuk memperoleh informasi yang lebih dalam mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada CV Stwo Image Design. Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu wawancara

tidak terstruktur (bebas), dimana peneliti tidak menggunakan pedoman. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan. Hasil wawancara ini akan di catat atau di rekam.

### **3.5. Metode Analisis**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif yang datanya telah dikumpulkan dan kemudian diuraikan, dianalisis, dan setelah itu diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai hal yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pemahaman mengenai kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian peneliti melakukan analisis tentang perbedaan-perbedaan yang terjadi dalam perusahaan dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan ini menyangkut hal-hal yang penting.

Dengan menggunakan metode analisis ini, peneliti dapat menyimpulkan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban serta memberikan saran dan masukan yang tepat mengenai penerapan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

Suatu penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan cukup jika telah memenuhi syarat karakteristik akuntansi pertanggungjawaban, sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik apabila telah memenuhi syarat kelayakan pengendalian biaya.

Di dalam penelitian ini, anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran, maka dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan oleh perusahaan.

### **3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Sesuai dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada CV Stwo Image Design”, maka terdapat variabel yang menjadi dimensi pengukuran dalam penelitian ini, antara lain:

1. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan pengumpulan data, pelaporan biaya, serta penghasilan yang diperoleh.
2. Pengendalian biaya merupakan kegiatan untuk membandingkan, mengarahkan, dan mengambil tindakan setelah aktivitas dijalankan agar tidak terjadi penyimpangan dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan untuk mengetahui perbedaan antara perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh manajemen apakah sudah dilakukan dan dijalankan secara efektif dan efisien.
3. Struktur organisasi merupakan pengaturan garis tanggungjawab yang sangat penting dalam suatu entitas yang disusun secara terstruktur untuk mencapai tujuan bersama oleh pihak-pihak yang berada pada jajaran garis tersebut.
4. Anggaran merupakan perencanaan formal bagi kegiatan suatu perusahaan di periode mendatang yang disusun secara sistematis dan diungkapkan dalam bentuk satuan kualitatif, biasanya dengan periode satu tahun.

5. Sistem pelaporan biaya adalah suatu sistem pertanggungjawaban yang berisi perbandingan antara standar dan realisasinya.

### 3.6. Lokasi dan Jadwal Penelitian

#### 3.6.1. Lokasi Penelitian

Lokasi yang ditunjuk oleh penulis dalam penelitian ini bertempat di CV Stwo Image Design, Sungai Panas, Batam. Perusahaan yang diteliti merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa desain interior.

#### 3.6.2. Jadwal Penelitian

**Table 3.1. Jadwal Penelitian**

Kegiatan	September 2018				Oktober 2018				November 2018				Desember 2018				Januari 2019				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Pengajuan judul	■	■	■	■																	
Penulisan skripsi					■	■	■	■													
Analisa kegiatan									■	■	■	■									
Pengumpulan data													■	■	■	■					
Pengolahan dan analisis data														■	■	■	■				
Penulisa hasil																	■	■	■	■	