

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN
SEBAGAI PENGENDALI BIAYA
PADA PT. TUNAS JAYA SANUR**



POLITEKNIK NEGERI BALI

NAMA : NI KADEK LYSSA DYANOVA WINDASARI
NIM : 2015644061

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024**

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI PENGENDALI BIAYA PADA PT. TUNAS JAYA SANUR

**Ni Kadek Lyssa Dyanova Windasari
2015644061**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRAK

Industri konstruksi di Indonesia, sebagai sektor kunci dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, berkontribusi signifikan terhadap PDB, perpajakan, dan investasi infrastruktur. Namun, persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan seperti PT. Tunas Jaya Sanur, yang bergerak di berbagai bidang konstruksi dan produksi, untuk mengadopsi strategi yang efektif guna mencapai tujuan perusahaan. PT. Tunas Jaya Sanur menghadapi tantangan dalam pengendalian biaya, terbukti dari ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya yang terjadi selama 2021 hingga 2023. Kurangnya komunikasi, data yang tidak akurat, dan mekanisme pemantauan yang lemah merupakan beberapa faktor penyebab. Oleh karena itu, penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif sangat penting untuk memperbaiki pengendalian anggaran dan mencapai efisiensi operasional.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mengetahui penerapan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Tunas Jaya Sanur (2) Untuk mengetahui efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Tunas Jaya Sanur. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Data yang digunakan yaitu data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui teknik wawancara.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Tunas Jaya Sanur belum diterapkan dengan baik, karena belum diterapkannya secara utuh syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Pengendalian biaya pada PT. Tunas Jaya Sanur belum dapat dikatakan efisien karena masih terdapat selisih biaya yang tidak menguntungkan.

Kata kunci: akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban, efisiensi biaya

ANALYSIS OF THE APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING WITH BUDGET AS A COST CONTROLLER AT PT. TUNAS JAYA SANUR

Ni Kadek Lyssa Dyanova Windasari
2015644061

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

ABSTRACT

The construction industry in Indonesia, as a key sector in driving national economic growth, contributes significantly to GDP, taxation, and infrastructure investment. However, increasing competition demands companies like PT. Tunas Jaya Sanur, which operates in various construction and production fields, to adopt effective strategies to achieve their objectives. PT. Tunas Jaya Sanur faces challenges in cost control, as evidenced by discrepancies between budgeted and actual costs from 2021 to 2023. Factors such as lack of communication, inaccurate data, and weak monitoring mechanisms contribute to these issues. Therefore, the effective implementation of responsibility accounting is crucial to improve budget control and achieve operational efficiency.

The objectives of this research are (1) to understand the implementation of responsibility accounting at PT. Tunas Jaya Sanur, and (2) to assess the efficiency of cost control at PT. Tunas Jaya Sanur. This research uses descriptive methods with both qualitative and quantitative approaches. The data used includes primary and secondary data obtained through interview techniques.

The results of the research indicate that responsibility accounting at PT. Tunas Jaya Sanur has not been fully implemented, as the requirements for responsibility accounting have not been entirely met. Cost control at PT. Tunas Jaya Sanur cannot be considered efficient because there are still unfavorable cost variances.

Keywords: responsibility accounting, responsibility centers, cost efficiency

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN
SEBAGAI PENGENDALI BIAYA
PADA PT. TUNAS JAYA SANUR**

SKRIPSI

**Dibuat sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**

**NAMA : NI KADEK LYSSA DYANOVA WINDASARI
NIM : 2015644061**

**JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL
JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI
2024**

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Ni Kadek Lyssa Dyanova Windasari

NIM : 2015644061

Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya Skripsi:

Judul : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
Dengan Anggaran Sebagai Pengendali Biaya Pada PT.
Tunas Jaya Sanur

Pembimbing : 1. Cening Ardina, SE., M.Agb
2. Dr.Drs. Paulus Subiyanto, M.Hum.

Tanggal Uji : 15 Agustus 2024

Skripsi yang ditulis merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan dan perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 15 Agustus 2024



Ni Kadek Lyssa Dyanova Windasari

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN
SEBAGAI PENGENDALI BIAYA
PADA PT. TUNAS JAYA SANUR**

DIAJUKAN OLEH:

NAMA : NI KADEK LYSSA DYANOVA WINDASARI
NIM : 2015644061

Telah Disetujui dan Diterima dengan Baik oleh:

DOSEN PEMBIMBING I

DOSEN PEMBIMBING II

Cening Ardina, SE., M.Agb
NIP. 196204141990031003

Dr.Drs. Paulus Subiyanto, M.Hum.
NIP. 196106221993031001

POLITEKNIK NEGERI BALI

JURUSAN AKUNTANSI



I Made Bágiada, SE., M.Si, Ak
NIP. 197512312005011003

SKRIPSI


ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN ANGGARAN SEBAGAI PENGENDALI BIAYA PADA PT. TUNAS JAYA SANUR

Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:

Tanggal 15 Agustus 2024

PANITIA PENGUJI


KETUA:



Cening Ardina, SE., M.Agb
NIP. 196204141990031003

ANGGOTA:

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI



2. Dra. Ni Nyoman Yintayani, M.Si
NIP. 196110161990032001



3. Anak Agung Putri Suardani, SE.,MM
NIP. 196310261988032001

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur yang tak terhingga dipanjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat dan karunia-Nya sehingga Skripsi yang berjudul “**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendali Biaya Pada PT. Tunas Jaya Sanur**” ini dapat diselesaikan sesuai dengan harapan. Maksud penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi persyaratan guna meraih gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali. Skripsi ini disusun dengan mengerahkan segala daya dan upaya yang ada, termasuk bimbingan serta sumbang saran dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Untuk itu, terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya disampaikan kepada yang terhormat:

1. I Nyoman Abdi, SE, M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan fasilitas selama dilaksanakannya penyusunan skripsi ini.
2. I Made Bagiada, SE., M.Si, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali, yang telah memberikan bantuan secara moril dan memfasilitasi berbagai kepentingan studi dalam penyusunan skripsi ini.
3. Wayan Hesadijaya Utthavi, SE, M.Si. selaku Kepala Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial yang telah memberikan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
4. Cening Ardina, SE.M.Agb selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan masukan dan meluangkan waktunya untuk memperbaiki dan mengarahkan penulisan skripsi ini hingga selesai.

5. Dr.Drs. Paulus Subiyanto, M.Hum selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak meluangkan waktu dan banyak memberikan masukan serta arahan yang berharga sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Dra. Putu Dyah Hudiananingsih, M.Hum selaku Dosen Pembimbing Akademis yang telah banyak memberikan saran selama menuntut ilmu di Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali.
7. Bapak dan Ibu Dosen serta Civitas Akademika yang telah membantu dalam segala kegiatan selama kuliah.
8. Kedua orang tua, kakak, dan adik tercinta yang telah banyak membantu secara material dan moral selama penyusunan skripsi.
9. Gede Daniswara Siwanda Putra, yang selalu memberikan motivasi, kesabaran, dan dukungan emosional selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas segala pengertian dan cinta yang telah diberikan.
10. Dekcik, Utik, Santi, dan teman-teman kelas A Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial yang selalu memberikan semangat dan bantuan selama masa studi.
11. Semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyelesaian skripsi ini, yang tidak bisa disebutkan satu per satu.

Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat dibutuhkan guna perbaikan di masa yang akan datang. Skripsi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan pengetahuan dan keterampilan di bidang terkait.

Badung, 15 Agustus 2024

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
<i>Abstract</i>	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah.....	v
Halaman Persetujuan.....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori.....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan.....	22
C. Alur Pikir.....	27
D. Pertanyaan Penelitian.....	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Jenis Penelitian.....	32
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
C. Sumber Data.....	32
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	33
D. Keabsahan Data.....	35
E. Analisis Data.....	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	40
A. Deskripsi Hasil Penelitian.....	40
B. Pembahasan dan Temuan.....	52
C. Keterbatasan Penelitian.....	70

BAB V PENUTUP	72
A. Simpulan	72
B. Implikasi.....	74
C. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN - LAMPIRAN	78



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Laporan Realisasi Anggaran Biaya PT. Tunas Jaya Sanur Tahun 2021 – Tahun 2023	4
Tabel 2. 1 Kriteria Tingkat Efisiensi Anggaran	22
Tabel 2. 2 Pertanyaan Penelitian	31
Tabel 4. 1 Daftar Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Tunas Jaya Sanur	62
Tabel 4. 2 Daftar Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Tunas Jaya Sanur	64
Tabel 4. 3 Daftar Anggaran dan Realisasi Biaya PT. Tunas Jaya Sanur	66
Tabel 4. 4 Hasil Interpretasi Data	67
Tabel 4. 5 Data Tingkat Efisiensi Pengendalian Biaya PT. Tunas Jaya Sanur	69



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Alur Masukan Dan Keluaran Pusat Pertanggungjawaban	19
Gambar 2. 2 Alur Pikir Penelitian.....	29
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Tunas Jaya Sanur.....	41
Gambar 4. 2 Prosedur Penyusunan Anggaran PT. Tunas Jaya Sanur.....	50



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Permohonan memperoleh data pada PT. Tunas Jaya Sanur ...	82
Lampiran 2 Struktur Organisasi PT. Tunas Jaya Sanur	83
Lampiran 3 <i>Chart of Account</i> PT. Tunas Jaya Sanur.....	87
Lampiran 4 Formulir hasil wawancara dengan Manager Keuangan PT. Tunas Jaya Sanur	89
Lampiran 5 Formulir hasil wawancara dengan Tim Penyusun Anggaran PT. Tunas Jaya Sanur.....	91
Lampiran 6 Formulir hasil wawancara dengan Kabag <i>Cost Control</i> PT. Tunas Jaya Sanur	93
Lampiran 7 Dokumentasi pengumpulan data pada PT. Tunas Jaya Sanur	94



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan persaingan dalam dunia industri saat ini kian meningkat, utamanya pada sektor industri konstruksi. Industri konstruksi berperan penting dalam upaya memajukan nilai kapitalisasi dan pembangunan infrastruktur di Indonesia. Menurut Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), sektor konstruksi memiliki kontribusi terhadap PDB sebesar 15%, kemudian untuk perpajakan sekitar 25%, dan investasi infrastruktur hingga 70%. Capaian yang tidak kecil ini disumbangkan dari lima subsektor konstruksi utama dalam program "Pembangunan Indonesia Maju". (Basuki, 2023).

Perkembangan yang terjadi pada sektor industri memberikan pengaruh positif bagi perekonomian Indonesia. Namun, perkembangan ini juga menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Kondisi ini menuntut setiap perusahaan untuk dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis yang kompetitif serta mampu mengantisipasi segala peluang yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Setiap perusahaan yang didirikan tentu memiliki tujuan utama, yaitu untuk mencapai laba maksimal dan menjamin kelangsungan hidup perusahaan yang berkesinambungan (*going concern*). Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, perusahaan harus mempersiapkan dan menerapkan strategi yang efektif dan efisien. Selanjutnya, guna memudahkan manajemen dalam mengawasi penerapan

strategi tersebut, maka perlu dilakukan pendelegasian atau pelimpahan wewenang dari atasan kepada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya pelimpahan wewenang ini, setiap pusat pertanggungjawaban dapat melakukan pengendalian pada lingkup tanggung jawabnya masing-masing.

Pengendalian dalam suatu perusahaan dapat diterapkan secara efektif melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban ialah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk memonitor kinerja atau performa tiap pusat pertanggungjawaban yang ada, sepadan dengan informasi yang diperlukan oleh manajer untuk menjalankan aktivitas operasional perusahaan pada masing-masing pusat pertanggungjawaban (Samryn, 2012). Informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat disyaratkan dalam pengendalian manajemen. Informasi tersebut berperan sebagai media atau sarana untuk motivasi, komunikasi, dan evaluasi kinerja di dalam organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen (2013) Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang digunakan untuk mengestimasi hasil yang dikumpulkan dari setiap pusat pertanggungjawaban, sesuai dengan informasi atau keterangan yang dibutuhkan oleh manajer dalam mengendalikan masing-masing pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki otoritas atas pendapatan, biaya, dan alokasi dana investasi di dalam organisasi. Menurut Hansen dan Mowen (2013)

pusat-pusat pertanggungjawaban tersusun dari pusat biaya (*cost center*), pusat pendapatan (*revenue center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*).

Untuk mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban di suatu perusahaan, dapat dilihat melalui beberapa syarat atau ketentuan yang harus dipenuhi. Beberapa ketentuan akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar penilaian, seperti struktur organisasi yang terstruktur jelas, anggaran yang tersedia, pemisahan biaya, pengklasifikasian kode rekening, serta laporan pertanggungjawaban yang tersedia (Mulyadi, 2016).

PT. Tunas Jaya Sanur merupakan perusahaan bidang konstruksi yang telah berdiri sejak tahun 1978 dan berlokasi di Jalan *Bypass* Ngurah Rai No. 21, Sesetan, Denpasar Selatan. Perusahaan ini telah berhasil membuat proyek hampir di seluruh wilayah Indonesia serta memiliki berbagai bidang usaha diantaranya, bisnis pelaksana jasa konstruksi, produksi *Asphalt Mixing Plant* (AMP), batako, dan baja, serta penyewaan alat berat.

Atas pertimbangan luas dan kompleksnya kegiatan usaha yang dijalankan oleh PT. Tunas Jaya Sanur, manajer tidak mungkin dapat memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu, para pimpinan harus menyelenggarakan pendelegasian atau pelimpahan kewenangan serta tanggungjawab yang sangat penting kepada tingkatan pimpinan yang ada dibawahnya. Dengan demikian, segala

kendala yang ada dapat diatasi dengan lebih baik dan sesuai dengan harapan dan ekspektasi yang diinginkan.

Syarat akuntansi pertanggungjawaban dilihat dari segi anggaran dan realisasi yang terjadi pada perusahaan ini memiliki dampak terhadap biaya yang akan dikeluarkan perusahaan. PT. Tunas Jaya Sanur secara rutin setiap periodenya telah menyusun anggaran dengan tujuan untuk memastikan bahwa PT. Tunas Jaya Sanur memiliki dana yang cukup untuk menjalankan kegiatan secara efisien, mengontrol pengeluaran, dan mencapai tujuan keuangan. Anggaran yang disusun secara rutin oleh PT. Tunas Jaya Sanur merupakan anggaran produksi untuk bisnis *Asphalt Mixing Plant* (AMP) dan anggaran operasional terkait dengan kegiatan sehari-hari dari PT. Tunas Jaya Sanur. Di mana dalam proses penyusunan anggaran pada PT. Tunas Jaya Sanur belum melibatkan semua pihak yang berkepentingan. Sehingga mengakibatkan ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya yang sebenarnya terjadi. Tabel 1.1 berikut menunjukkan gambaran singkat varian antara anggaran dan realisasi pada PT. Tunas Jaya Sanur yang terjadi pada tahun 2021 sampai dengan tahun 2023.

Tabel 1. 1
Laporan Realisasi Anggaran Biaya PT. Tunas Jaya Sanur
Tahun 2021 – Tahun 2023
(Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Presentase
2021	Rp8.299,77	Rp9.945,31	120%
2022	Rp13.663,26	Rp17.799,06	130%
2023	Rp15.617,40	Rp18.143,03	116%

Sumber: Data sekunder, PT. Tunas Jaya Sanur

Tabel 1.1 merupakan gambaran umum dari rencana produksi dan operasional PT. Tunas Jaya Sanur pada tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan. Anggaran dan realisasi yang digambarkan tersebut menunjukkan selisih yang berbeda-beda setiap tahunnya. Pada tahun 2021 persentase selisih anggaran dan realisasi biaya mencapai angka 120 %, dan meningkat pada tahun 2022 ke angka 130% dan turun pada tahun 2023 yaitu sebesar 116%. Ketidakcocokan antara anggaran dan realisasi biaya PT. Tunas Jaya Sanur pada tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 ini disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya komunikasi dan koordinasi antar departemen dalam proses penyusunan anggaran, data dan informasi yang digunakan dalam penyusunan anggaran tidak akurat atau tidak terkini, tidak adanya mekanisme yang jelas untuk memantau dan mengendalikan pelaksanaan anggaran, serta kurangnya fleksibilitas dalam anggaran untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi yang tidak terduga. Peristiwa ini menunjukkan perlunya penyempurnaan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian anggaran biaya pada PT. Tunas Jaya Sanur.

Berdasarkan uraian tersebut dan melihat pentingnya pengendalian suatu biaya, maka penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendalian biaya pada PT. Tunas Jaya Sanur perlu ditelaah lebih lanjut. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan akuntansi pertanggungjawaban, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi manajemen PT. Tunas Jaya Sanur dalam

menyempurnakan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan meningkatkan efektivitasnya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

B. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Tunas Jaya Sanur?
2. Bagaimana efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Tunas Jaya Sanur?

C. Batasan Masalah

Penelitian ini membatasi analisis pada implementasi yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya di PT. Tunas Jaya Sanur selama periode 2021 sampai dengan 2023. Data penelitian yang digunakan adalah struktur organisasi perusahaan, sistem pengkodean rekening, anggaran dan realisasi biaya, serta laporan pertanggungjawaban yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui penerapan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Tunas Jaya Sanur.
- b. Untuk mengetahui efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Tunas Jaya Sanur.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi.
- 2) Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendali biaya agar sesuai standar akuntansi yang berlaku.
- 3) Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian bagi peneliti selanjutnya terkhususnya dalam bidang akuntansi manajemen.

b. Manfaat Praktis

1) Bagi Mahasiswa

Sebagai sarana untuk menambah ilmu pengetahuan dan implementasi teori yang diterima dari kegiatan perkuliahan dalam situasi yang nyata.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi Politeknik Negeri Bali dalam mengembangkan pendidikan dan penyempurnaan materi perkuliahan. Penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi keilmuan, sumber informasi, dan rujukan terkhususnya dalam bidang akuntansi manajemen.

3) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan maupun saran kepada PT. Tunas Jaya Sanur dalam hal penyusunan anggaran dan pengendalian biaya. Penelitian ini juga berguna secara teknis untuk memperbaiki, meningkatkan suatu keadaan, dan memberikan solusi dalam pemecahan masalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban.



JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai pengendali biaya pada PT. Tunas Jaya Sanur, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Tunas Jaya Sanur belum sepenuhnya memadai. Hal ini didukung dengan belum terpenuhinya syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang sudah dijalankan perusahaan diantaranya sebagai berikut:
 - a. PT. Tunas Jaya Sanur telah menyusun struktur organisasi dengan cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya penggambaran secara jelas pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk tiap tingkatan manajemen dan hubungan kerja antar bagian dalam perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi memungkinkan keberhasilan program perencanaan dan pengendalian yang ditetapkan perusahaan.
 - b. PT. Tunas Jaya Sanur telah menyusun anggaran yang digunakan sebagai alat kontrol dalam kegiatan perusahaan serta sebagai dasar dalam pengendalian biaya. Namun, dalam proses penyusunannya dikatakan belum efektif karena tidak melibatkan seluruh bagian yang bersangkutan dalam penyusunan anggaran. Sehingga anggaran yang

dihasilkan tidak dapat mencerminkan realitas operasional yang sebenarnya hingga mengarah pada perkiraan yang tidak akurat.

- c. Penggolongan atau pengklasifikasian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada PT. Tunas Jaya Sanur belum dilakukan sebagai pengendalian biaya. Hal ini berdampak pada inefisiensi biaya operasional sehingga mengeluarkan lebih banyak biaya daripada yang seharusnya, yang dapat mengurangi profitabilitas perusahaan.
- d. Sistem akuntansi dengan pengkodean rekening yang diterapkan oleh PT. Tunas Jaya Sanur belum cukup memadai. Karena belum dapat menggambarkan setiap tingkatan dalam struktur organisasi yang membuat manajemen kesulitan untuk mengidentifikasi area yang memerlukan pengendalian biaya lebih lanjut.
- e. PT. Tunas Jaya Sanur sudah membuat dan melaporkan laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran biaya. Pada laporan pertanggungjawaban dapat dilihat berapa besarnya perbandingan antara anggaran dengan realisasinya, serta besarnya selisih yang terjadi pada tahun 2021-2023.

2. Berdasarkan hasil perbandingan dan realisasi anggaran biaya, efisiensi pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT. Tunas Jaya Sanur belum optimal. Terdapat penyimpangan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi biaya yang berkesinambungan dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 menunjukkan ketidakefisienan. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengendalian biaya yang diterapkan belum efektif dalam

mengidentifikasi, mengelola, dan mengurangi biaya yang tidak diperlukan.

B. Implikasi

1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini dapat memperkaya literatur tentang akuntansi pertanggungjawaban dengan menambahkan wawasan mengenai penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu dalam pengendalian biaya. Temuan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan teori lebih lanjut.

2. Implikasi Praktis

PT. Tunas Jaya Sanur dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai alat pengendalian agar lebih cermat dalam penyusunan anggaran perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam pencapaian target biaya yang lebih rasional dan terukur.

C. Saran

Berdasarkan simpulan, maka diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi PT. Tunas Jaya Sanur

- a. Dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan pengklasifikasian biaya menjadi biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Biaya yang terklasifikasi menjadi biaya terkendali yaitu biaya bahan baku, biaya sewa *Asphalt Mixing Plant* (AMP), biaya karyawan, biaya perlengkapan kantor, biaya

pemeliharaan, biaya diklat dan litbang, biaya rumah tangga dan rapat, biaya pajak dan asuransi, serta biaya jasa konsultan. Sedangkan, biaya yang terklasifikasi menjadi biaya yang tidak dapat dikendalikan yaitu biaya overhead *Asphalt Mixing Plant* (AMP), biaya upah, biaya energi, komunikasi, akomodasi, dan biaya marketing. Karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang dapat dimintai pertanggungjawaban sehingga memudahkan untuk dilakukannya pengendalian.

- b. Dalam penyusunan anggaran PT. Tunas Jaya Sanur seharusnya melibatkan seluruh pihak yang berkaitan dengan penggunaan biaya, guna menghasilkan anggaran yang rasional sehingga meminimalisasi terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan perusahaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Disarankan agar penelitian selanjutnya dilakukan dengan jangka waktu yang lebih panjang untuk memungkinkan pengamatan yang lebih mendalam, serta untuk memastikan bahwa semua faktor yang relevan dapat dianalisis secara optimal.
- b. Penelitian ini hanya berfokus pada biaya operasional dan khusus pada periode 2021-2022. Disarankan peneliti selanjutnya bisa memperluas penelitian tidak hanya pada biaya operasional atau hanya tiga periode saja, sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang lebih akurat dan bermanfaat.

- c. Disarankan agar fokus penelitian dilakukan pada analisis anggaran dan realisasi historikal per proyek. Data ini akan memungkinkan peneliti untuk mendalami ketepatan perencanaan anggaran dan pelaksanaan proyek secara lebih mendalam. Dengan membandingkan anggaran yang direncanakan dan realisasi aktual dari berbagai proyek, peneliti dapat mengidentifikasi pola, variabilitas, serta faktor-faktor yang mempengaruhi deviasi anggaran. Pendekatan ini akan memberikan wawasan yang berharga tentang efisiensi pengelolaan proyek dan membantu dalam pengembangan model prediksi anggaran yang lebih akurat di masa depan
- d. Disarankan agar penelitian selanjutnya menganalisis pada perbandingan antara anggaran dan realisasi dari segi pusat pendapatan dan pusat biaya. Dengan membagi analisis ke dalam dua dimensi ini, peneliti dapat mengevaluasi kinerja keuangan dengan lebih rinci, mengidentifikasi area-area spesifik yang mengalami deviasi, dan memahami penyebab di balik perbedaan antara proyeksi anggaran dan hasil aktual.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Edisi Sebelas, Buku Dua, Salemba Empat.
- Bahia, & Retnani, E. D. (2017). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6 No. 7.
- Bawang, R. M., Herdi, H., & Rangga, Y. D. (2023). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pinter Asia Swalayan Maumere. *Populer: Jurnal Penelitian Mahasiswa*. <https://doi.org/10.58192/populer.v2i3.1198>
- Halim, A., & Supomo, B. (2009). *Akuntansi Manajemen* (Edisi Pertama ed.). Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Hansen, & Mowen. (2009). *Akuntansi Manajemen* (Edisi 7 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Ishak, & Arief. (2015). *Akuntansi Informasi dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa)* (Edisi Ketiga ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Raiborn, C. A., & Kinney, M. (2011). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ramadhan, R. P., Sondakh, J., & Mintalangi, S. (2021). Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Delta Pasific Indotuna Bitung. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/view/37101>
- Rudianto. (2008). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT.Grasindo.
- S, A., & Azis, A. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Pada PT. Pertani (Persero) Unit Penggilingan Padi (UPP) Kabupaten Sidenreng Rappang. *AK-99 Journal*, Vol. 2 No. 1.
- Samiryn, L. (2012). *Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar* (Edisi Pertama ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sharon, E., & Mintalangi, S. S. (2021). Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya

- Pada PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Persero Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*.
<https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32683>
- Simamora. (2012). *Akuntansi Manajemen* (Edisi Ketiga ed.). Riau: Star Gate Publisher Duri.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujardi, L. (2013). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Indeks.
- Sumarsan, T. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Indeks.
- Trisnaningsih, S., & Estiningrum, S. (2024). Implementation of Responsibility Accounting System Towards Cost Control and Cost Center Performance. *Formosa Journal of Multidisciplinary Research (FJMR)*, Vol. 3 No. 4.
<https://doi.org/10.55927/fjmr.v3i4.8986>
- Wijaya, R. B., Amah, N., & Novitasari, M. (2019). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PO. Maju Lancar Yogyakarta. *SIMBA : Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*.
<http://prosiding.unipma.ac.id/index.php/SIMBA/article/view/1138>
- Zahra, U., Junawan, & Purba, R. B. (2022). An Application of Responsibility Accounting With the Budget As A Cost Control Tool At PT. Hearlife Indonesia. *Britain International of Humanities and Social Sciences*.
<https://doi.org/10.33258/biohs.v4i3.780>

JURUSAN AKUNTANSI
POLITEKNIK NEGERI BALI