



**PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN  
PENGENDALIAN BIAYA SEBAGAI ALAT  
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PERUSAHAAN PADA  
PT. POS INDONESIA  
(PERSERO)  
MEDAN**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh:

**GUSTAF ROGER SILALAH**  
NPM 1625100340

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN  
PANCA BUDIMEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : GUSTAP ROGER SILALAHU  
NPM : 1625100340  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN  
PENGENDALIAN BIAYA SEBAGAI ALAT  
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PERUSAHAAN PADA PT. POS INDONESIA  
(PERSERO) MEDAN

**KETUA PROGRAM STUDI**

**DEKAN**

(AnggiPratama Nasution, SE., M.Si)

(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum)

**PEMBIMBING I**

**PEMBIMBING II**

(Anlia, SE., MM)

(Hernawaty, SE., MM)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCABUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH PANITIA UJIAN SARJANA  
LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS UNIVERSITAS  
PEMBANGUNAN PANCA BUDI

**PERSETUJUAN UJIAN**

N A M A : GUSTAF ROGER SILALAH  
NPM : 1625100340  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S I ( STRATA SATU )  
JUDUL SKRIPSI : PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN  
PENGENDALIAN BIAYA SEBAGAI ALAT  
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PERUSAHAAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)  
MEDAN

MEDAN, 2019

KETUA

( ANGGI PRATAMA NASUTION, SE.,MSI )



ANGGOTA II

( HERNAWATY, SE.,MM )

ANGGOTA I

( AULIA,SE.,MM )

ANGGOTA III

( RAHMA hr. PURBA,SE.,M.Si.,Ak.,CA )

ANGGOTA IV

( HERIYATI CHRISNA, SE.,M.SI )

## SURAT PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Gustaf Roger Silalahi  
NPM : 1625100340  
Fakultas/ Program Studi : Sosial Sains/ Akuntansi  
Judul Skripsi : Penerapan Perencanaan Biaya dan Pengendalian  
Biaya Sebagai Alat Akuntansi  
Pertanggungjawaban Perusahaan Pada PT. Pos  
Indonesia (Persero) Medan

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non- Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih- media/ formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Mei 2019



Gustaf Roger Silalahi

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Gustaf Roger Silalahi  
Tempat/ Tanggal Lahir : Medan, 23 Maret 1993  
NPM : 1625100340  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Akuntansi  
Alamat : Jl. Setia Budi gg Duku No. 04 Tanjung Sari

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Mei 2019



Gustaf Roger Silalahi

TANDA BEBAS PUSTAKA

No. 2224 / Perp / Rp / 2019

Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan  
22 MAY 2019  
Perpustakaan

FW BPAA 2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau



Medan, 22 Mei 2019  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat



Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini  
Nama : GUSTAF ROGER SILALAH  
Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 23 Maret 1993  
Nama Orang Tua : B Silalahi  
N. P. M : 1625100340  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Akuntansi  
No. HP : 085373374455  
Alamat : Jl setia budi gg duki no 4 tj san medan

Ditengah bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Penerapan Perencanaan Biaya Dan Pengendalian Biaya Sebagai Alat Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan Pada PT. POS Indonesia (Persero) Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan RKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Tolah tercap keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SCTA difegalsir: 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke ST lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah diijud lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kortas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000	650.000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	"	
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,100,000</b>	<b>2.250.000</b>

*Proposisi*

Telah di terima  
berkas persyaratan  
dapat di proses  
Medan, 22 - 05 - 2019

Ukuran Toga : L



Ka. BCAA  
J. Teguh Wahyono, SE., MM.

Hormat saya  
GUSTAF ROGER SILALAH  
1625100340

- Catatan :
- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
    - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
    - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
  - 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (ast) - Mhs.ybs.

Plagiarism Detector v. 1079 - Originality Report:

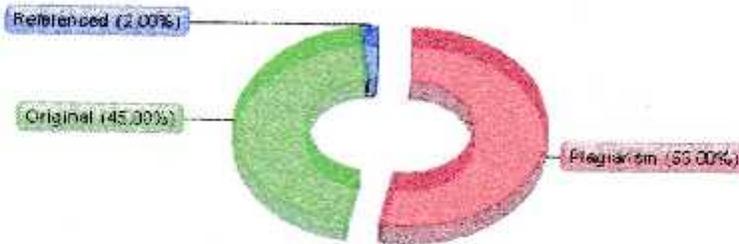
Analyzed document: 3/11/2019 7:49:12 AM

"GUSTAF ROGER  
SSILALAH1\_1625100340\_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License3



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- % 27 wrds: 2578 <https://docobook.com/penerapan-akuntansi-pertanggungjawaban-dengan-anggaran.html>
- % 21 wrds: 2028 <http://nskandarxx92.blogspot.com/2013/11/akuntansi-pertanggungjawaban.html>
- % 20 wrds: 1880 <https://repository.widyatama.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/7326/Bab%202.pdf?sequ...>

Show other Sources:

Processed resources details:

198 - Ok / 40 - Failed

Show other Sources:

Important notes:

Wikipedia:



Wiki Detected!

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting services:



[not detected]

Anti-cheating:



[not detected]

# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

### PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : GUSTAF ROGER SILALAH  
 Tempat/Tgl. Lahir : MEDAN / 23 Maret 1993  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100340  
 Program Studi : Akuntansi  
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Bisnis  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 128 SKS, IPK 2.68  
 Dokumen ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN PENGENDALIAN BIAYA SEBAGAI ALAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PERUSAHAAN PT. POS INDONESIA (PERSERO) MEDAN	<input checked="" type="checkbox"/>
SISTEM INFORMASI AKUNTANSI, PENERIMAAN DAN PENGELUARAN KAS PADA KANTOR KECAMATAN MEDAN SELAYANG	<input type="checkbox"/>
ANALISIS PROSEDUR PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PEMBERIAN KREDIT PADA PERUM PEGADAIAN KANTOR WILAYAH MEDAN	<input type="checkbox"/>

Dokumen yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

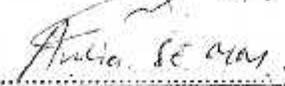
  
 ( Ir. Bhakti Alamasyah, M.T., Ph.D. )

Medan, 06 Februari 2018  
 Pemohon,

  
 ( GUSTAF ROGER SILALAH )

Nomor : .....  
 Tanggal : .....  
 Disahkan oleh :  
 Dekan  
  
 ( Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. )

Tanggal : 06 Februari 2018  
 Disetujui oleh:  
 Ka. Prodi Akuntansi  
  
 ( Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si )

Tanggal : Februari 2018  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing I:  
  
 ( Analia SE )

Tanggal : 06 Februari 2018  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing II:  
  
 ( H. Nasution SE )

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Tejo (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : Aulia, SE., MM  
 Dosen Pembimbing II :  
 Nama Mahasiswa : GUSTAF ROGER SILALAH  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100340  
 Bidang Pendidikan : S-1  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN PENGENDALIAN BIAYA SEBAGAI ALAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PERUSAHAAN PADA PT. POS INDONESIA (PERJERO) MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
10/11/19	* Perbaiki bab I s.d. V * Penyajian materi teoritis * Penulisan kehipan	f	
11/11/19	* Perbaiki bab IV, V - Data biaya PT. Pos	f	
12/11/19	* Perbaiki Pembahasan - akurasi - untung & rugi	f	
12/11/19	* Acc Sidang	f	

Medan, 11 Februari 2019

Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : SOSIAL SAINS  
 Dosen Pembimbing I : HERNAWATY, SE, MM  
 Dosen Pembimbing II : GUSTAF ROGER SILALAH  
 Nama Mahasiswa : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100340  
 Bidang Pendidikan : S-1  
 Jenis Tugas Akhir/Skripsi :

PENERAPAN PERENCANAAN BIAYA DAN PENGENDALIAN BIAYA  
 SEBAGAI ALAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PERUSAHAAN  
 PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) MEDAN

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
0/12-18	Marginal <sup>atas</sup> kata pengantar (3 an) Jargon terlalu besar Cantumkan sumber dibawah tabel Numbering ikuti panduan (Angka-Huruf, Angka - Huruf. Identifikasi masalah → perbaiki		
7/1-19	Cari /Sajikan konsep /Teori dari SAK/PSAK Jadwal penelitian perbaiki Tabel definisi operasional → perbaiki		
5/2-19	Pada kata pengantar, ucapan terimakasih di tambahkan kata Bapak /Ibu Humbering masih perlu diperbaiki		
4/3-19	Acc Sidang Meja		

Medan 11 Februari 2019

✓ Eketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

## **ABSTRACT**

*The purpose research is how to use cost planning and cost controlling as a responsible accounting of PT. Pos Indonesia (Persero) Region Medan. This research use a qualitative- descriptive survey is a analysisic characteristic and real object of research. Based on the results, a responsible accountability report from center responsible has been right implemented, started from the lowest management level as a budget executive until the highest management. The results of this research are many deviations that occur in companies that cause losses to the company. Many factors underlying the occurrence of irregularities. Efforts made to minimize deviations are with the company's mechanism in planning, compiling and supervising carried out better, all the organizational structures of PT. Pos Indonesia (Persero) Medan takes part in cost planning and cost monitoring.*

***Keywords: cost planning, cost controlling, responsible accounting***

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk penerapan perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban perusahaan di kantor PT. Pos Indonesia (Persero) wilayah Medan. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang menguraikan sifat-sifat dan keadaan yang sebenarnya dari objek penelitian. Berdasarkan hasil penelitian Laporan akuntansi pertanggungjawaban dari pusat-pusat pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik, yaitu mulai dari tingkat manajemen yang paling rendah sebagai pelaksana anggaran hingga tingkat manajemen yang paling tinggi. Hasil penelitian ini banyak penyimpangan- penyimpangan yang terjadi pada perusahaan yang menyebabkan kerugian perusahaan. Banyak faktor yang melatarbelakangi terjadinya penyimpangan. Upaya yang dilakukan untuk meminimalisir penyimpangan- penyimpangan adalah dengan mekanisme perusahaan dalam merencanakan, menyusun dan mengawasi dilakukan lebih baik, semua struktur organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Medan mengambil bagian dalam perencanaan biaya dan pengawasan biaya.

Kata kunci : perencanaan biaya, pengawasan biaya, akuntansi pertanggungjawaban

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmatNya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan judul : **“Penerapan Perencanaan Biaya dan Pengendalian Biaya sebagai Alat Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero Medan)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Sarjana di Universitas Pembangunan Panca Budi Medan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi.

Dalam menyelesaikan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan serta saran-saran dari berbagai pihak, untuk itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, S.E, M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH., M.Hum sebagai Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Anggi Pratama Nasution, SE.,M.Si sebagai Kepala Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Bapak Aulia, SE., MM, sebagai Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengarahkan penulis kepada Penulis dalam menyelesaikan penulisan Skripsi.

5. Ibu Hernawaty, SE., MM sebagai Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan serta masukan dalam penulisan Skripsi.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
7. Kepala Pimpinan Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.
8. Rasa hormat dan terimakasih yang tiada terhingga kepada kedua orang tua penulis, Ayah tercinta B. Silalahi dan Ibu tercinta N. Saragih dan kakak serta abang yang selalu memberikan dukungan dalam proses penyusunan skripsi.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu serta member dukungan dalam penulisan Skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih yang sedalam-dalamnya, Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, terkhususnya bagi mahasiswa Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan

Medan, 2019

Penulis

Gustaf Roger Silalahi

NPM 1625100340

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b>	
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b>	
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>x</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Batasan Masalah.....	5
D. Rumusan Masalah .....	6
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
1 Tujuan Penelitian .....	6
2 Manfaat Penelitian .....	6
F. Keaslian Penelitian.....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>9</b>
A. Pengertian Biaya dan Beban.....	9
B. Klasifikasi Biaya .....	10
C. Perencanaan Biaya .....	18
D. Pengendalian Biaya.....	19
1. Cara Pengendalian Biaya.....	20
E. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	22
1. Defenisi dan Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	22
2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	26

3. Faktor yang Menunjang Efektifitas Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	32
4. Jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	34
F. Syarat- syarat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	37
G. Penelitian Sebelumnya.....	39
H. Kerangka Konseptual.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	41
B. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	41
C. Jenis dan Sumber Data .....	42
D. Defenisi Operasional Variabel.....	43
E. Teknik Pengumpulan Data .....	44
F. Teknik Analisis Data .....	44
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>46</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	46
B. Hasil Penelitian .....	50
C. Pembahasan Penelitian .....	58
<b>BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>69</b>
A. Simpulan.....	69
B. Saran .....	70

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Jadwal Proses Penelitian .....	42
Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 4.1 Rekapitulasi Pendapatan untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017.....	53
Tabel 4.2 Rekapitulasi Biaya untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017.....	57

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	40
Gambar 4.1 Logo Pos Indonesia .....	48
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Pos Indonesia .....	49

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Rekapitulasi Anggaran Operasional Untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Di dalam suatu usaha, kegiatan suatu perusahaan tidak terlepas dari dunia perekonomian. Seperti yang telah kita ketahui bahwa salah satu tujuan perusahaan adalah memaksimalkan nilai harta kekayaan/ nilai saham perusahaan. Setiap perusahaan, baik itu perusahaan jasa, industri atau dagang didirikan dan berorientasi untuk memperoleh laba (profit) semaksimal mungkin dan kontinuitas perusahaan untuk terus mempertahankan kelangsungan perusahaannya.

Dalam usaha pencapaian tujuan ini, perusahaan melakukan berbagai usaha dan upaya yang salah satunya adalah dengan mempersiapkan anggaran perusahaan sesuai dengan anggaran dari aktivitas yang diinginkan. Setiap perusahaan pasti sangat memerlukan perencanaan anggaran (*budget*) yang baik untuk menentukan kegiatan- kegiatan apa saja yang harus dilakukan dan menjadi pedoman dalam melakukan aktivitas perusahaan tersebut.

Salah satu masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah mengenai bagaimana perusahaan dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin sehingga mencapai keuntungan maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan perencanaan dan pengawasan (pengendalian) anggaran yang baik. Perencanaan dan pengawasan harus disusun dengan teliti, penuh pertimbangan, serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan usaha tersebut.

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta- fakta yang ada dan menyusunnya dengan menggunakan asumsi yang mungkin saja terjadi

dalam hal memvisualisasi dan merumuskan aktivitas- aktivitas perusahaan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Pengendalian adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan dan mengawasi aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Pengendalian ini dapat dilakukan melalui anggaran yang secara kontinu diadakan pengawasan berupa analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil.

Hasil perencanaan ini selalu diikuti dengan kegiatan pengendalian atau pengawasan. Pengendalian dilakukan dalam rangka mendeterminasikan apa- apa saja yang telah dilaksanakan dengan maksud mengevaluasi prestasi kerja, apakah telah dilaksanakan secara efisien dan efektif, serta menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan.

Sehubungan dengan itu peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Salah satu diantaranya adalah peranan akuntansi sebagai alat pengawasan biaya yang kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai oleh perusahaan dan badan usaha lainnya karena memungkinkan perusahaan untuk merekam seluruh aktivitas usahanya, kemudian mengetahui unit yang bertanggung jawab atas aktivitas tersebut, dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan perusahaan yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban dengan

menetapkan pendapatan dan biaya tertentu. Menurut Hansen dan Mowen (2005:116) dalam Rahmawati dkk (2011), "Ada 4 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pusat laba, pusat pendapatan, dan pusat investasi". Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan yang secara individual serasi, selaras dan seimbang dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebenarnya timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggungjawabkannya dalam bentuk suatu laporan tertulis berkaitan dengan pertanggungjawaban pelaksanaan wewenang tersebut. Oleh karena itu yang menjadi dasar dibentuknya sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah konsep mengenai pemisahan secara tugas antara wewenang dan tanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban disusun dan disesuaikan dengan struktur organisasi yang sesuai dengan konsep. Akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan wewenang yang dilimpahkan kepadanya, dan memisahkan secara tugas antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya dapat berjalan dengan baik jika dalam organisasi tersebut sudah ditentukan secara jelas dan tegas batas-batas antara wewenang dan tanggung jawab. Pemisahan ini dimaksudkan untuk menghindari pembebanan tanggung jawab yang keliru. Batas antara wewenang dan tanggung jawab dapat dilihat dalam struktur organisasi perusahaan. Oleh karena itu hendaknya struktur organisasi dirancang sesuai dengan sifat, jenis ataupun daerah operasinya.

Berdasarkan data PT. Pos Indonesia (Persero) Medan tahun 2013, Rekapitulasi Anggaran Operasional (Untuk tahun yang berakhir Desember 2013) :

**Tabel 1.1 Rekapitulasi Anggaran Operasional**

No	Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Variance
		Dalam nilai rupiah		
1	Pendapatan Usaha	33.177.007.000	20.780.916.483	12.396.090.517
2	Potongang Pendapatan Usaha	165.259.000	134.735.436	30.523.564
3	Pendapatan Non Usaha	349.341.000	1.124.583.099	775.242.099
4	Jumlah bersih Pendapatan	33.361.089.000	21.770.764.146	11.590.324.854
5	Jumlah biaya usaha	18.118.463.000	16.952.762.274	1.165.700.726
6	Jumlah Biaya Non Tunai	2.009.464.000	2.525.850.235	516.386.235
<b>Jumlah Biaya</b>		<b>20.127.927.000</b>	<b>19.478.612.509</b>	<b>649.314.491</b>
<b>Laba Usaha</b>		<b>13.233.162.000</b>	<b>2.292.151.637</b>	<b>10.941.010.363</b>

Sumber: rekapitulasi biaya operasional PT.Pos Indonesia (Persero) Medan tahun 2012

Biaya dari usaha yang dianggarkan Rp 18.118.563,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 16.952.762.274,00. Hal ini menyebabkan varian sebesar Rp 1.165.700.726,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan biaya dari kegiatan non usaha yang dianggarkan sebesar Rp 2.009.494.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.525.850.235,00 hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 516.386.235,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan.

Bertitik tolak dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sangat penting diterapkan dalam suatu perusahaan untuk menunjang tercapainya tujuan umum perusahaan dan membantu pihak

manajemen dalam menyusun kebijaksanaan perusahaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban biaya dengan judul “Penerapan Perencanaan Biaya dan pengendalian Biaya sebagai Alat Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dilihat dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, identifikasi masalah yang dapat diambil yaitu:

1. Tidak efektifnya penerapan perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor regional I Medan?
2. Akuntansi Pertanggungjawaban tidak berperan dalam pengendalian biaya untuk menunjang efisiensi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor regional I Medan?

## **C. Batasan Masalah**

Karena begitu luasnya masalah akuntansi pertanggungjawaban, maka untuk mengarahkan dan mempermudah dalam melakukan penelitian supaya lebih terfokus dan sistematis dibatasi masalah hanya menyangkut tentang penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk penerapan perencanaan biaya dan pengendalian biaya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang ada, dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah penerapan perencanaan biaya sebagai sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban telah memadai dan efektif pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional I Medan?
2. Apakah pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang efisiensi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional I Medan?

## **E. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah penerapan perencanaan biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban telah memadai dan mencapai tujuan/target PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional I Medan
- b. Untuk mengetahui apakah pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam menunjang sejauh mana waktu, tenaga atau biaya yang digunakan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Regional I Medan

### **2. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapat dari bahan kuliah dengan praktek yang terjadi dilapangan.
- b. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan guna perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan dalam perusahaan
- c. Bagi pembaca, dapat menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban.

#### **F. Keaslian Penelitian**

Penelitian merupakan replikasi dari penelitian Yuni Silvia (2008) yang berjudul “Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara” sedangkan penelitian ini berjudul “Penerapan Perencanaan Biaya dan Pengendalian Biaya Sebagai Alat Akuntansi Pertanggungjawaban Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Fungsi Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan sedangkan penelitian ini akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk menerapkan perencanaan biaya dan pengendalian biaya.
2. Penelitian sebelumnya tujuan perusahaan menyusun anggaran untuk merencanakan laba yang hendak dicapai. Sedangkan penelitian ini menjadikan tolak ukur dalam penerapan pengendalian biaya perusahaan.

3. Waktu penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2008 sedangkan penelitian ini tahun 2018.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Pengertian Biaya dan Beban**

Istilah biaya (*cost*) sering digunakan dalam arti yang sama dengan istilah beban (*expense*). Berdasarkan teori yang ada istilah biaya (*cost*) dengan istilah beban (*expense*) merupakan dua hal yang berbeda. Menurut Firdaus dan Wasilah (2009:22) pengertian biaya (*cost*) dan beban (*expense*) adalah “Biaya (*cost*) adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang dan jasa yang berguna untuk masa yang akan datang atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan. Sedangkan beban (*expense*) adalah biaya yang telah memberikan suatu manfaat dan termasuk pula penurunan dalam aset atau kenaikan dalam kewajiban sehubungan dengan penyerahan barang dan jasa dalam rangka memperoleh pendapatan.”

Menurut Standar Akuntansi Keuangan (SAK) tahun 2004 bahwa beban (*expense*) merupakan penurunan manfaat ekonomi selama suatu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal. Definisi beban ini mencakupi baik kerugian maupun beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan. Beban tersebut berbentuk arus keluar atau berkurangnya aktivitas seperti kas, persediaan, dan aktiva tetap.

## **B. Klasifikasi Biaya**

Ketika menjalankan suatu perusahaan di perlukannya data mengenai klasifikasi biaya atau pengelompokan biaya ke dalam bagiannya masing-masing. Karena klasifikasi biaya dapat menjadi media informasi biaya untuk kepentingan dalam penentuan keputusan.

Menurut Bustami dan Nurlela (2010:9-17), Pengklasifikasian biaya umumnya adalah sebagai berikut:

### 1. Biaya dalam hubungan dengan produk

Biaya dalam hubungan dengan produk dapat dikelompokkan menjadi biaya produksi dan biaya non produksi.

#### a . Biaya produksi terdiri dari:

- 1) Biaya bahan baku langsung
- 2) Biaya tenaga kerja langsung
- 3) Biaya overhead pabrik

#### b. Biaya non produksi terdiri dari:

- 1) Beban pemasaran
- 2) Beban administrasi
- 3) Beban keuangan

### 2. Biaya dalam hubungan dengan volume produksi

Biaya dalam hubungan dengan volume atau perilaku biaya dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Biaya variabel
- b. Biaya tetap
- c. Biaya semi

- d. Biaya semi tetap
- 3. Biaya dalam hubungan dengan departemen produksi

Biaya dalam hubungan dengan departemen produksi terdiri dari:

- a. Biaya langsung departemen
- b. Biaya tidak langsung departemen
- c. Biaya dalam hubungan dengan periode waktu
- 4. Biaya dalam hubungan dengan periode waktu

Biaya dikelompokkan menjadi biaya pengeluaran modal dan biaya pengeluaran pendapatan.

- 5. Biaya dalam hubungan dengan pengambilan keputusan

Biaya dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan terdiri dari:

- a. Biaya relevan
  - 1) Biaya diferensiasi
  - 2) Biaya kesempatan
  - 3) Biaya tersamar
  - 4) Biaya nyata
  - 5) Biaya yang dapat dilacak

b. Biaya Tidak Relevan

- 1) Biaya masa lalu
- 2) Biaya Terbenam

Menurut Mulyadi (2015:13-16), Klasifikasi biaya dapat digolongkan menjadi lima golongan, yaitu sebagai berikut:

- 1. Objek pengeluaran

Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah bahan bakar, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan bahan bakar disebut "biaya bahan bakar". Contoh penggolongan biaya atas dasar objek pengeluaran dalam perusahaan kertas adalah sebagai berikut: biaya merang, biaya jerami, biaya gaji dan upah, biaya soda, biaya depresiasi mesin, biaya asuransi, biaya bunga, biaya zat warna.

## 2. Fungsi pokok dalam perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum. Oleh karena itu dalam perusahaan manufaktur, biaya dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok:

- a. Biaya produksi, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual. Menurut objek pengeluarannya, secara garis besar biaya produksi ini dibagi menjadi: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya *overhead* pabrik.
- b. Biaya pemasaran, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pembeli, gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran, biaya contoh (*sample*).
- c. Biaya Administrasi dan Umum, merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contoh

biaya ini adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan, akuntansi personalia dan bagian hubungan masyarakat, biaya pemeriksaan akuntan, biaya fotokopi.

### 3. 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, yaitu :

- a. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayai. Kaitannya dengan produk, biaya langsung terdiri dari biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) 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.

### 4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, biaya dibagi menjadi 4, yaitu :

- a. Biaya variabel (*variable cost*) adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung.
- b. Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Contoh: biaya listrik yang digunakan.

- c. Biaya semi *fixed* adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
  - d. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu. Contoh biaya tetap adalah gaji direktur produksi.
5. Jangka waktunya manfaatnya, biaya dibagi 2 bagian, yaitu:
- a. Pengeluaran modal (*capital expenditure*) adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (biasanya periode akuntansi adalah satu tahun kalender). Contoh pengeluaran modal adalah pengeluaran untuk pembelian aktiva tetap.
  - b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*) adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut. Contoh pengeluaran pendapatan antara lain adalah biaya iklan, biaya telex, dan biaya tenaga kerja.

Menurut Siregar dkk (2013:25) pada dasarnya biaya dapat diklasifikasi berdasarkan pada hal-hal berikut ini :

1. Hubungan biaya dengan produk

Biaya erat hubungannya dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. biaya yang terjadi ada yang dapat dengan mudah ditelusur ke suatu produk dan ada yang sulit. Berdasarkan hubungannya dengan produk, biaya dapat digolongkan menjadi dua :

a. Biaya langsung (*direct cost*)

Biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusur ke produk.

b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*)

Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat secara langsung ditelusur ke produk.

2. Hubungan biaya dengan volume kegiatan Berdasarkan hubungannya dengan perubahan kegiatan ini, biaya diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu :

a. Biaya variabel (*variabel cost*)

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah proporsional dengan perubahan volume kegiatan atau produksi tetapi jumlah per unitnya tidak berubah.

b. Biaya tetap (*fixed cost*)

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

c. Biaya campuran (*mixed cost*)

Biaya campuran adalah biaya yang jumlahnya terpengaruh oleh volume kegiatan perusahaan tetapi tidak secara proporsional.

3. Elemen biaya produksi

Biaya produksi adalah biaya yang terjadi untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Apabila biaya diklasifikasi berdasarkan elemen biaya produksi maka biaya dibagi menjadi tiga yaitu :

a. Biaya bahan baku (*raw material cost*)

Biaya bahan baku adalah besarnya nilai bahan baku yang dimasukkan ke dalam proses produksi untuk diubah menjadi barang jadi.

b. Biaya tenaga kerja langsung dan tidak langsung (*direct labour cost*)

- c. Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang jadi.
- d. Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah upah atau gaji tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan produksi barang jadi.
- e. Biaya *overhead* pabrik (*manufacture overhead cost*) adalah biaya-biaya yang terjadi di pabrik selain biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung.

#### 4. Fungsi Pokok Perusahaan

Berdasarkan fungsi pokok perusahaan, biaya dapat diklasifikasi menjadi tiga yaitu :

- a. Biaya produksi (*production cost*)

Biaya produksi terdiri atas tiga jenis biaya, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.

- b. Biaya pemasaran (*marketing expense*) meliputi berbagai biaya yang terjadi untuk memasarkan produk atau jasa.

- c. Biaya administrasi dan umum (*general and administrative expense*)

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang terjadi dalam rangka mengarahkan, menjalankan, dan mengendalikan perusahaan untuk memproduksi barang jadi.

#### 5. Hubungan biaya dengan proses pokok manajerial.

Proses pokok manajerial meliputi perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja. Ada beberapa istilah biaya yang sering digunakan dalam

rangka melaksanakan fungsi pokok manajerial di atas. Berbagai istilah biaya tersebut meliputi :

a. Biaya standar (*standard cost*).

Biaya standar adalah biaya ditentukan di muka yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat suatu produk atau melaksanakan suatu kegiatan.

b. Biaya aktual (*actual cost*).

Biaya aktual adalah biaya yang sesungguhnya terjadi untuk membuat suatu produk atau melaksanakan suatu kegiatan.

c. Biaya terkendali (*controllable cost*).

Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu.

d. Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*).

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu.

e. Biaya komitmen (*committed cost*).

Biaya komitmen adalah biaya yang terjadi dalam upaya mempertahankan kapasitas atau kemampuan organisasi dalam kegiatan produksi, pemasaran, dan administrasi.

f. Biaya diskresioner (*discretionary cost*).

Biaya diskresioner adalah biaya yang besar kecilnya tergantung pada kebijakan manajemen.

g. Biaya relevan (*relevant cost*).

Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda antara satu alternatif dan alternatif lainnya.

h. Biaya kesempatan (*opportunity cost*).

Biaya kesempatan adalah manfaat yang dikorbankan pada saat satu alternatif keputusan dipilih dan mengabaikan alternatif lain.

Berdasarkan definisi-definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli, klasifikasi biaya adalah pengelompokan biaya yang digunakan untuk produksi baik biaya yang langsung mempengaruhi produk maupun biaya yang tidak mempengaruhi produk secara langsung.

### **C. Perencanaan Biaya**

Menurut Chandra; 2003 dalam Yuni Silvia; 2015 Perencanaan biaya untuk suatu perusahaan adalah perkiraan keuangan yang merupakan dasar untuk pengendalian biaya serta aliran kas perusahaan tersebut. Pengembangan dari hal tersebut diantaranya adalah fungsi dari estimasi biaya, anggaran biaya dan pengendalian biaya.

Menurut Supriyono; 2010 Perencanaan adalah pengambilan keputusan sebelum kegiatan dimulai atau keputusan sekarang yang ditujukan untuk waktu yang akan datang, oleh karena itu dalam menyusun perencanaan perusahaan sebaiknya digunakan pendekatan, artinya perencanaan perusahaan merupakan bagian dari sistem (sub-sistem) yang semuanya saling bertautan dan berinteraksi dengan berbagai sub sistem yang lainnya didalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keuntungan perencanaan disusun dengan pendekatan sistem yaitu bahwa pendekatan ini memungkinkan manajemen

mengetahui dengan jelas variabel- variabel dan kendala- kendala (*constraints*) kritis serta konsekuensi interaksi antar sub tim yang satu sama lain.

Penerapan perencanaan biaya untuk dapat diterapkannya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban ada beberapa syarat, yaitu:

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap angkatan manajemen
3. Penggolongan biaya dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan
4. Sistem akuntansi biaya
5. Sistem laporan pertanggungjawaban

#### **D. Pengendalian Biaya**

Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif sedikit.

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk (dikutip oleh Kusumardani, 2007) bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggungjawab atas penyusunan

anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personil harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.

## **1. Cara Pengendalian Biaya**

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan adanya pengendalian biaya yang dikeluarkan bisa ditekan seminimal mungkin. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara:

### **a. Pengurangan biaya**

Salah satu cara dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya dimana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengendalian biaya dimaksud dengan mengerahkan semua usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit. Terdapat tiga kemungkinan cara meningkatkan laba, yaitu:

- 1) Meningkatkan volume penjualan
- 2) Meningkatkan harga penjualan
- 3) Mengurangi biaya

### **b. Penggunaan Biaya Standar**

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi- asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah. Langkah- langkah yang harus

ditempuh dalam pengendalian biaya dengan menggunakan biaya standar adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya
- 2) Menganalisis sebab- sebab terjadinya perbedaan
- 3) Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar mempunyai manfaat sebagai berikut:

- 1) Memberikan tolok ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan
- 2) Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*Principle Fexception*) dengan akibat penghematan waktu
- 3) Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya
- 4) Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.

c. Pemusatan sumber daya hasil

Pemusatan sumber daya hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri. Biaya selalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

#### d. Penggunaan anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolok ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja.

### **E. Akuntansi Pertanggungjawaban**

#### **1. Defenisi dan Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem dalam akuntansi yang dihubungkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Konsep ini memusatkan perhatian pada penyajian informasi untuk keperluan internal perusahaan dan sekaligus melihat seberapa baik manajer pusat pertanggungjawaban mengendalikan pekerjaan yang langsung dibawah pengawasannya dan yang merupakan tanggung jawabnya.

Munculnya tanggung jawab merupakan akibat dari pelimpahan wewenang, dimana orang yang menerima wewenang mempunyai suatu kewajiban untuk melaksanakan serangkaian tindakan sesuai dengan batas wewenang yang diberikan, kemudian mempertanggungjawabkan kepada atasan yang memberikan wewenang tersebut.

Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap pusat pertanggungjawaban ini harus bertanggung jawab atas segala hal yang berada dibawah pengendaliannya. Apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan

analisa untuk mencari apa sebabnya, siapa yang harus bertanggung jawab dan semua ini merupakan input bagi manajemen dalam pembuatan keputusan untuk tindakan koreksi.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Krisna (2009:105) dalam Yuni Silvia; 2015 "Merupakan suatu sistem yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diproyeksikan". Hansen dan Mowen (2009:116) dalam Yuni Silvia; 2015 mengatakan bahwa "Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang mengukur setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil tersebut dengan hasil yang diharapkan atau dianggarkan".

Akuntansi pertanggungjawaban dititik beratkan pada pertanggungjawaban biaya. Setiap biaya dari tiap-tiap unit organisasi harus dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan oleh masing-masing unit tersebut. Dengan membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya dapat dilakukan penilaian atas pusat- pusat biaya dalam perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban tidaklah semata-mata hanya untuk menemukan di mana biaya tersebut menyimpang, besarnya penyimpangan biaya yang terjadi dan siapa yang bertanggung jawab atas keadaan itu. Pada dasarnya yang paling utama adalah untuk menginformasikan kepada manajer bagaimana dia telah melakukan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Melalui informasi tersebut diharapkan para manajer termotivasi untuk bekerja lebih efisien dan efektif serta melakukan tindakan-tindakan koreksi jika diperlukan.

Kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam rangka memperoleh laba usaha dalam jangka pendek dan jangka panjang dinamakan kinerja atau kinerja manajer. Pengukuran hasil kinerja para manajer perusahaan itulah yang disebut dengan penilaian kinerja perusahaan. Menurut Rudianto (2009:311) “Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah manajer dan pusat pertanggungjawaban yang berada dibawah kendalinya telah melaksanakan tugas seperti yang direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang mereka capai telah sesuai dengan yang dianggarkan. Hasil yang dicapai tersebut dapat dijadikan sebagai alat dalam penilai kinerja pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindak lanjuti.

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai empat karakteristik yaitu: adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban, adanya standar sebagai tolak ukur kinerja, kinerja diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, dan adanya hukuman dan penghargaan”. Dari kutipan tersebut dapat dijelaskan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk,

akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang diberi wewenang.

b. Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran inilah yang merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan anggaran.

c. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai sasaran. Penggunaan sumber daya ini diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi mengenai biaya sesungguhnya dan biaya yang dianggarkan kepada setiap manajer yang bertanggung jawab untuk memungkinkan mereka mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggarannya. Dengan membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan dapat diukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

d. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya sehingga tercapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasi dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan standar yang ditetapkan.

## **2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Manajemen dari berbagai jenjang organisasi suatu perusahaan memerlukan informasi keuangan untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan itu sendiri atau bagiannya. Informasi keuangan ini merupakan masukan yang penting bagi para manajer dalam mengelola perusahaan. Berbeda dengan pihak luar yang memerlukan informasi keuangan guna mengambil keputusan untuk menentukan hubungan mereka dengan suatu perusahaan, para manajer memerlukan informasi keuangan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpin oleh manajer yang bersangkutan. Informasi keuangan yang dibutuhkan oleh para manajer tersebut diolah dan disajikan oleh bagian akuntansi.

Oleh karena karakteristik keputusan yang dibuat oleh pihak luar berbeda dengan karakteristik keputusan yang dibuat oleh para manajer, maka hal ini mempunyai dampak terhadap karakteristik sistem pengolahan informasi akuntansi yang menghasilkan informasi keuangan tersebut.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi biaya, pendapatan, dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang

bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam penyusunan anggaran, tiap manajer dalam organisasi merencanakan biaya dan pendapatan yang menjadi tanggungjawabnya di bawah koordinasi manajemen puncak. Pelaksanaan anggaran tersebut memerlukan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh tiap manajer tersebut melaksanakan rencananya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis kinerja manajer dan sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam anggaran mereka masing- masing.

Menurut Ghozali (2009:10) “Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai manfaat sebagai alat pengendalian manajemen, dasar penyusunan anggaran, alat memotivasi manajer dan alat penilai kinerja manajer”. Dari kutipan tersebut dapat dijelaskan manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

a. Sebagai alat dalam pengendalian manajemen

Informasi akuntansi pertanggungjawaban berguna dalam pengendalian manajemen, karena menekankan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaan. Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena dapat menekankan hubungan antara informasi dengan jasa yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya

tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian informasi yang ada melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat mencerminkan nilai yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

b. Sebagai dasar dalam penyusunan anggaran

Semua perusahaan pada umumnya memiliki anggaran karena anggaran perusahaan berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian perusahaan. Perencanaan melihat ke depan yaitu menetapkan tindakan tertentu dan pengendalian melihat ke belakang yaitu menilai apa yang telah dihasilkan. Dari perbandingan yang dihasilkan maka dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran.

Pada proses penganggaran, perencanaan dilakukan dengan menggunakan data historis, termasuk data informasi keuangan yang telah lalu sebagai dasar pembuatannya. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peranan (*role setting*) dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan peranannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter.

Oleh karena sistem akuntansi pertanggungjawaban ini merupakan sistem akuntansi yang dipola sesuai dengan tanggung jawab dari setiap bagian dalam organisasi, maka sistem ini didesain untuk menyediakan informasi keuangan secara terpisah bagi setiap unit organisasi yaitu berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Aspek penting sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam penganggaran terutama karena didalamnya mencakup struktur akuntansi, klasifikasi biaya, pendapatan dan data/informasi lainnya yang relevan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Sebagai alat untuk memotivasi manajer

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen dan merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban. Konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban telah mengalami perkembangan, sejalan dengan metode pengendalian biaya yang digunakan dalam perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam *Activity-based Responsibility Accounting System*, informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan aktivitas penambah dan bukan penambah nilai.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai pemotivasi manajer karena dalam akuntansi pertanggungjawaban, dikenal adanya

sistem *reward and punishment* (penghargaan dan hukuman). Menurut Sofyandi dan Garniwa (2007:99) "Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan mempunyai tujuan sedangkan pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan". Seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika ia yakin kinerjanya akan mendapat penghargaan. Penghargaan yang diberikan akan membuat setiap manajer termotivasi secara sadar untuk berusaha mencapai sasarnya.

Pemberian penghargaan atas kinerja manajer akan berpengaruh langsung pada motivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berisi laporan pertanggungjawaban manajer dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk menilai kinerja manajer yang tentunya akan memotivasi manajer untuk lebih meningkatkan kinerjanya.

d. Sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Informasi akuntansi adalah salah satu hal informasi terpenting bagi perusahaan. Namun informasi akuntansi bukanlah merupakan satu satunya informasi formal yang digunakan oleh perusahaan. Selain informasi akuntansi, perusahaan juga menggunakan informasi manajemen. Tujuannya adalah untuk menyajikan kepada manajer mengenai informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan.

Informasi akuntansi sangat berguna, baik untuk pihak internal organisasi perusahaan maupun untuk pihak eksternal perusahaan. Bagi

pihak internal perusahaan informasi akuntansi sangat diperlukan untuk mengetahui hasil kerjadari para manajer, hasil kerja tersebut dapat berupa laporan. Sistem pelaporan pertanggungjawaban menyajikan informasi untuk pengendalian manajemen. Pada hakekatnya, sistem pelaporan pertanggungjawaban juga dikenal sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari seperangkat laporan didalam suatu perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggung jawab dan mencapai sasaran yang diberikan manajemen puncak. Dengan tanggungjawab dan sasaran yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

Penilaian kinerja dilakukan dengan menetapkan ukuran kinerja yang sesuai dengan karakteristik setiap unit organisasi. Secara umum, karakteristik yang menonjol dalam laporan kinerja dinyatakan dengan unit moneter, karena unit moneter dianggap sebagai denominator umum, dapat dijumlahkan dan diperbandingkan. Biaya, penghasilan, laba, *Return On Investment* atau *Residual Income* menjadi ukuran kinerja yang secara luas digunakan.

Dalam mengevaluasi pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban ada tiga kriteria yang digunakan yaitu efisiensi, efektifitas, dan ekonomis. Efisiensi adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan, efektifitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarasannya harus dicapai. Sedangkan ekonomis adalah penggunaan sumber dana

seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria di atas. Pusat pertanggungjawaban diukur kinerjanya berdasarkan karakteristik masukan dan keluarannya. Biaya merupakan tolak ukur kinerja bagi manajer pusat biaya, sedangkan pendapatan merupakan tolak ukur kinerja pusat pendapatan. Dalam pusat investasi rasio laba dengan investasi atau *Residual Income* dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.

### **3. Faktor- Faktor yang Menunjang Efektifitas Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan proses penyusunan laporan-laporan kinerja yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu-individu atau anggota-anggota kelompok tersebut. Fokus dari akuntansi pertanggungjawaban ini adalah unit-unit organisasi yang bertanggung jawab untuk menyelesaikan kegiatan atau mencapai tujuan tertentu.

Supriyono (2008:374) mengemukakan bahwa: Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika didukung oleh faktor-faktor berikut:

- a. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.

- b. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur kinerjanya.
- c. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawabannya.
- d. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
- e. Hanya biaya, pendapatan, laba dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan kedalam laporan kinerjanya.
- f. Laporan kinerja dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
- g. Laporan kinerja menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindakan lanjutannya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
- h. Harus ditentukan dengan jelas peranan kinerja manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
- i. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu kinerja keuangan. Selain kinerja keuangan, seorang manajer dapat dinilai kinerjanya.

#### **4. Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Sebuah pusat pertanggungjawaban merupakan suatu daerah kegiatan yang dimana seseorang diberi wewenang untuk merencanakan dan mengawasi kegiatan

yang terjadi didalamnya dan bertanggungjawab terhadap seluruh kegiatan tersebut selama jangka waktu tertentu.

Pusat-pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai sasaran tertentu. Sasaran-sasaran dari setiap pusat tanggung jawab haruslah selaras, serasi, dan seimbang dalam usaha untuk pencapaian sasaran.

Dalam prakteknya, pusat pertanggungjawaban sebagai suatu organisasi sering ditetapkan sebagai suatu departemen ataupun divisi dengan bagian-bagiannya. Dengan pengelompokan dan pembagian organisasi kedalam unit-unit atau pusat-pusat pertanggungjawaban, maka wewenang dan tanggung jawab setiap pimpinan menjadi jelas mulai dari jenjang atas sampai yang paling rendah.

Adapun jenis pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan adalah:

a. Pusat Laba (*Profit Centre*)

Pusat laba merupakan suatu unit organisasi yang manajernya bertanggungjawab atas biaya dan produksi serta biaya pemasaran, namun tidak memiliki pengawasan atas investasi. Pusat laba ini merupakan suatu unit yang penting dalam suatu unit yang penting dalam menentukan jumlah laba yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan antara biaya sebagai input dengan penghasilan sebagai sebagai output. Prestasi dari manajer pusat laba diukur dengan melihat tercapai atau tidaknya laba yang telah dianggarkan sebelumnya.

Pusat laba dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh para manajer yang paling dekat dengan titik keputusan

- 2) Kecepatan dari pengambilan keputusan operasional dapat meningkat karena tidak perlu mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari kantor pusat.
- 3) Manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas.
- 4) Manajer karena hanya tunduk pada hanya sedikit batasan dari korporat, lebih bebas untuk menggunakan imajinasi dan inisiatifnya.
- 5) Pusat laba memberikan tempat pelatihan yang sempurna bagi manajemen umum untuk mendapatkan pengalaman dalam mengelola seluruh area fungsional, dan mendapatkan kesempatan untuk mengevaluasi potensi pekerjaan yang tingkatnya lebih tinggi
- 6) Kesadaran laba (*Profit Consciousness*) dapat ditingkatkan karena manajer bertanggung jawab untuk meningkatkan labanya.
- 7) Pusat laba memberikan informasi yang siap pakai bagi manajemen puncak mengenai profitabilitas dari komponen-komponen individual perusahaan.
- 8) Karena keluaran (*output*) yang dihasilkan telah siap pakai, pusat laba sangat responsif terhadap tekanan untuk meningkatkan kinerja kompetitifnya.

b. Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit yang organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Seorang manajer

pusat biaya terutama bertanggungjawab atas produksi suatu barang atau jasa. Dengan demikian, manajer pusat biaya hanya mengawasi biaya dan tidak melakukan pengawasan atas pendapatan dan investasi. Biaya yang terjadi dalam suatu pusat biaya tidak selamanya sebagai keputusan yang diambil oleh kepada divisi atau departemen yang bersangkutan, maka dalam pengumpulan dan pelaporan biaya tiap bidang pertanggungjawaban harus dipisahkan antara yang dapat diawasi atau dikendalikan dengan biaya yang dapat diawasi atau dikendalikan. Disamping itu, prestasi dari pimpinan suatu pusat biaya dinilai dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran.

Pusat biaya dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu :

1) Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biaya berupa biaya teknik yaitu biaya yang masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat. Dalam mengukur prestasi kerja manajer pusat biaya, biaya-biaya yang dapat diukur biasanya telah menggunakan biaya standar. Penilaian efisiensi pusat biaya teknik dilakukan dengan membandingkan masukan dengan keluarannya, artinya biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan standarnya, kemudian dihitung dan dianalisa penyimpangan yang terjadi.

2) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya berupa biaya kebijakan yaitu biaya yang antara masukan dan keluarannya memiliki hubungan yang erat dan nyata. Pusat biaya ini keluarannya tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang, karena walaupun menghasilkan keluaran, namun keluarannya itu sulit diukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan masukannya. Pengendalian pengeluaran biaya yang telah mendapatkan persetujuan manajemen dengan pengeluarannya.

#### **F. Syarat-Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai sistem yang merupakan suatu rangkaian kegiatan, prosedur, teknik, dan metode yang saling berkaitan satu sama lainnya untuk mencapai tujuan tertentu. Jika salah satu atau beberapa unsur dan sistem yang sudah ada tidak terpenuhi atau tidak berjalan dengan prosedur, metode, dan teknik yang digariskan, maka suatu sistem tidak akan efektif

Untuk dapat menerapkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban secara efektif ada tujuh syarat yang harus dipenuhi. Syarat-syarat tersebut adalah:

1. Memiliki struktur organisasi yang baik.
2. Memberikan sistem reward dan punishment berdasarkan standar pertanggungjawaban.
3. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
4. Anggaran atau budget harus disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban.

5. Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manager yang sesuai dengan tanggungjawabnya.
6. Untuk akuntansi pertanggungjawaban, harus terdapat pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan yang tidak dapat dikendalikan oleh manager pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
7. Harus ada akibat baik berupa penghargaan maupun sanksi sebagai akibat prestasinya sesuai dengan ukuran pertanggungjawabannya.

Dalam manajemen kontrol sistem, akuntansi pertanggungjawaban memiliki keterkaitan yang sangat jelas dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban adalah konsep yang digunakan dalam sistem dan dengan konsep ini maka setiap organisasi merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh seorang manager yang bertanggungjawab.

Pusat pertanggungjawaban menerima masukan dalam bentuk material-material, kerja, dan jasa-jasa menggunakan modal seperti inventaris, perlengkapan dan aset-aset lainnya. Pusat pertanggungjawaban bekerja dengan fungsi-fungsi tertentu dengan tujuan objektivitasnya adalah untuk mentransformasikan input menjadi output, baik yang bersifat nyata seperti barang-barang atau bersifat tidak nyata seperti jasa.

Dalam manajemen kontrol sistem ini, akuntansi pertanggungjawaban merupakan perangkat lunak yang di desain sesuai dengan struktur organisasi, yaitu dimulai dengan tujuan atau sasaran sampai dengan evaluasi dan laporan dari operasi.

## G. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Sebelumnya

No	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil Penelitian
1	Kurniawan (2010)	Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban pada PT. PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sumatera Utara, Riau dan Aceh	1.Sistem akuntansi pertanggung jawaban	1. Pelaporan 2. Pengawasan manajemen	Hasil penelitian menunjukkan penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban sangat berpengaruh pada tingkat manajemen paling tinggi sampai paling rendah sebagai pelaksana anggaran

## H. Kerangka konseptual

Langkah- langkah yang dilakukan dalam perencanaan dan pengendalian biaya secara luas dapat dikelompokkan dalam tahap- tahap berikut:

### 1. Perencanaan

Pada tahap ini, manajemen puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sasaran usaha dan program kerja yang luas.

### 2. Perkiraan

Merupakan tahap penyusunan biaya, yaitu perkiraan pendapatan dan pengeluaran (beban) yang sesuai dengan sasaran dan program kerja yang ditaksir.

### 3. Penyesuaian

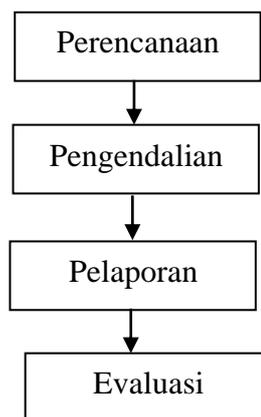
Tingkat manajemen mempelajari, mendiskusikan, melakukan penyesuaian bila perlu dan menyetujui hasil tahap perencanaan serta tahap perkiraan diatas.

### 4. Implementasi

Tahap ini merupakan tahap pelaksanaan, yaitu kegiatan- kegiatan dilakukan sesuai dengan perencanaan biaya yang sudah disetujui guna mencapai sasaran yang telah ditetapkan dan ditentukan. Dalam tahap ini diperlukan pengendalian (pengawasan) biaya oleh manajemen puncak

### 5. Evaluasi

Setelah pelaksanaan, pada setiap periodik perlu diadakannya evaluasi dengan membandingkan realisasi dengan biaya serta mengadakan tindakan perbaikan untuk periode berikutnya.



Grafik 2.1 Kerangka Konseptual

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif, yaitu jenis penelitian yang menguraikan sifat-sifat dan keadaan yang sebenarnya dari objek penelitian. Didalam penelitian ini terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat dan menginterpretasikan kondisi-kondisi yang sekarang terjadi. Dengan kata lain penelitian ini bertujuan memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini dan melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, yang beralamat di Jl. Pos No.1 Medan.

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini dilakukan dari bulan Oktober 2018 sampai dengan Maret 2019.

**Tabel 3.1 Jadwal Proses Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Okt' 18	Nov' 18	Des' 18	Jan '19	Feb'19	Mar'19
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■					
2	Penyusunan proposal		■				
3	Seminar proposal			23			
4	Perbaikan/Acc Proposal				■		
5	Pengolahan data					■	
6	Penyusunan skripsi						■
7	Bimbingan Skripsi						■

### C. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. 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 objek penelitian secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari objek penelitian yang diperoleh dari hasil wawancara.
2. Data sekunder: Merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh

dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, yang beralamat di Jl. Pos No.1 Medan. Yang dibuat oleh pihak manajemen dan mempunyai relevansi dengan penelitian

#### D. Defenisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dipaparkan pada tabel berikut:

**Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Definisi	Indikator
Perencanaan Biaya	Perencanaan biaya untuk suatu perusahaan adalah perkiraan keuangan yang merupakan dasar untuk pengendalian biaya serta aliran kas perusahaan tersebut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Struktur Organisasi</li> <li>- Anggaran</li> <li>- Penggolongan Biaya</li> <li>- Sistem Akuntansi Biaya</li> <li>- Laporan Pertanggung jawaban</li> </ul>
Pengendalian Biaya	Pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengurangan Biaya</li> <li>- Penggunaan Biaya Standar</li> <li>- Pemusatan Sumber Daya Hasil</li> <li>- Penggunaan Anggaran</li> </ul>

Sumber: Yuni Silvia, 2015

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. Teknik dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data sekunder yang telah terdokumentasikan baik data keuangan maupun data non-keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Medan, yang beralamat di Jl. Pos No.1 Medan.
2. Teknik wawancara, yaitu melakukan tanya jawab dan diskusi secara langsung dengan pihak perusahaan, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan penelitian.

### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengumpulan data penggolongan biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
2. Mengidentifikasi pencatatan Akuntansi pertanggungjawaban pusat sebagai pertanggungjawaban sebagai unit organisasi.
3. Membandingkan laporan-laporan yang menerangkan hasil dari aplikasi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memegang peranan penting dalam kegiatan penyusunan perencanaan dan pengendalian.
4. Melakukan evaluasi perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen

untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan.

5. Memberikan pendapat kesesuaian atau ketidaksesuaian agar tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas yang tidak menyimpang.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **1. Sejarah Perusahaan**

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantor Pos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik. Setelah Kantorpos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantorpos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya.

Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan. Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

#### **1746 - Kantor Pos Pertama**

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantorpos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin

keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.

### **1875 - POSTEN TELEGRAFDIENST**

Pada tahun ini dinas pos disatukan dengan dinas telegraf dengan status jawatan dengan nama POSTEN TELEGRAFDIENST.

### **1877 - Union Postale Universelle**

Sejak pemerintahan kolonial dinas pos pemerintahan Belanda sudah berhubungan dalam pengiriman surat dan barang secara internasional, sehingga tercatat sebagai anggota Union Postale Universelle (UPU).

### **1945 - Hari Bakti POSTEL**

Pada saat pendudukan Jepang di Indonesia, jawatan PTT dikuasai oleh militer Jepang, 27 September 1945 Angkatan Muda PTT mengambil alih kekuasaan PTT dan secara resmi berubah menjadi Jawatan PTT Republik Indonesia. Peristiwa tersebut diperingati menjadi hari bakti PTT atau hari bakti POSTEL.

### **1965 - PN Pos dan Giro**

Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara dan Giro (PN Pos dan Giro).

### **1978 - Perusahaan Umum Pos dan Giro**

Dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perusahaan Umum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri.

### 1995 - PT. Pos Indonesia (Persero)

Selama 17 tahun berstatus Perusahaan Umum. Pada tanggal 20 Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

#### 2. Visi dan Misi Perusahaan

##### a. Visi

Menjadi pilihan utama layanan logistic dan jasa keuangan

##### b. Misi

- 1) Memberikan solusi layanan logistik *e-commerce* yang kompetitif.
- 2) Menjalankan fungsi *designated operator* secara profesional dan kompetitif.
- 3) Memberikan solusi jasa layanan keuangan terintegrasi yang kompetitif dalam rangka mendukung *financial inclusion* berbasis digital.
- 4) Memberikan solusi layanan dokumentasi dan otentikasi digital yang kompetitif.

#### 3. Logo Perusahaan

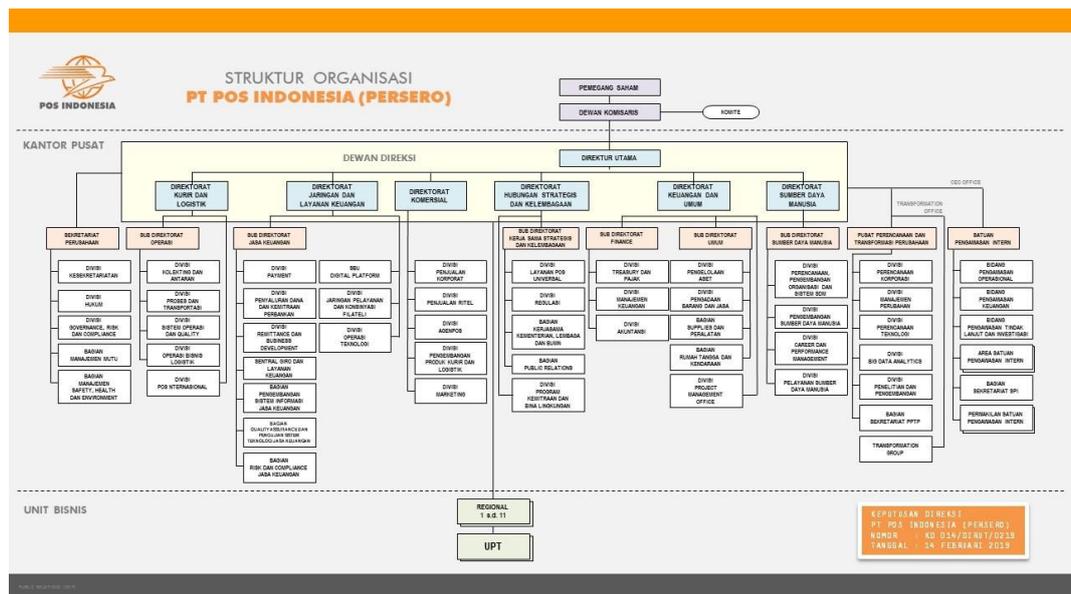


Gambar 4. 1 Logo POS Indonesia

- 1) Simbol Burung Merpati dalam posisi terbang dengan pandangan lurus ke depan, lima garis sayap yang berbentuk garis-garis kecepatan, memiliki arti/makna bahwa Perusahaan dalam menjalankan usahanya mengutamakan pada kecepatan, ketepatan dan terpercaya.
- 2) Simbol Bola Dunia melambangkan peran Perusahaan sebagai penyelenggara layanan yang mampu menjadi sarana komunikasi dalam lingkup Nasional maupun Internasional.
- 3) Tipe tulisan "POS INDONESIA" dengan huruf *Futura Extra Bold* memberikan ciri khas sebagai Perusahaan kelas dunia.
- 4) Warna Logo menggunakan warna korporat yaitu warna Pos Orange dan Abu-abu.

Warna Pos Orange mengandung arti/makna dinamis dan cepat. Warna Abu-abu yang merupakan warna natural mengandung arti/makna modern dari sisi pendekatan bisnis.

#### 4. Struktur Organisasi Perusahaan



Gambar 4.2 Struktur Organisasi POS Indonesia

### 5. Deskripsi Data Penelitian

Salah satu masalah yang sering dihadapi perusahaan adalah mengenai bagaimana perusahaan dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin sehingga mencapai keuntungan maksimal. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan perencanaan dan pengawasan (pengendalian) anggaran yang baik. Perencanaan dan pengawasan harus disusun dengan teliti, penuh pertimbangan, serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan usaha tersebut. Berdasarkan data PT. Pos Indonesia (Persero) Medan Rekapitulasi Anggaran Operasional Untuk Tahun Yang Berakhir Desember 2017 maka penulis mengangkat data tersebut untuk dijadikan bahan penulis dalam mengetahui efektif atau tidaknya perencanaan biaya dan pengendalian biaya sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban serta apakah pengendalian biaya berperan secara efisien sebagai alat akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan.

### **B. Hasil Penelitian**

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dapat dilihat dari “Rekapitulasi Anggaran Operasional untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017”, dengan ketentuan:

$$\text{Varian} = \text{Anggaran yang direncanakan} - \text{Realisasi}$$

Keterangan :

1. Anggaran yang direncanakan > realisasi maka perusahaan mengalami kerugian
2. Anggaran yang direncanakan < realisasi maka perusahaan mengalami keuntungan.

Rekapitulasi Anggaran Operasional untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017 antara lain :

a. Pendapatan Usaha

Pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan terdiri dari:

1) Pendapatan Surat Pos & Paketpos

Pendapatan dari surat pos dan paket pos yang direncanakan sebesar Rp 58.829.800.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 48.723.270.092,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 10.106.600.000,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena pendapatan dari surat pos dan paketpos yang direncanakan lebih besar daripada realisasi.

2) Pendapatan Jasa Keuangan

Pendapatan dari jasa keuangan yang direncanakan sebesar Rp 15.032.200.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 9.916.216.030,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 5.115.962.703,49 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena pendapatan dari jasa keuangan yang direncanakan lebih besar daripada realisasinya.

3) Pendapatan Ritel dan Properti

Pendapatan dari ritel dan properti yang direncanakan sebesar Rp 7.433.166.449,547 ternyata realisasinya sebesar Rp 6.905.112.380,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 528.054.069,547 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena pendapatan retail dan properti yang direncanakan lebih besar daripada realisasi.

4) Pendapatan Logistik

Pendapatan dari logistik yang direncanakan sebesar Rp 4.797.000.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 688.933.230,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 4.108.066.770,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena lebih besar pendapatan logistik daripada realisasinya.

5) Pendapatan Teknologi Informasi

Pendapatan dari teknologi informasi yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 0. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 0 yang berarti perusahaan tidak memiliki penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan bagi perusahaan.

6) Pendapatan Lainnya

Pendapatan dari lainnya yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.249.001.092,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 2.249.001.092,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan bagi perusahaan karena pendapatan lain yang direncanakan lebih kecil daripada realisasinya.

7) Pendapatan Keuangan

Pendapatan dari keuangan yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 369.781.046,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 369.781.046,00 yang berarti

perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan bagi perusahaan karena pendapatan keuangan yang direncanakan lebih kecil daripada realisasinya.

Maka dari hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa Jumlah Bersih Pendapatan yang direncanakan dari Suratpos & Paketpos, Jasa Keuangan, Ritel dan Properti, Logistik, Teknologi Informasi, Lainnya, Keuangan adalah Rp 86.092.200.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp 68.852.313.870,00 dan jumlah potongan pendapatan sebesar Rp 163.385.156,00 sehingga jumlah bersih pendapatan yang terealisasi sebesar Rp 68.688.928.714,00. Hal ini tentu saja menyebabkan varian sebesar Rp 17.403.300.000,00 yang berarti merugikan bagi perusahaan.

**Tabel 4.1**  
**Rekapitulasi Pendapatan untuk Tahun yang Berakhir Desember**  
**2017**

Nama Perkiraan	Anggaran	Realisasi	Variance	Ket
	(Dalam Nilai Rupiah)			
Pendapatan				
Pendapatan Suratpos & Paketpos	58.829.848.650	48.723.270.092	10.106.578.558	Loss
Pendapatan Jasa Keuangan	15.032.178.733	9.916.216.030	5.115.962.703	Loss
Pendapatan Ritel dan Properti	7.433.166.450	6.905.112.380	528.054.070	Loss
Pendapatan Logistic	4.797.000.000	688.933.230	4.108.066.770	Loss
Pendapatan Teknologi Informasi	-	-	-	-
Pendapatan Lainnya	-	2.249.001.092	2.249.001.092	Pro
Pendapatan Keuangan	-	369.781.046	369.781.046	Pro
<i>Jumlah Kotor Pendapatan</i>	<i>86.092.193.833</i>	<i>68.852.313.870</i>	<i>17.239.879.963</i>	
Potongan Pendapatan				
Pendapatan Suratpos & Paketpos	-	155.260.085	155.260.085	Loss

Pendapatan Jasa Keuangan	-	133.571	133.571	Loss
Pendapatan Ritel dan Properti	-	7.991.500	7.991.500	Loss
Pendapatan Logistik	-	-	-	-
Pendapatan Teknologi Informasi	-	-	-	-
Pendapatan Lainnya	-	-	-	-
Jumlah Potongan Pendapatan	-	163.385.156	163.385.156	
Jumlah Bersih Pendapatan	86.092.193.833	68.688.928.714	17.403.265.119	Loss

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pos Indonesia (Persero) Medan dapat dilihat dari “Rekapitulasi Anggaran Operasional untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017” untuk menentukan varian biaya adalah :

Varian = Beban yang direncanakan – realisasi

Keterangan :

- a) Beban yang direncanakan > realisasi maka perusahaan mengalami keuntungan
- b) Beban yang direncanakan < realisasi maka perusahaan mengalami kerugian.

b. Biaya

Biaya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan terdiri dari:

1) Beban Pegawai

Beban pegawai yang direncanakan sebesar Rp 30.273.861.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 30.580.106.107,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 306.245.107,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan

yang merugikan perusahaan karena beban pegawai yang direncanakan lebih besar daripada realisasi.

#### 2) Beban Operasi

Beban operasi yang direncanakan sebesar Rp 8.873.350.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 21.022.999.905,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 12.149.649.905,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena beban operasi yang direncanakan lebih kecil daripada realisasi.

#### 3) Beban Administrasi

Beban administrasi yang direncanakan sebesar Rp 389.960.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 491.325.251,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 101.365.251,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena beban administrasi yang direncanakan lebih kecil daripada realisasi.

#### 4) Beban Umum

Beban umum yang direncanakan sebesar Rp 1.293.700.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.895.836.602,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 1.602.136.602,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena beban umum yang direncanakan lebih kecil daripada realisasi.

5) Penurunan Nilai Aset Tetap

Penurunan nilai aset tetap yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 0. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 0 yang berarti perusahaan tidak mengalami penyimpangan.

6) Beban Penyusutan Properti Investasi

Beban penyusutan properti investasi yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 109.353.925,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 109.353.925,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena beban penyusutan properti investasi yang direncanakan lebih kecil daripada realisasi.

7) Beban Penyusutan Aset Tetap dan Amortisasi

Beban penyusutan aset tetap dan amortisasi yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.859.128.603,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 2.859.128.603,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena beban penyusutan aset tetap dan amortisasi yang direncanakan lebih kecil daripada realisasi.

8) Beban Lainnya

Beban lainnya yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 150.852.858,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 150.852.858,00 yang berarti perusahaan

mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan karena beban lainnya yang direncanakan lebih kecil daripada realisasi.

9) **Beban Keuangan**

Beban keuangan yang direncanakan sebesar Rp 184.980.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 130.719.109,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 54.260.891,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan karena beban keuangan yang direncanakan lebih besar daripada realisasi.

Maka dari hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa jumlah beban yang direncanakan sebesar Rp 41.015.851.000,00 sedangkan yang teralisasi sebesar Rp 58.240.322.360,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 17.224.471.360,00 yang berarti bahwa perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan.

**Tabel 4.2**

**Rekapitulasi Biaya untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017**

	<b>Beban</b>			<b>Ket</b>
	Anggaran	Realisasi	Variance	
Beban Pegawai	30.273.861.000	30.580.106.107	306.245.107	loss
Beban Operasi	8.873.350.000	21.022.999.905	12.149.649.905	loss
Beban Administrasi	389.960.000	491.325.251	101.365.251	loss
Beban Umum	1.293.700.000	2.895.836.602	1.602.136.602	loss
Penurunan Nilai Aset Tetap	-	-	-	-
Beban Penyusutan Properti Investasi	-	109.353.925	109.353.925	loss
Beban Penyusutan Aset Tetap & Amortisasi	-	2.859.128.603	2.859.128.603	loss
Beban Lainnya	-	150.852.858	150.852.858	loss
Beban Keuangan	184.980.000	130.719.109	54.260.891	pro
Jumlah Beban	41.015.851.000	58.240.322.360	17.224.471.360	
Laba Usaha	45.076.342.833	10.448.606.354	34.627.736.479	

a) Laba Usaha

Berdasarkan data “Rekapitulasi Anggaran Operasional PT. Pos Indonesia (Persero) Medan untuk Tahun yang Berakhir Desember 2017” yang terdiri dari pendapatan perusahaan dan beban perusahaan telah merencanakan laba usaha sebesar Rp 45.076.300.000,00 sedangkan realisasinya sebesar Rp 10.448.606.354,00. Hal ini menimbulkan varian sebesar Rp 34.627.700.000,00.

Berdasarkan laporan hasil pelaksanaannya, penerapan perencanaan biaya dan pengendalian (pengawasan) biaya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan sudah dijalankan dengan tidak baik. Hal ini dapat terlihat dari Rekapitulasi Anggaran Operasional yang tercantum pada lampiran. Penyimpangan- penyimpangan yang terjadi umumnya bersifat merugikan bagi perusahaan, secara keseluruhan tidak melebihi target dan menjadi alat akuntansi pertanggungjawaban perusahaan.

### **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

#### **1. Analisa dan Evaluasi Terhadap Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi menunjukkan suatu kerangka dari susunan pola hubungan antar fungsi-fungsi, bagian-bagian, ataupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang, dan tanggungjawab yang berbeda dalam suatu organisasi perusahaan.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka persoalan-persoalan yang dihadapi oleh perusahaan akan semakin kompleks dan manajemen

tidak mungkin menangani dan mengawasi operasi perusahaan secara langsung. Untuk itu dibutuhkan suatu organisasi yang disusun secara cepat sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan.

Dari gambar struktur yang menjadi objek penelitian penulis, maka penulis berpendapat bahwa struktur organisasi yang dipakai PT. Pos Indonesia (Persero) Medan adalah berbentuk fungsional dan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dimana struktur organisasi perusahaan menggambarkan penyusunan tugas-tugas, wewenang, dan tanggungjawab mulai atasan (dalam hal ini pimpinan) sampai pada tingkat yang paling rendah. Selain itu juga terdapat koordinasi dan system pengawasan yang cukup baik dalam perusahaan.

Keberadaan struktur organisasi ini memungkinkan adanya koordinasi usaha unit organisasi untuk mengambil tindakan yang dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemisahan tugas, wewenang, dan tanggungjawab didalam struktur organisasi perusahaan telah dapat dilihat secara tegas dan jelas. Oleh karena itu penulis berpendapat bahwa struktur organisasi perusahaan sudah cukup baik.

## 2. Analisa dan Evaluasi Terhadap Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada Perusahaan

Dalam suatu perusahaan, manajer memiliki pengawasan atas pendapatan dan biaya serta jumlah, yang diinvestasikan pada aktiva-aktiva. Manajer bertanggungjawab bukan hanya atas laba, tetapi bertanggungjawab atas

hubungan antara laba dengan jumlah yang diinvestasikan pada aktiva dalam perusahaan. Kebijaksanaan investasi merupakan kebijaksanaan investasi jangka panjang. Oleh karena itu, kebijaksanaan untuk melakukan investasi biasanya datang dari manajemen tingkat atas dan langsung berada dibawah pengawasan tingkat atas tersebut.

Anggaran PT. Pos Indonesia (Persero) Medan merupakan anggaran yang berdasarkan asumsi- asumsi perencanaan serta data- data akuntansi dan keuangan. Sebelum anggaran disiapkan, pihak manajemen seharusnya mengembangkan suatu rencana straregi (*strategic planning*). Rencana strategis yang dimaksud untuk mengidentifikasi strategi- strategi untuk aktifitas dan operasi perusahaan masa depan.

Perusahaan dapat menerjemahkan strategi umum ke dalam tujuan jangka pendek dan panjang. Tujuan- tujuan inilah yang membentuk dasar anggaran. dalam hal ini harus terdapat hubungan erat antara anggaran dan rencana strategis. Hubungan ini dapat membantu manajemen untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak hanya terfokus pada operasional jangka pendek saja. Hal ini penting karena anggaran sebagai rencana untuk satu periode memiliki sifat untuk jangka pendek.

Pembagian biaya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan antara lain:

- a. Beban pegawai
- b. Beban operasi
- c. Beban Administrasi
- d. Beban umum
- e. Penurunan nilai aset tetap

- f. Beban penyusutan properti investasi
- g. Beban penyusutan aset tetap dan amortisasi
- h. Beban lainnya
- i. Beban keuangan

### 3. Analisa dan Evaluasi Terhadap Laporan Pusat Pertanggungjawaban pada Perusahaan

Pada hakekatnya laporan akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan oleh para manajer di berbagai pusat pertanggungjawaban didalam suatu perusahaan. Laporan ini bersifat informasi pertanggungjawaban ke arah tingkatan manajerial yang lebih tinggi.

Dengan demikian pada setiap tingkatan manajerial, tingkatan manajerial yang lebih tinggi akan menerima laporan pertanggungjawaban dari tingkatan manajerial yang lebih rendah. Sesuai dengan prinsip laporan yang baik, maka semakin ringkas laporan yang harus disampaikan.

Demikian halnya pada perusahaan ini, laporan akuntansi pertanggungjawaban masing-masing deputi yang terdapat pada perusahaan ini terlihat sebagai berikut:

- a. Surat pos dan Paket Pos
- b. Jasa Keuangan
- c. Ritel dan Properti

- d. Logistik
- e. Teknologi Informasi
- f. Keuangan

Dalam laporan juga akan dianalisa penyimpangan yang terjadi dari standard yang telah ditetapkan. Adapun laporan realisasi biaya ini terdiri dari:

- a. Beban pegawai
- b. Beban operasi
- c. Beban Administrasi
- d. Beban umum
- e. Penurunan nilai aset tetap
- f. Beban penyusutan properti investasi
- g. Beban penyusutan aset tetap dan amortisasi
- h. Beban lainnya
- i. Beban keuangan

#### 4. Faktor yang mempengaruhi perencanaan biaya dengan pengendalian biaya PT. Pos Indonesia (Persero) Medan

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT. Pos Indonesia (Persero) Medan terdapat banyak perbedaan antara perencanaan biaya dengan pengendalian biaya. Banyak faktor yang mempengaruhi perbedaan (*variance*) antara lain:

- a. Pendapatan Usaha

Pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan terdiri dari:

### 1) Pendapatan Surat Pos & Paketpos

Pendapatan dari surat pos dan paket pos yang direncanakan sebesar Rp 58.829.800.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 48.723.270.092,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 10.106.600.000,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena jumlah pengguna jasa surat pos dan paket pos semakin berkurang adanya jasa pengiriman milik sendiri maupun perusahaan swasta (kompetitor) yang memberikan biaya yang cukup terjangkau juga.

### 2) Pendapatan Jasa Keuangan

Pendapatan dari jasa keuangan yang direncanakan sebesar Rp 15.032.200.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 9.916.216.030,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 5.115.962.703,49 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena perkembangan teknologi yang ada saat ini dan regulasi (karena bank diizinkan *brandless* sehingga tadinya jasa keuangan di area itu seolah-olah monopoli pos menjadi bank bisa masuk).

### 3) Pendapatan Ritel dan Properti

Pendapatan dari ritel dan properti yang direncanakan sebesar Rp 7.433.166.449,55 ternyata realisasinya sebesar Rp 6.905.112.380,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 528.054.069,55 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan

perusahaan karena sebaran kantor pos belum dimanfaatkan secara optimal dalam distribusi komoditas yang dibutuhkan masyarakat.

#### 4) Pendapatan Logistik

Pendapatan dari logistik yang direncanakan sebesar Rp 4.797.000.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 688.933.230,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 4.108.066.770,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena kekuatan *network* dan *lost mile distribution* yang belum dimanfaatkan dengan baik serta perlunya peningkatan kompetensi dibidang logistik.

#### 5) Pendapatan Teknologi Informasi

Pendapatan dari teknologi informasi yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 0. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 0 yang berarti perusahaan tidak memiliki penyimpangan.

#### 6) Pendapatan Lainnya

Pendapatan dari lainnya yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.249.001.092,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 2.249.001.092,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan karena banyaknya pendapatan lainnya yang dicapai PT. Pos Indonesia (Persero) Medan seperti Giro, Paket Pos Internasional, Paket Kilat Khusus, melakukan transfer uang, penjualan asset, dll

#### 7) Pendapatan Keuangan

Pendapatan dari keuangan yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 369.781.046,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 369.781.046,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan karena penjualan tanah, melakukan transaksi perbankan, dll.

#### b. Biaya

Biaya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan terdiri dari:

##### 1) Beban Pegawai

Beban pegawai yang direncanakan sebesar Rp 30.273.861.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 30.580.106.107,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 306.245.107,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena kurang terperinci beban pegawai yang direncanakan dan kurangnya koordinasi.

##### 2) Beban Operasi

Beban operasi yang direncanakan sebesar Rp 8.873.350.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 21.022.999.905,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 12.149.649.905,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena banyaknya biaya operasi yang tak terduga, fasilitas yang belum memadai.

### 3) Beban Administrasi

Beban administrasi yang direncanakan sebesar Rp 389.960.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 491.325.251,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 101.365.251,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena banyaknya beban administrasi tak terduga, perencanaan beban administrasi kurang mendetail serta kurangnya kerjasama tim dalam membuat perencanaan.

### 4) Beban Umum

Beban umum yang direncanakan sebesar Rp 1.293.700.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.895.836.602,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 1.602.136.602,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena perencanaan tidak matang, permasalahan peraturan, banyaknya beban (biaya) umum yang tak terduga.

### 5) Penurunan Nilai Aset Tetap

Penurunan nilai aset tetap yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 0. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 0 yang berarti perusahaan tidak mengalami penyimpangan.

### 6) Beban Penyusutan Properti Investasi

Beban penyusutan properti investasi yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 109.353.925,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 109.353.925,00 yang berarti

perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena perubahan tingkat pemakaian dan perkembangan teknologi dapat mempengaruhi masa manfaat ekonomis dan nilai sisa asset dan karenanya biaya penyusutan masa depan harus direvisi.

#### 7) Beban Penyusutan Aset Tetap dan Amortisasi

Beban penyusutan aset tetap dan amortisasi yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp 2.859.128.603,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 2.859.128.603,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena penurunan nilai potensial atas aset tetap.

#### 8) Beban Lainnya

Beban lainnya yang direncanakan sebesar Rp 0 ternyata realisasinya sebesar Rp150.852.858,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 150.852.858,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan perusahaan karena penetapan target keuangan masih bersifat formatif, banyaknya beban (biaya) lainnya yang tidak terduga, menanggapi bahwa beban lain tidak memerlukan perencanaan anggaran, dll.

#### 9) Beban Keuangan

Beban keuangan yang direncanakan sebesar Rp 184.980.000,00 ternyata realisasinya sebesar Rp 130.719.109,00. Hal ini mengakibatkan varian sebesar Rp 54.260.891,00 yang berarti perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan perusahaan karena sistem mekanisme pengendalian dilakukan

dengan benar, kerjasama tim dalam merencanakan dan mengawasi beban keuangan, meminimalisir terjadinya kesalahan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. Pos Indonesia (Persero) Medan merupakan salah satu perusahaan milik negara yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan pos dalam arti yang seluas- luasnya.
2. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Medan menggambarkan pembagian tugas dan tanggungjawab yang cukup jelas dan tidak saling tumpang tindih dalam prakteknya dilapangan dan setiap bagiannya memiliki peranan penting dalam kegiatan perusahaan
3. Mekanisme perusahaan dalam menyusun anggaran sudah cukup baik, tetapi masih diperlukan perencanaan dan pengawasan yang lebih baik lagi.
4. Laporan informasi akuntansi pertanggungjawaban dari pusat-pusat pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik, yaitu mulai dari tingkat manajemen yang paling rendah sebagai pelaksana anggaran hingga tingkat manajemen yang paling tinggi. Laporan seperti ini dapat dikatakan telah mencerminkan suatu sistem laporan yang baik dan bermanfaat dalam meberikan informasi yang berguna bagi perencanaan dan pengambilan keputusan.
5. Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban selain didukung oleh struktur yang baik, juga adanya sistem adminitrasi dan sistem

dokumentasi yang memadai. Dalam hal ini, perusahaan telah menerapkan sistem administrasi dan pembukuan yang baik.

## **B. Saran**

Dari kesimpulan diatas penulis mencoba memberikan sumbangan pemikiran atau saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pimpinan perusahaan dalam pengambilan keputusan atau dijadikan sebagai bahan pertimbangan di masa yang akan datang. Adapun saran yang diberikan penulis yaitu:

1. Sistem pelaporan pertanggungjawaban pada perusahaan ini kepada atasannya dapat dilakukan sangat baik dan sistem yang dimulai dari tingkatan manajemen yang paling rendah meningkat terus hingga tingkat yang paling tinggi. Hanya saja perlu untuk tetap memperhatikan prinsip-prinsip dasar penyajian laporan memberikan hasil yang maksimal baik bagi pihak yang menyajikan laporan maupun pihak yang menerima laporan. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa penyajian laporan yang baik dapat digunakan sebagai suatu alat untuk mengambil langkah kebijaksanaan yang tepat dapat memacu pertumbuhan perusahaan.
2. Sistem pertanggungjawaban yang ada berfungsi seefektif mungkin, dan dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dengan segera.
3. Hendaknya perusahaan harus lebih merencanakan dan mengawasi anggaran secara tepat agar dapat memperoleh laba semaksimal mungkin guna mencapai tujuan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Atika, D. Saraswati, H Chrisna, HAP Nasution, S Pipit Buana (2018). Sukuk Fund Issuance On Sharia Banking Performance In Indonesia. *Int. J. Civ. Eng. Technol* 9 (9), 1531-1544
- Anthony, Robert N, dkk. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerjemah: Tjakrawala F. X. Kurniawan. Jakarta
- Chrisna, H. (2019). Pengaruh Perilaku Belajar, Pengendalian Diri, Motivasi, Empati, Keterampilan, Dan Kepercayaan Diri Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Prodi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 87-100.
- Daulay, M. T., Elfindri, Sjafrizal, & Sofyardi. (2018). 1. An Empirical Investigation of Business Diversification and Economic Value on Poverty in Batubara Regency, North Sumatera, Indonesia. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)*, 841-859.
- Daulay, M. T., Sanny, A., Rini, E. S., & Sadalia, I. (2018). FACTORS THAT INFLUENCING THE SATISFACTION AND LOYALTY OF SILKAIR INTERNATIONAL FLIGHT SERVICE PASSENGERS AT KUALANAMU AIRPORT, DELI SERDANG, INDONESIA. *International Journal of Civil Engineering and Technology (IJCIET)* , 1-10.
- Fadly, Y. (2019). Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi *English For Specific Purpose* (ESP) Di Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Garrison H. Ray. 2003. *Akuntansi Manajemen*. Buku 1.ITB. Bandung
- Haruman, Tendi, dkk. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi Kedua. Bandung.
- Kesuma, M. A., Lubis, S., Iskandarini, & Daulay, M. T. (2019). The Influence Of Organizational Restructuring On Employee Performance In The Housing And Residential Areas, North Sumatra Province, Indonesia. *American International Journal of Business Management (AIJBM)*, 32-36.

- Maisyarah, R. (2018). *Analysis of the Determinants Competition Oligopoly Market Telecommunication Industry in Indonesia*. *KnE Social Sciences*, 760-770.
- Nasution, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dilingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 15-25.
- Nasution, A. P. (2019). Implementasi *E-Budgeting* Sebagai Upaya Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kota Binjai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 9(2), 1-13.
- Nasution, D. A. D. (2018). Analisis pengaruh pengelolaan keuangan daerah, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja keuangan pemerintah. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 149-162.
- Nasution, D. A. D. (2019, August). *The Effect of Implementation Islamic Values and Employee Work Discipline on The Performance of Moslem Religious Employees at Regional Financial Management in the North Sumatera Provincial Government*. In *International Halal Conference & Exhibition 2019 (IHCE)* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-7).
- Purba, R. B. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Transparansi Publik dan Aktivitas Pengendalian Terhadap Akuntabilitas Keuangan Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 99-111.
- Ritonga, M. (2018). Faktor Manajemen Biaya Dan Manajemen Pemasaran Terhadap Pendapatan Melalui Intensitas Produksi Pada Ukm Industri Rumahan Di Kota Binjai. *JUMANT*, 8(2), 68-78.
- SilviaYuni, 2008. *Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan*. *Jurnal Ekonomi*. Repository USU
- Sinaga Murbanto, 2004. *Realita Perencanaan dan Anggaran*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*. Repository USU
- Sitepu Adriyanto, 2008. *Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilai Kinerja Pusat Biaya pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk*. *Jurnal Ekonomi*. Repository USU

Sumurung Mario, dkk. 2015. *Analisa Pengendalian Penerimaan dan Pengeluaran Kas pada perusahaan*. Manado. Jurnal EMBA

Universitas Panca Budi, 2014. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Medan

Wibisono Seto. 2016. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja terhadap Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah*. Surabaya. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi

<https://www.posindonesia.co.id/id/content/37>. diakses 02 Agustus 2019, pukul 13.00 WIB