

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA  
IMPLEMENTATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING WITH BUDGET AS  
COST CONTROL TOOL AT PT INSPEKTINDO SINERGI PERSADA**

**Jayana Salesti<sup>1)</sup>, Syafruddin<sup>2)</sup>, Ori Saputra<sup>3)</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Akuntansi, Universitas Riau Kepulauan

sjayana97@yahoo.com, safpoe88@gmail.com, orisaputra@gmail.com

**Abstrak**

Salah satu peran penting manajemen dalam perusahaan adalah untuk memastikan tujuan perusahaan tercapai dengan melaksanakan fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Dalam ilmu akuntansi, peran manajemen tersebut dikenal dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Latar belakang penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan dan peranan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Inspektindo Sinergi Persada dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dari hasil wawancara dan data sekunder berupa anggaran tahun 2020, laporan realisasi anggaran tahun 2020, prosedur pembelian, struktur organisasi dan dokumen deskripsi pekerjaan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif. Analisis yang digunakan adalah membandingkan teori dengan implementasinya berdasarkan studi kasus yang diperoleh. Hasil penelitian pada PT Inspektindo Sinergi Persada menunjukkan bahwa PT Inspektindo Sinergi Persada telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara memadai dikarenakan hanya tidak memenuhi satu dari lima indikator persyaratan penerapan akuntansi pertanggungjawaban saja yaitu belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dalam laporan pertanggungjawaban. Sementara itu PT Inspektindo telah menggunakan anggaran dalam melakukan pengendalian biaya tetapi belum menetapkan batas toleransi (batas atas dan batas bawah) dalam menilai efisiensi pengendalian.

**Keywords:** akuntansi pertanggungjawaban, anggaran dan pengendalian biaya

**Abstract**

One of the important roles of management in the company is to ensure that company goals are achieved by carrying out the management functions of planning, organizing, actuating and monitoring. In accounting terms, the role is known as the concept of responsibility accounting. The background of this research is to find out the application and role of the responsibility accounting at PT Inspektindo Sinergi Persada with a budget as a cost control tool. The data used in this study are primary data from interviews and secondary data in the form of 2020 budget, 2020 budget realization report, purchasing procedures, organizational structure and job description documents using qualitative research methods. The analysis used is to compare the theory with its implementation based on the case studies obtained. The results of the research at PT Inspektindo Sinergi Persada showed that PT Inspektindo Sinergi Persada had implemented responsibility accounting adequately because it only did not meet one of five indicators of the requirements for the application of the accountability accounting, namely not separating controlled and uncontrolled costs in the responsibility report. Meanwhile, PT Inspektindo has used the budget in controlling costs but has not set a tolerance limit (upper and lower limits) in assessing control efficiency.

**Keywords:** responsibility accounting, budget and cost control

**PENDAHULUAN**

Penerapan strategi-strategi baru untuk menjaga keberlangsungan perusahaan tersebut tentunya tidak boleh terlepas dari

penerapan tata kelola perusahaan yang baik dimana salah satu hal yang fundamental dalam tata kelola tersebut adalah penetapan struktur organisasi yang akan membantu manajemen puncak dalam

mengambil keputusan yang berkaitan dengan operasional perusahaan. Struktur organisasi membagi tugas dan wewenang kedalam unit-unit tertentu yang melaksanakan tugas dan fungsinya masing-masing yang bertanggung jawab terhadap tercapainya tujuan perusahaan. Pengelompokan dalam struktur organisasi umumnya berdasarkan fungsi dan jenis pekerjaannya dengan tujuan untuk memudahkan pengawasan dan pengendalian. Didalam ilmu akuntansi, dikenal dengan nama akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban selanjutnya digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Terdapat empat tipe pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*cost center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*).

Para manajer dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan mengacu kepada fungsi manajemen *planning, organizing, actuating dan controlling* (POAC). Manajer dituntut untuk dapat merencanakan, mengorganisasikan staf dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja dan mengendalikan atau melakukan pengawasan pekerjaan. Setiap program kerja yang telah dibuat dituangkan kedalam angka-angka dalam bentuk tabulasi yang dinamakan anggaran. Selanjutnya para manajer pusat pertanggungjawaban harus dapat menjalankan operasional perusahaan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Salah satu tugas manajer pusat pertanggungjawaban adalah melakukan

pengendalian biaya dan anggaran biaya yang telah ditetapkan tersebut adalah batas maksimal yang boleh digunakan namun tetap dengan memperhatikan kebutuhan perusahaan pada saat anggaran tersebut akan digunakan.

Untuk menilai apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik pada suatu organisasi dapat dilihat dari penerapan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya, nomor akun yang di tetapkan oleh perusahaan dan laporan pertanggungjawaban.

PT Inspektindo Sinergi Persada merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa inspeksi yang berpusat di kota Batam, terdaftar sebagai salah satu Perusahaan Inspeksi dan memiliki Surat Keterangan Usaha Penunjang Migas (SKUP MIGAS) dan telah beroperasi sejak tahun 2005 dengan menyediakan jasa inspeksi dan sertifikasi peralatan pengangkatan (*Inspection and Certification of Lifting Equipments*), Uji Tidak Merusak (*Non-Destructive Test*), dan inspeksi OCTG (*Oil Country Tubular Goods*).

PT Inspektindo Sinergi Persada menjalankan operasional usahanya berdasarkan proyek-proyek jangka pendek dan jangka panjang yang diperoleh melalui penawaran langsung kepada pelanggan dan partisipasi dalam tender yang diadakan oleh pemerintah maupun swasta sehingga anggaran yang dibuat bersifat proyek. Dengan penerapan yang demikian, PT Inspektindo Sinergi Persada membuat anggaran tahunan yang didalamnya termasuk proyek yang masih berjalan namun untuk proyek baru yang didapatkan pada tahun berjalan, realisasinya digolongkan ke dalam pengeluaran yang tidak dianggarkan (*Unbudgeted*).

Berdasarkan uraian di atas dan memperhatikan pentingnya peran manajemen dalam pengendalian biaya guna mencapai tujuan perusahaan maka penulis tertarik melakukan penelitian yang dituangkan kedalam judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT Inspektindo Sinergi Persada”.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Strauss dan Corbin dalam Sujarweni (2020:11), penelitian kualitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Sujarweni (2020:11), menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah salah satu prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dari perilaku orang-orang yang diamati. Menurut Anggito et. al (2020:9), penelitian kualitatif adalah pengumpulan data pada suatu latar alamiah dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dimana peneliti sebagai instrument kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowbaal.

### Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber pertama oleh peneliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari PT Inspektindo Sinergi Persada melalui wawancara manajer pusat pertanggungjawaban.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh peneliti dalam bentuk dokumen yang diperoleh dari bagian akuntansi PT Inspektindo Sinergi Persada.

Data-data yang diperoleh berupa laporan keuangan tahun 2020, anggaran tahun 2020, laporan realisasi anggaran tahun 2020, prosedur pembelian, struktur organisasi, dokumen deskripsi pekerjaan.

### Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah mengumpulkan data dengan cara berdialog langsung untuk mengetahui secara mendalam. Menurut Sujarweni (2020:31)

#### 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mengumpulkan data dengan cara melihat/menilai data-data historis/masa lalu. Dalam hal ini peneliti memperoleh laporan keuangan dan laporan perbandingan anggaran dan realisasi penggunaan anggaran, prosedur pembelian tahun 2020.

### Teknik Analisis Data

Data yang didapatkan oleh peneliti dilapangan berupa fenomena dianalisis dengan mengungkapkan dan membandingkannya dengan teori yang relevan dengan fenomena tersebut kemudian dinilai dan ditarik kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan.

Tabel 1. Indikator Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

No	Variabel	Indikator	Memenuhi		Sumber
			Ya	Tidak	
1	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	1. Struktur organisasi			Lubis (2019:203), Kholmi (2021:144)
		2. Penetapan anggaran			
		3. Penetapan kode rekening			
		4. Penggolongan biaya			
		5. Sistem pelaporan biaya			
2	Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya	1. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali			Lubis (2019:203), Kholmi (2021:144), Asuty, et. al (2015:226)
		2. Penyimpangan Anggaran			

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Struktur Organisasi

PT Inspektindo Sinergi Persada menyusun struktur organisasi secara berjenjang yang menunjukkan alur pelaporan ketingkat yang lebih tinggi dan menggambarkan tanggung jawab masing-masing manajer. Pembagian tugas dan wewenang dilakukan berdasarkan prosedur nomor ISP-SOP-HRD-06 mengenai penetapan uraian tugas dan setiap karyawan menandatangani dokumen uraian tugas tersebut.

Struktur organisasi mencerminkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang digambarkan oleh departemen. Pusat-pusat pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Inspektindo Sinergi Persada adalah sebagai berikut:

#### 1) Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya untuk input berupa biaya. Pusat biaya terdiri dari departemen akuntansi & keuangan, departemen sumber daya manusia, departemen informasi & teknologi, departemen kualitas dan K3L, departemen fasilitas, departemen pembelian, departemen inspeksi, dan departemen pemasaran.

#### 2) Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan di PT Inspektindo Sinergi Persada di wakili oleh departemen pemasaran. Departemen ini bertanggung jawab terhadap pendapatan perusahaan yang mengatur harga jual dan proyeksi penjualan dalam periode akuntansi.

#### 3) Pusat Laba

PT Inspektindo Sinergi Persada mengidentifikasi pusat labanya berdasarkan divisi atau unit usaha yang dijalankan. Pusat laba tersebut terdiri dari Lifting Inspection, NDT dan Oil Country Tubular Goods di singkat menjadi Lifting,

NDT dan OCTG. Pusat laba terdapat pada departemen inspeksi.

#### 4) Pusat Investasi

Pada pusat investasi, manajer bertanggung jawab atas kendali biaya keputusan investasi seperti pembukaan cabang baru atau pembuatan produk baru. Dalam hal ini PT Inspektindo Sinergi Persada belum memiliki manajer yang bertanggung jawab atas investasi karena dikendalikan langsung oleh direktur.

Berdasarkan penjelasan dapat disimpulkan PT Inspektindo Sinergi Persada telah memiliki stuktur organisasi yang cukup memadai karena telah menggambarkan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan jelas serta mencerminkan pusat pertanggungjawaban.

### Anggaran

Anggaran dibuat sebagai panduan dalam menjalankan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu mendapatkan laba. Anggaran dibuat dengan mempertimbangkan data-data historis dan analisis terhadap kondisi yang diharapkan oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Anggaran tidak digunakan untuk membatasi pengeluaran melainkan sebagai informasi untuk menggunakan sumber daya perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Berdasarkan penelitian pada PT Inspektindo Sinergi Persada diperoleh informasi bahwa perusahaan telah membuat dan memiliki anggaran sebagai alat ukur pusat pertanggungjawaban.

Anggaran dibuat untuk periode satu tahun dengan melibatkan beberapa manajer pusat pertanggungjawaban yang dibuat pada bulan Oktober sampai bulan Desember. Anggaran dibuat secara terpisah oleh masing-masing departemen untuk kemudian digabungkan menjadi anggaran perusahaan untuk disahkan oleh Direktur. Perusahaan hanya menyusun

anggaran operasional dan tidak menyusun anggaran keuangan.

No	Pusat Biaya	Anggaran (a)	Realisasi (b)	Selisih (a - b)	% Realisasi
1	ACC	1.751.760.000	770.633.802	981.126.198	44%
2	FAC	11.160.000	72.001.274	(60.841.274)	645%
3	HR	830.881.125	664.983.931	165.897.194	80%
4	QHSE	611.293.215	562.849.529	48.443.686	92%
5	INSP	30.002.787.000	29.079.315.357	923.471.643	97%
6	IT	941.760.000	469.267.772	472.492.228	50%
7	PROC	127.767.000	137.354.105	(9.587.105)	108%
8	S&M	1.464.173.571	109.820.658	1.354.352.913	8%
	<b>Total</b>	<b>35.741.581.911</b>	<b>31.866.226.428</b>	<b>3.875.355.483</b>	<b>89%</b>

Gambar 1. Anggaran Biaya Tahun 2020

Anggaran di atas merupakan rekapitulasi anggaran beban penjualan jasa, beban pemasaran, beban administrasi dan umum serta beban lainnya setiap pusat pertanggungjawaban. Anggaran ini dibuat oleh manajer pusat pertanggungjawaban dan telah dikonfirmasi melalui hasil wawancara dengan masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban terlibat dalam membuat anggaran.

### Penetapan Kode Rekening

Pengelompokan biaya merupakan bagian dari klasifikasi dan kode rekening dengan tujuan melakukan pemenuhan terhadap standar pelaporan keuangan. PT Inspektindo Sinergi Persada mengelompokkan kode rekening sebagai berikut:

Tabel 2 Kelompok Kode Rekening

Kode Rekening	Rekening
1100000000	Aktiva Lancar
1200000000	Aktiva Tetap
2000000000	Kewajiban
3000000000	Ekuitas
4000000000	Pendapatan/Penjualan
5000000000	Beban Pendapatan
6000000000	Beban Promosi
7000000000	Beban Administrasi dan

Kode Rekening	Rekening
	Umum
9000000000	Pendapatan Lain-lain
8000000000	Beban Lain-lain

Sumber: data kode rekening PT Inspektindo Sinergi Persada

Kode rekening di atas dikelompokkan kembali menjadi sub rekening untuk memudahkan analisa dan pengawasan. PT Inspektindo Sinergi Persada juga telah menghubungkan kode rekening di atas dengan pusat biaya di dalam sistem informasi akuntansi yang dimilikinya.

No.	Kode Pusat Pertanggungjawaban	Singkatan Kode	Jenis Pusat Pertanggungjawaban	Departemen dalam Struktur Organisasi
1	<i>Inspection</i>	INSP	Pusat biaya Pusat laba	Inspeksi
2	<i>Sales and Marketing</i>	S&M	Pusat pendapatan pusat biaya	Penjualan dan Pemasaran
3	<i>Accounting</i>	ACC	Pusat biaya	Akuntansi dan Keuangan
4	<i>Facility</i>	FAC	Pusat biaya	Fasilitas
5	<i>HR Admin</i>	HR	Pusat biaya	SDM
6	<i>IT</i>	IT	Pusat biaya	IT
7	<i>Procurement</i>	PROC	Pusat biaya	Pembelian
8	<i>QHSE</i>	QHSE	Pusat biaya	Kualitas dan K3L
9	<i>MD</i>	MD	Pusat biaya	Direktur

Gambar 2. Kode Pusat Pertanggungjawaban

PT Inspektindo Sinergi Persada tidak menggabungkan kode rekening dengan kode pusat pertanggungjawaban, kode pusat pertanggungjawaban dinamakan sesuai dengan nama departemen. Setiap kali melakukan pencatatan transaksi anggaran dan realisasi, kode pusat pertanggungjawaban harus di input kedalam sistem informasi akuntansi.

### Penggolongan Biaya

PT Inspektindo Sinergi Persada telah menggolongkan biaya menjadi harga pokok pendapatan jasa, beban pemasaran & penjualan dan beban administrasi & umum sesuai dengan standar akuntansi yang ada. Namun PT Inspektindo Sinergi

Persada belum melakukan pemisahan atau penggolongan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali per masing-masing pusat biaya. Berdasarkan wawancara dengan narasumber, biaya yang dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawaban adalah pendapatan dan biaya yang penggolongan biayanya sesuai dengan keputusan direktur.

### Sistem Pelaporan Biaya

Ouput dari akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban manajer pusat pertanggungjawaban kepada direktur atau atasannya yang lebih tinggi. PT Inspektindo membuat laporan pertanggungjawaban dengan cara membandingkan anggaran dengan anggaran yang telah digunakan secara bulanan. Dalam laporan pertanggungjawaban, kode rekening dikelompokkan terlebih dahulu dan dibuat lebih ringkas untuk mempermudah analisa data sesuai dengan kebutuhan manajemen puncak. Pengelompokkan kode rekening biaya sebagai berikut:

Tabel 3 Kelompok Kode Rekening Biaya Pada Laporan Pertanggungjawaban

Nomor Rekening Laporan	Nama Rekening Laporan
200	Harga Pokok Penjualan
300	Beban Utilitas
400	Beban Mesin dan Peralatan
500	Beban Karyawan
600	Beban Sosial
700	Beban Pelatihan
800	Beban Pemasaran
900	Beban Perjalanan Dinas
1000	Beban Kendaraan
1100	Beban Penjualan lainnya
1101	Beban Angkut
1102	Beban IT dan Komputer
1200	Beban Bangunan

1300	Beban Asuransi
1400	Beban Perlengkapan Kantor dan Komunikasi
1500	Beban Penyusutan
1600	Beban Lainnya
1800	Beban Pajak Badan

Laporan pertanggungjawaban digunakan sebagai bahan evaluasi bagi manajer untuk mengambil keputusan dalam pengelolaan biaya pada departemennya serta untuk memberikan analisis terhadap perbedaan anggaran dan realisasi biaya. Berikut ini adalah salah satu laporan pertanggungjawaban:

Monthly Financial Report : Profit & Loss Report - INSPECTION				
	YTD Actual	YTD Budget	% Realisation of Budget	YTD Var
<b>Sales</b>				
Net Sales	0	0	0%	0
<b>Total Income</b>	<b>0</b>	<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Expenses</b>				
Material Cost	9.468.373.624	10.316.572.200	92%	848.198.576
<b>Gross Profit</b>	<b>-9.468.373.624</b>	<b>-10.316.572.200</b>	<b>92%</b>	<b>-848.198.576</b>
Delivery Energy	40.411.551	28.800.000	140%	-11.611.551
Machinery Equipment	583.389.900	385.200.000	151%	-198.189.900
Personal Expenses	11.333.251.755	11.236.821.600	101%	-96.430.155
Social Cost	200.000	0	0%	-200.000
Advance Training Cost	114.126.359	297.000.000	38%	182.873.641
Advertising Cost	0	0	0%	0
Travel Expenses	190.325.425	630.000.000	30%	439.674.575
Car Pool Cost	136.934.820	61.200.000	224%	-75.734.820
Other Selling	12.617.930	3.600.000	350%	-9.017.930
Freight and Postal Charges	154.821.222	36.000.000	430%	-118.821.222
IT Cost and Computing	80.446.680	5.007.600	1606%	-75.439.080
Building Cost	1.721.178.156	1.619.845.200	106%	-101.332.956
Insurance Consulting	1.898.362.158	1.995.172.200	95%	96.810.042
Office Supplies & Communication	438.019.124	614.068.200	71%	176.049.076
<b>Total OPEX</b>	<b>16.704.085.080</b>	<b>16.912.714.800</b>	<b>99%</b>	<b>208.629.720</b>
Depreciation	2.838.158.796	2.683.500.000	106%	-154.658.796
<b>Earning Before Interest &amp; Tax</b>	<b>-29.010.617.500</b>	<b>-29.912.787.000</b>	<b>97%</b>	<b>-902.169.500</b>
Other Expenses	68.697.858	90.000.000	76%	21.302.142
Other Income	0	0	0%	0
<b>Nett Profit and Loss</b>	<b>-29.079.915.357</b>	<b>-30.002.787.000</b>	<b>97%</b>	<b>-923.471.643</b>

Gambar 3. Laporan Pertanggungjawaban

Dari laporan pertanggungjawaban departemen inspeksi di atas dapat dilihat bahwa:

- Realisasi harga pokok penjualan jasa sebesar Rp9.468.373.624 atau sebesar 92% dari anggaran sebesar Rp10.316.572.200.
- Realisasi biaya operasional sebesar Rp16.704.085.080 atau sebesar 99%

- dari anggaran sebesar Rp16.912.714.800.
- Realisasi biaya depresiasi sebesar Rp2.838.158.796 atau sebesar 106% dari anggaran sebesar Rp2.683.500.000.
  - Realisasi beban lainnya Rp68.697.858 atau sebesar 76% dari anggaran sebesar Rp90.000.000.
  - Dari laporan pertanggungjawaban di atas dapat disimpulkan secara total kinerja departemen inspeksi dalam melakukan pengendalian biaya pada tahun 2020 sangat baik dengan realisasi 97% dari total anggaran atau dengan kata lain menguntungkan atau efisien.

penyimpangan yang signifikan, perusahaan melakukan penelurusan dan melakukan analisis. Namun, hasil dari analisis penyimpangan anggaran tersebut tidak disertai rekomendasi kepada manajemen. PT Inspektindo Sinergi Persada juga tidak menetapkan batas toleransi (batas atas dan batas bawah) penyimpangan anggaran, oleh karena itu penulis menggunakan acuan batas toleransi penyimpangan yang umum digunakan untuk menyatakan efisien atau tidak efisien anggaran masing-masing pusat biaya sebagai alat pengendalian biaya pada PT Inspektindo Sinergi Persada yaitu 5%.

Berikut ini rangkuman laporan pertanggungjawaban PT Inspektindo Sinergi Persada.

### Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Sesuai dengan data kode rekening pada pengelompokan biaya, PT Inspektindo Sinergi Persada telah menetapkan kode rekening sesuai dengan kelompok biaya namun tidak memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada laporan pertanggungjawaban penggunaan anggaran setiap pusat biaya. Tidak adanya pemisahan ini dapat mengakibatkan penilaian yang tidak objektif terhadap manajer pusat biaya karena bisa saja realisasi biaya pada satu pusat biaya lebih besar dari anggaran disebabkan oleh adanya biaya yang timbul karena kondisi-kondisi tertentu. Misalnya, beban pemeriksaan kesehatan karyawan pada departemen sumber daya manusia menjadi lebih tinggi karena adanya tes COVID19 dan diwajibkan oleh pelanggan sebelum memasuki area kerja.

### Penyimpangan Anggaran

Perusahaan telah menyusun laporan pertanggungjawaban masing-masing manajer pusat biaya dan menghitung penyimpangan anggaran. Apabila terdapat

No	Pusat Biaya	Anggaran (a)	Realisasi (b)	Selisih (a - b)	% Realisasi	Efisien/Tidak Efisien
1	ACC	1.751.760.000	770.633.802	981.126.198	44%	Tidak Efisien
2	FAC	11.160.000	72.001.274	(60.841.274)	645%	Tidak Efisien
3	HR	830.881.125	664.983.931	165.897.194	80%	Tidak Efisien
4	QHSE	611.293.215	562.849.529	48.443.686	92%	Tidak Efisien
5	INSP	30.002.787.000	29.079.315.357	923.471.643	97%	Efisien
6	IT	941.760.000	469.267.772	472.492.228	50%	Tidak Efisien
7	PROC	127.767.000	137.354.105	(9.587.105)	108%	Tidak Efisien
8	S&M	1.464.173.571	109.820.658	1.354.352.913	8%	Tidak Efisien
<b>Total</b>		<b>35.741.581.911</b>	<b>31.866.226.428</b>	<b>3.875.355.483</b>	<b>89%</b>	<b>Tidak Efisien</b>

Gambar 4. Rekapitulasi Laporan Pertanggungjawaban

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT Inspektindo Sinergi Persada secara umum belum berjalan dengan baik karena realisasi biaya tidak berada dalam batas toleransi yang telah ditetapkan.

### KESIMPULAN

Bersumber pada data-data diatas, penulis menyimpulkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Inspektindo Sinergi Persada cukup memadai karena PT Inspektindo Sinergi hanya memenuhi empat dari lima indikator persyaratan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. PT Inspektindo Sinergi Persada telah menetapkan struktur organisasi dan struktur organisasi tersebut mewakili pusat pertanggungjawaban.
2. Kepala departemen atau manajer turut serta dalam menyusun anggaran tahunan untuk departemennya masing-masing.
3. Penetapan kode rekening juga telah diterapkan dengan baik dan transaksi telah dicatat sesuai dengan penggolongan biaya dan dicatat sesuai dengan pusat biaya masing-masing.
4. PT Inspektindo Sinergi Persada juga telah membuat laporan pertanggungjawaban setiap pusat biaya disertai dengan realisasi terhadap anggaran.
5. PT Inspektindo Sinergi Persada belum menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali sehingga tidak dapat digunakan sebagai acuan penilaian kinerja pusat biaya secara menyeluruh.

Ditinjau dari pengendalian biaya, penyimpangan anggaran telah dihitung namun tidak terdapat analisis dan rekomendasi bagi manajemen dan tidak adanya batas toleransi yang ditetapkan untuk menilai realisasi anggaran efisien atau tidak dalam melakukan pengendalian biaya.

## SARAN

PT Inspektindo Sinergi Persada masih belum memenuhi semua indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan ditemukan beberapa kelemahan termasuk dalam pengendalian biaya. Karenanya, penulis memberikan saran berdasarkan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran dalam pengendalian biaya, yaitu:

1. Sebaiknya setiap kepala bagian dilibatkan dalam pembuatan anggaran

yang berhubungan dengan departemennya dikarenakan kepala bagianlah yang akan mempertanggungjawabkan biaya yang telah dikeluarkan.

2. Sebaiknya dibuat pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dalam laporan pertanggungjawaban sehingga pengukutan kinerja manajer atau kepala bagian menjadi jelas.
3. Laporan pertanggungjawaban sebaiknya dimasukkan kedalam sistem informasi akuntansi sehingga laporan yang dihasilkan realtime tanpa harus menunggu akhir bulan laporan tersebut dibuat oleh bagian akuntansi dan keuangan. Laporan pertanggungjawaban ini sebaiknya ditinjau oleh manajer pusat pertanggungjawaban terlebih dahulu untuk mengkonfirmasi laporan tersebut benar.
4. Dalam pengeluaran anggaran sebaiknya dibuatkan pemberitahuan sisa anggaran kepada manajer pusat pertanggungjawaban melalui sistem informasi akuntansi yang terintegrasi.
5. Sebaiknya ditetapkan batas toleransi (batas atas dan batas bawah) realisasi anggaran sehingga penilaian efisiensi realisasi anggaran dapat dinilai dengan tepat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anggito, Albi dkk. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak
- Astuty, Widia dkk. (2015). *Akuntansi Manajemen*. Medan: Perdana Publishing.
- Deviesa, Devie. (2019). *Akuntansi Manajemen Strategis dan Praktis*. Yogyakarta: ANDI (Anggota IKAPI).
- Sharon, Erika., Syermi S. E. Mintalangi. 2021. "Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat



- Pengendali Biaya pada PT Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara”. *Jurnal EMBA*, 9(1), 1046-1057.
- Halim, Abdul., Bambang Supomo., dan Muhammad Syam Kusufi. (2012). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Halim, Abdul., Achmad Tjahjono., dan Fakhri Husein. (2019). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hartati, Neneng. (2017). *Akuntansi Biaya*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Hery. (2019). *Akuntansi dan Rahasia dibaliknya*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kholmi, Masiyah. (2019). *Akuntansi manajemen*. Malang: Universitas Muhammadiyah Malang.
- Lubis, Arfan Ikhsan. (2019). *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mandak, Andre. 2013. “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado”. *Jurnal EMBA*, 1(3), 465-473.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prang, Olivia Sicilia. 2013. “Penerapan AKuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian untuk Penilai Kinerja pada PT Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Belitung”. *Jurnal EMBA*, 1(4), 1016-1024.
- Rumengan, Gery. 2013. “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya di Hotel *Quality* Manado”. *Jurnal EMBA*, 1(3), 1175-1184.
- Stefanly M P Mengko dan Victorina Z Tirayoh. (2015). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT Gotrans Logistic Cabang Manado. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi* Vol 15, No 3 (2015) <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jbie/article/view/9371/8950>. Diakses 27 November 2021.
- Sujarweni, Wiratna V. (2020). *Metodologi Penelitian Bisnis & Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Suripto dkk. (2021). *Akuntansi Manajemen*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Urifah K, Hidayati K, Rosyafah S. 2021. “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja”. *UBHARA Accounting Journal*, 1(2), 384-390.
- Utari, Dewi., Ari Purwanti., dan Darsono Prawironegoro. (2016). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.