

**ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)*



**OLEH :**

**Nama : Intan Ramadhani**  
**NPM : 1905170047**  
**Program Studi : Akuntansi**  
**Konsentrasi : Akuntansi Manajemen**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2023**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 31 Agustus 2023, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama Lengkap : INTAN RAMADHANI  
N.P.M : 1905170047  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

Dinyatakan : ( A- ) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

(ELIZAR SINAMBELA, S.E., M.Si.)

Penguji II

(SURYA SANJAYA, S.E., M.M.)

Pembimbing

(IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si.)

Panitia Ujian

Ketua

(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si.)

Sekretaris

Assoc. Prof. Dr. ADE LUNAWAN, S.E., M.Si)





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Muchtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : INTAN RAMADHANI  
NPM : 1905170047  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Penelitian : ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, 25 Agustus 2023

Pembimbing

(Ikhsan Abdullah, S.E, M.Si)

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan Fakultas  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si)



(Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mochtar Basri No.3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa  
N P M  
Dosen Pembimbing  
Program Studi  
Konsentrasi  
Judul Penelitian

: INTAN RAMADHANI  
: 1905170047  
: IKHSAN ABDULLAH., SE., M.Si  
: AKUNTANSI  
: AKUNTANSI MANAJEMEN  
: ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang masalah - Fenomenanya ditambal	5/6/2023	
Bab 2	- Cara penulisan - Cara kutipan - teori, jurnal, skripsi ditambal	19/6/2023	
Bab 3	- metode penelitian - referensi opsional - sumber data	21/6/2023	
Bab 4	- Pembahasan di perdalam - harus bisa menjawab rumusan masalah	22/8/2023	
Bab 5	- Kesimpulan dan Saran harus sesuai dengan pembahasan	24/8/2023	
Daftar Pustaka	- Semua teori, jurnal, skripsi di masukkan ke daftar pustaka dan mendeley	24/8/2023	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	Ace sidang meja hijau!	25/8-2023	

Diketahui / Disetujui  
Ketua Program Studi Akuntansi  
  
(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si)

Medan, 25 Agustus 2023

Dosen Pembimbing  
  
(Ikhsan Abdullah., SE., M.Si)

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN**

**Intan Ramadhani**

Program Studi Akuntansi

Email : [tantjiauling2103@gmail.com](mailto:tantjiauling2103@gmail.com)

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah akuntansi pertanggungjawaban telah digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan serta untuk mengetahui dan menganalisis apakah penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif, jenis data yang digunakan adalah kualitatif dengan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder, teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat pengendalian biaya telah memadai hal ini terlihat telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggung jawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, system akuntansi biaya, dan system pelaporan biaya. Dan penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan di tahun 2022 yaitu penambahan karyawan, kenaikan gaji, kenaikan beban pemeliharaan kebun, kenaikan harga pupuk, dan lain-lain.

**Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban dan Pengendalian Biaya**

**ABSTRACT**

**ANALYSIS OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING AS  
A COST CONTROL TOOL IN PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA III MEDAN**

**Intan Ramadhani**

Accounting Study Program

Email : [tantjiauling2103@gmail.com](mailto:tantjiauling2103@gmail.com)

The purpose of this research is to find out and analyze whether responsibility accounting has been used as a cost control tool at PT. Perkebunan Nusantara III Medan as well as to find out and analyze whether the causes of budget differences and unfavorable production cost realization at PT. Nusantara Plantation III Medan. The research method used is descriptive method, the type of data used is qualitative with the data sources used are primary data and secondary data, data collection techniques are carried out by interviewing and documentation techniques. The data analysis technique used by the authors in this study is descriptive analysis. The results of this study indicate that responsibility accounting is used as a means of cost control is sufficient, this is seen to have fulfilled the requirements of responsibility accounting, namely organizational structure, budget, cost classification, cost accounting system, and cost reporting system. And the causes of the budget difference and the realization of unprofitable production costs in 2022 are the addition of employees, salary increases, increase in garden maintenance expenses, increase in fertilizer prices, and others.

**Key Words : Accountability Accounting and Cost Control**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, barokah serta besarnya karunia yang telah dilimpahkan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “ **Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**”.

Tidak lupa shalawat berangkaian salam dihadiahkan kepada junjungan besar baginda Rasulullah SAW, yang telah membawa kabar tentang pentingnya ilmu bagi kehidupan di dunia dan akhirat semoga penulis serta pembaca selalu berada didalam naungan safa'atnya hingga akhir zaman nanti. Aamiin Yaa Robbal Alamin.

Adapun skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memenuhi penyelesaian tugas akhir skripsi akuntansi pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) Medan. Semenjak mengikuti perkuliahan dari awal hingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini.

Selama dalam pelaksanaan perkuliahan ini sampai akhirnya penulis dapat melakukan penyelesaian skripsi banyak memperoleh bantuan dan bimbingan, serta doa yang tak pernah berhenti-hentinya dari berbagai pihak, maka dari pada itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT atas segala limpahan

rahmat dan hidayah-Nya yang selalu memberikan karunianya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Teristimewa kepada orang tua penulis Ayahanda, Ibunda dan Umi yang telah memberikan dukungan baik moril maupun material serta doa restu yang sangat bermanfaat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
6. Bapak Riva Ubar Harahap S.E., M.Si., Ak., CA., CPA selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
7. Bapak Ikhsan Abdullah S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak yang telah membaca skripsi ini demi perbaikan-perbaikan kedepannya dan untuk penyempurnaan skripsi ini dimasa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya.

Akhir kata, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan.

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Medan , 5 Juni 2023

INTAN RAMADHANI

NPM 1905170047

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	6
1.3 Batasan Masalah .....	6
1.4 Rumusan Masalah.....	6
1.5 Tujuan Penelitian .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>	<b>8</b>
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	8
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
2.1.1.3 Pusat-Pusat Pertanggungjawaban .....	12
2.1.1.4 Syarat – syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14
2.1.1.5 Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban.....	16
2.1.1.6 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali.....	16
2.1.2 Pengendalian Biaya.....	19
2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Biaya .....	19
2.1.2.2 Tujuan Pengendalian .....	20
2.1.2.3 Alat Dan Proses Pengendalian.....	21
2.1.3 Varians .....	22
2.1.4 Contoh Soal Anggaran dan Realisasi .....	23
2.2 Penelitian Terdahulu .....	28
2.3 Kerangka Berpikir.....	30
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	32
3.1.1 Definisi Operasional.....	32

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	33
3.2.1 Tempat Penelitian.....	33
3.2.2 Waktu Penelitian .....	33
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	33
3.3.1 Jenis Data .....	33
3.3.2 Sumber Data.....	34
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.5 Teknik Analisis Data.....	34
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>36</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	36
4.2 Pembahasan.....	47
4.2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban digunakan Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.....	47
4.2.2 Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi yang Tidak Menguntungkan di tahun 2022 pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.....	51
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>56</b>
5.1 Kesimpulan .....	56
5.2 Saran .....	56
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>58</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>61</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit.....	4
Tabel 2. 1 <b>Penelitian Terdahulu</b> .....	28
Tabel 3. 1 Jadwal Kegiatan Penelitian .....	33
Tabel 4.1 1 Anggaran dan Realisasi Tahun 2018 .....	37
Tabel 4.1 2 Anggaran dan Realisasi Tahun 2019 .....	39
Tabel 4.1 3 Anggaran dan Realisasi Tahun 2020 .....	41
Tabel 4.1 4 Anggaran dan Realisasi Tahun 2021 .....	43
Tabel 4.1 5 Anggaran dan Realisasi Tahun 2022 .....	45

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Pembebanan Tanggung Jawab Biaya.....	23
Gambar 2. 1 <b>Pembebanan Tanggung Jawab Biaya</b> .....	24

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dunia ekonomi Indonesia saat ini telah mengalami perubahan yang cukup pesat, seiring dengan perkembangan perekonomian dan kemajuan zaman yang pesat, organisasi dalam perusahaan juga ikut berkembang. Keadaan seperti ini tentunya akan menyebabkan organisasi dalam perusahaan akan bertambah besar dan memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk mengukur hasil kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban.

Manajemen yang bertanggungjawab atas perencanaan, pencapaian sasaran pelaksanaan, dan hasil pelaporan menyampaikan laporan pertanggungjawaban melalui akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar dapat berjalan dengan efektif. Akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan manajemen bertujuan untuk memeriksa keefektifan penyelesaian rencana dan untuk mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi.

Menurut Sumarsan (2017:81) mengemukakan bahwa “akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu pertanggungjawaban berkaitan dengan pusat laba, pusat aktiva, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan pengawasan

manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer.”

Akuntansi Pertanggungjawaban terdiri dari empat pusat salah satunya pusat biaya. Pusat biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasinya manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang di pimpinnya. Pusat biaya akan mempengaruhi atau berhubungan dengan pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Pusat pendapatan berhubungan dengan pusat biaya karena pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya yang biasanya diukur berdasarkan jumlah penjualan yang dicapai lalu dibandingkan dengan penjualan yang dianggarkan, dan biaya pemasaran actual diperbandingkan dengan biaya pemasaran yang dianggarkan.

Pusat Laba berhubungan dengan pusat biaya karena pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya di nilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Pusat Investasi berhubungan dengan dasar pendapatan, biaya, dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Menurut Mulyadi (2016:78) mengemukakan bahwa “akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang berupa pertanggungjawaban pengeluaran biaya masa lalu bermanfaat sebagai penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan memotivasi manajer pusat biaya. Informasi biaya

memberikan ukuran berapa jumlah biaya yang akan dikeluarkan, sedangkan jumlah pendapatan yang memberikan ukuran penghematan biaya yang diperoleh dengan adanya perolehan pendapatan yang didasarkan pada pertimbangan kenaikan produktivitas, manajemen memerlukan informasi akuntansi pertanggung jawaban yang berupa pendapatan dan biaya.”

Menurut Arfan Ikhsan (2017:204) mengemukakan bahwa “akuntansi pertanggungjawaban meningkatkan relevansi dari informasi akuntansi dengan menetapkan suatu kerangka kerja untuk perencanaan, akumulasi data, dan pelaporan yang sesuai dengan struktur organisasional dan hierarki pertanggungjawaban dari suatu perusahaan.”

Untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi biaya, hal ini dijelaskan oleh Machfoedz (2010:14) mengemukakan bahwa “penilaian kinerja manajer dalam akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dapat diukur dengan membandingkan pengeluaran biaya yang sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan.” Perusahaan di dalam proses dan perencanaan kegiatannya membutuhkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dari manajer pusat biaya mengenai biaya produksi.

Pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang pokok disamping fungsi perencanaan dan koordinasi. Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana manajemen menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya dengan efektif dan efisien. Pengendalian berhubungan dengan pengarahan kegiatan perusahaan sehingga berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini berarti harus di minimalisir kemungkinan terjadinya

penyimpangan yang menyebabkan perusahaan tidak beroperasi secara efektif dan efisien.

Bila perusahaan semakin berkembang maka kegiatan yang akan dilakukan semakin banyak dan semakin rumit serta diperlukan suatu pengendalian yang baik. Diperlukan suatu pengendalian yang dinyatakan dalam anggaran untuk menyatakan besarnya biaya yang digunakan.

PT Perkebunan Nusantara III di Medan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis perkebunan dengan mengelola lima budidaya tanaman yakni kelapa sawit, kakao, karet, tembakau dan tebu, dibandingkan dengan komoditi karet, kakao, tembakau dan tebu, pengelola komoditi kelapa sawit memberikan kontribusi terbesar terhadap pendapatan perusahaan maupun pengeluaran biaya. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang hasil produksinya cukup besar, maka penggunaan anggaran dalam perusahaan sangat penting untuk dianalisis untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya sudah baik.

Berdasarkan masalah diatas, berikut ini adalah tabel anggaran dan realisasi biaya di PT.Perkebunan Nusantara III Medan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1. 1 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit**

**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**

<b>Tahun</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Keterangan</b>
2018	2.392.788.030.000	2.050.493.080.953	342.294.949.047	<i>Favorable</i>
2019	2.774.505.682.000	2.483.816.345.520	290.689.336.480	<i>Favorable</i>
2020	2.806.182.821.000	2.536.280.443.007	269.902.377.993	<i>Favorable</i>
2021	2.866.308.336.000	2.645.717.304.953	220.591.031.047	<i>Favorable</i>
2022	3.226.949.984.000	3.227.791.168.461	(841.184.461)	<i>Unfavorable</i>
<b>Total</b>	<b>14.066.734.853.000</b>	<b>12.944.098.342.895</b>	<b>1.122.636.510.105</b>	<b><i>Favorable</i></b>

Dari data diatas dapat dilihat adanya penyimpangan anggaran dengan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan setiap tahunnya mengalami penurunan. Dari tahun 2018-2021 terdapat penyimpangan yang menguntungkan dikarenakan anggaran lebih tinggi dari pada realisasinya. Sedangkan di tahun 2022 terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan karena realisasi lebih tinggi dari pada anggaran sebesar (841.184.461) .Hasil penyimpangan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dalam pengelolaan biaya masih kurang baik.

Menurut Harahap (2015 : 225) mengemukakan bahwa “dalam biaya, atau cost maka jika biaya realisasi lebih besar daripada anggaran maka tidak dapat menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari anggaran maka dianggap menguntungkan (*favorable*).” Dan dampak yang terjadi jika realisasi lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan yaitu akan terjadinya penyimpangan biaya yang dianggap tidak menguntungkan bagi suatu perusahaan sehingga perusahaan membutuhkan pengendalian biaya yang efektif, agar anggaran dapat berjalan dengan semestinya.

Dengan demikian pentingnya akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya, maka penulis tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Terjadinya penyimpangan anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit mengalami penurunan dari tahun 2018 - 2021
2. Terjadinya selisih biaya yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) antara anggaran dengan realisasi biaya produksi kelapa sawit pada tahun 2022 pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

## 1.3 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat dilakukan lebih fokus, sempurna, dan mendalam maka penulis memandang permasalahan penelitian yang diangkat perlu dibatasi . Oleh sebab itu, penulis membatasi masalah sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban hanya pada pusat biaya pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
2. Laporan Anggaran dan Realisasi biaya hanya pada komoditi Kelapa Sawit pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

## 1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, penulis mencoba merumuskan permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Apakah akuntansi pertanggungjawaban telah digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan ?
2. Apakah penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan di tahun 2022 pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diharapkan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban telah digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan
2. Untuk mengetahui apakah penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Perkebunan Nusantara III di Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka dapat diketahui manfaat penelitian ini adalah :

a. Bagi Penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan pengetahuan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dalam suatu perusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian, khususnya yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan masukan dan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam usaha penyempurnaan pengendalian biaya

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan masukan bagi peneliti selanjutnya dan melakukan penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya .

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Akuntansi Pertanggungjawaban**

###### **2.1.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara formal. Akuntansi pertanggungjawaban bukan hanya menunjukkan besarnya penyimpangan yang terjadi, tetapi yang terutama adalah untuk memberikan informasi bagaimana para manajer pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggung jawabnya. Melalui informasi ini diharapkan akan timbul motivasi bagi para manajer untuk bekerja lebih efektif dan efisien serta dapat melakukan tindakan korektif yang diperlukan agar tujuan perusahaan tercapai.

Akuntansi pertanggungjawaban menurut Rudianto (2013 : 176) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang mengakui berbagai pusat-pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggung jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan.”

Dapat dilihat bahwa konsep manajemen yang menghendaki pembagian wewenang dan tanggungjawab secara berimbang dan tegas dalam pencapaian tujuan perusahaan merupakan dasar timbulnya akuntansi pertanggungjawaban. Dapat dikatakan bahwa konsep akuntansi pertanggung jawaban timbul sebagian tanggapan terhadap kebutuhan manajemen. Menurut Arfan Ikhsan dan Henny Triastuti (2017:204) “bahwa akuntansi pertanggungjawaban meningkatkan relevansi dari informasi akuntansi dengan menetapkan suatu kerangka kerja untuk perencanaan, akumulasi data, dan pelaporan yang sesuai dengan struktur organisasional dan hierarki pertanggungjawaban dari suatu perusahaan.”

Akuntansi pertanggungjawaban pada hakekatnya sebagai salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang memberikan informasi untuk memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan. Menurut Widia, (2015:214) “Akuntansi Pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.”

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan manajer untuk mengukur kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban dengan rencana (anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### 2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Didalam akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan, terlebih dahulu harus di ketahui apa yang menjadi tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri.

Menurut Hidayat dan Tin (2012:189) tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- 1) Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencanaan untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian unit usaha tertentu.
- 2) Dapat digunakan sebagai pedoman penting langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.
- 3) Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja (*performance*) bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala top manajemen menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen dan top manajer dapat menilai *performance* dari setiap bagian dilihat dari ditetapkan untuk setiap bagian yang menjadi tanggungjawabnya.
- 4) Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.

Maka tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan biaya maupun penghasilan perusahaan. Selain itu, melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat ditunjuk unit/bagian atau orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan dari anggaran.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat diperlukan dan bermanfaat bagi perusahaan besar yang kegiatan usahanya memerlukan pembagian tugas dan tanggung jawab.

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan Menurut Hansen dan Mowen (2015:118), adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar penyusun anggaran.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer dalam penyusunan anggaran, seperti ditetapkan oleh siapa anggaran tersebut atau dari pihak mana yang bertanggungjawab atas pemakaian anggaran dan pelaksanaan kegiatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi masing-masing pemegang tanggungjawab.

2. Sebagai alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi. Manajer pusat pertanggungjawaban akan diberi wewenang dalam menjalankan tanggungjawab dan pencapaian sasaran yang diberikan oleh manajemen puncak. Manajer harus melaporkan pertanggungjawaban atas kinerja mereka pada akhir periode. Adanya tanggungjawab yang jelas, maka kinerja manajer akan lebih mudah dinilai.

### 3. Sebagai pemotivator manajer.

Akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivasi manajer dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan di dalam departemen masing-masing. Dalam akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk memotivator manajer yaitu *reward* dan *punishment*.

#### **2.1.1.3 Pusat-Pusat Pertanggungjawaban**

Dalam organisasi perusahaan ,penentuan daerah paertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak ukur kinerjanya. Menurut Tambunan (2013:137) mengatakan bahwa: “pusat pertanggungjawaban merupakan satu sub-unit dalam organisasi/perusahaan yang pimpinannya bertanggung jawab atas kejadian atau hasil keuangan dari aktivitas sub-unit tersebut.”

Akuntansi pertanggungjawaban dibagi menjadi empat bagian pusat pertanggungjawaban antara lain yaitu;

##### 1) Pusat Pendapatan (*Revenue Centre*)

Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatan yang dihasilkan. Manajer di pusat pendapatan tidak mempunyai keleluasaan atau pengendalian terhadap aktiva yang tertanam atau biaya item atau jasa yang dijual. Mereka hanya mengendalikan biaya pemasaran dan forma yang diukur dalam kemampuan mereka untuk mencapai tujuan/sasaran penjualan yang ditentukan dimuka, di antara restriksi biaya yang khusus. Untuk menerima motivasi yang optimal dari manfaat pengendalian, manajer

pusat pendapatan harus berpartisipasi dalam proses penentuan sasaran dan harus menerima dengan tepat waktu umpan balik dari hasil performa mereka.

## 2) Pusat Biaya (*Cost Centre*)

Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban, dimana manajer bertanggungjawab atas biaya tersebut. Manajer yang bertanggung jawab atas pusat biaya mempunyai keleluasaan dan pengendalian biaya pada penggunaan fisik dan sumber daya manusia untuk menyelesaikan tugas yang diberikan. Mereka tidak mempunyai pengendalian atas pendapatan, karena aktivitas pemasaran bukanlah tanggungjawab mereka. Keputusan investasi, seperti membeli mesin tambahan atau meningkatkan persediaan bahan baku dan suplai, dibuat pada tingkat organisasi yang lebih tinggi. Selama proses perencanaan, manajer pusat biaya diberi kuota produksi dan dapat berpartisipasi dalam menentukan tujuan biaya yang realitas dan wajar untuk tingkat keluaran yang diantisipasi. Hasil forma secara berkala dilaporkan kepada manajer dalam bentuk laporan yang membandingkan biaya actual yang terjadi, dengan biaya yang dianggarkan

## 3) Pusat Laba (*Profit Centre*)

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer pusat pertanggungjawaban atas laba yang dibentuk oleh pusat tersebut atau pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya diukur dengan melihat kemampuannya memperoleh laba. Manajer dinilai dengan basis efisiensi mereka dalam menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Keleluasaan mereka dalam biaya termasuk biaya-biaya untuk menghasilkan produk atau memberikan jasa. Tanggung jawab mereka adalah lebih luas

daripada manajer pusat biaya dan pendapatan, karena mereka bertanggung jawab untuk fungsi distribusi dan fungsi manufacturing.

#### 4) Pusat Investasi (*Investment Centre*)

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab atas pendapatan, biaya dan investasi. Manajer bertanggung jawab untuk mencapai margin kontribusi yang spesifik dan tujuan laba dan untuk efisiensi dalam utilitas aktiva. Mereka diharapkan untuk mendapatkan suatu keseimbangan yang sehat antara laba yang dicapai dan investasi dalam sumber daya yang digunakan. Kriteria yang digunakan untuk mengukur performa mereka dan dalam menentukan ganjaran mereka termasuk ROA, rasio perputaran dan "*Rasidual Income*". Karena mereka bertanggung jawab untuk setiap aspek operasi, manajer pusat investasi dinilai dalam keadaan yang sama seperti eksekutif puncak.

#### **2.1.1.4 Syarat – syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Dalam penerapannya, akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar dapat terlaksana dengan baik. Menurut Mulyadi (2016:218) ada 5 (lima) penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai yaitu :

##### 1. Struktur Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen. Struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas sehingga wewenang

akan mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab adalah sebaliknya.

## 2. Anggaran

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggung jawaban harus turut serta dalam penyusunan anggaran. Karena anggaran tersebut merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sekaligus dasar dalam penilaian kinerja. Menurut Julita (2014, hal 7) “anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.

## 3. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya ke dalam kategori biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban, karena manajer tidak dapat mengendalikan semua biaya yang terjadi di dalam satu bagian. Oleh karena itu, hanya biaya-biaya yang terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer.

## 4. Sistem Akuntansi Biaya

Setiap tingkat manajemen dalam perusahaan merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Selanjutnya, biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer. Maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

## 5. Sistem Pelaporan Biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat-pusat biaya yang isi laporan tersebut akan disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya.

### **2.1.1.5 Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban**

Dalam rangka meningkatkan efisiensi, laporan pertanggungjawaban harus memiliki karakteristik berikut ini;

- a. Laporan harus sesuai dengan struktur organisasi.
- b. Laporan harus konsisten bentuk dan isinya setiap diterbitkan.
- c. Laporan harus tepat waktu.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur.
- e. Laporan harus mudah dipahami.
- f. Laporan memuat perincian yang memadai, tetapi tidak berlebihan.
- g. Laporan harus menyajikan data perbandingan (membandingkan anggaran atau standar yang sudah ditentukan dengan hasil sesungguhnya).
- h. Laporan harus analitis
- i. Laporan untuk manajer operasi harus menyajikan informasi mengenai unit fisik sekaligus jumlah rupiahnya.

### **2.1.1.6 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali**

Tanggung jawab yang diminta tiap departemen terhadap manajer pusat pertanggungjawaban adalah tanggung jawab atas biaya yang dapat mereka kendalikan secara langsung. Dengan demikian, manajer tiap pusat pertanggungjawaban tersebut dapat mengidentifikasi pendapatan dan biaya yang

berada di bawah pengawasannya (*controllable*) dan yang tidak berada di bawah pengawasannya (*uncontrollable*). Hanya biaya dan pendapatan yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Definisi biaya terkendali menurut Daljono (2009:21) adalah : “Biaya di mana manajer dapat mempengaruhi ada tidaknya dan besar kecilnya biaya tersebut. Apabila seorang manajer tidak dapat mempengaruhi suatu biaya melalui kebijakannya, maka biaya tersebut merupakan biaya tak terkendali bagi manajer tersebut.”

Semua biaya atau semua kegiatan yang menimbulkan biaya harus mendapat otorisasi dari orang-orang yang bertanggung jawab pada kegiatan tersebut. Oleh karena itu, semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu. Jika suatu biaya tidak dapat dikendalikan pada tingkat manajemen tertentu, maka biaya tersebut harus dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atas unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangat penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang di dalamnya membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya.

Biaya tidak terkendali adalah biaya yang berada diluar kendali manajer dan tidak dapat diotorisasi oleh manajer tersebut. Kebijakan pimpinan pusat pertanggungjawaban tidak akan mempengaruhi pengeluaran biaya tersebut.

Mulyadi (2016:165) mengemukakan bahwa biaya tidak terkendalikan dapat diubah menjadi biaya terkendalikan melalui dua cara yang saling berkaitan:

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa kepada pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

Pengubahan biaya tidak terkendalikan menjadi biaya terkendalikan dapat pula dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban yang sebelumnya tidak mempunyai wewenang untuk mempengaruhi biaya tertentu, dengan diterimanya wewenang dari manajemen puncak, akan dalam posisi dapat mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, semua biaya yang terkendalikan oleh manajer tingkat bawah, dipandang juga terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang membawahnya.

## **2.1.2 Pengendalian Biaya**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengendalian Biaya**

Pengendalian meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi upayapencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak dapat menekan batas minimum dari penyimpangan yang terjadi terhadap rencana yang telah ditetapkan. Menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah Abdullah (2017) “pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana”. Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, kebijakan-kebijakan dan standar-standar secara efisiensi seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan. Pengendalian dapat dilakukan dengan melihat laporan biaya produksi dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya dari perbandingan tersebut maka dapat diteliti pengendalian biaya produksi yang melalui proses dengan menetapkan suatu norma pengukuran, membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar, mencari sebab terjadinya penyimpangan atau varians dan mengambil tindakan korektif sehingga tercapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang direncanakan.

Pengendalian merupakan langkah penting agar setiap penyimpangan yang terjadi di analisa secepatnya dan dinyatakan sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh mereka yang bertanggung jawab dengan biaya tersebut. Menurut Hansen dan Mowen (2015:354), adalah sebagai berikut :  
“Pengendalian biaya adalah dengan melihat kebelakang, memutuskan apakah sebenarnya yang telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang

direncanakan sebelumnya. Berdasarkan ketiga pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pengendalian merupakan usaha sistematis yang dilakukan oleh suatu organisasi atau badan yang mencapai tujuan secara efektif dan efisien dengan cara membandingkan prestasi kerja (hasil) dengan rencana.”

Sistem pengendalian sebagai sebuah system dalam menentukan strategi yang diterapkan dan upaya mencapai tujuan organisasi melalui fungsi pengendalian setiap aktivitas yang terjadi. Menurut Widia Astuty (2015:2) “Pengendalian berfungsi untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Manajemen mengambil langkah-langkah guna memastikan bahwa organisasi telah berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik, yaitu informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan rencana.”

#### **2.1.2.2 Tujuan Pengendalian**

Proses pengendalian diawali dengan adanya penetapan tujuan terlebih dahulu. Berbagai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, strategi untuk mencapai tujuan tersebut sampai penetapan anggaran yang menunjukkan rencana alokasi masing-masing sumber daya organisasi perusahaan untuk menunjang pencapaian tujuan. Baik tujuan, strategi, maupun anggaran semuanya dapat dijadikan standar untuk menjadi pembanding terhadap pelaksanaan kegiatan yang sesungguhnya dilakukan.

Menurut Seprida Hanum Harahap (2016) adapun tujuan pengendalian yaitu :

1. Menjaga Kekayaan Organisasi.
2. Mengecek Ketelitian dan Keandalan Data Akuntansi.
  - a. Mendorong Efisiensi.
  - b. Mendorong dipatuhinya Kebijakan Manajemen

Hal-hal yang menyebabkan pengendalian tidak efektif adalah kurangnya penerapan pengendalian yang memadai. Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Tujuan yang dimaksud adalah proses pencapaian keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas, dan fungsi.

### **2.1.2.3 Alat Dan Proses Pengendalian**

Sebelum melakukan proses pengendalian, terlebih dahulu ditentukan alat pengendalian. Alat-alat pengendalian yang dapat dipergunakan suatu perusahaan atau organisasi, yaitu :

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program dalam jangka panjang.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian biasanya dalam unit moneter.

### 2.1.3 Varians

Ada banyak cara untuk mempelajari dan menyelidiki penyimpangan untuk menentukan sebab yang mendasarinya. Antara anggaran dengan kenyataan (realisasi) jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu menjadi penyimpangan (selisih). Untuk itu diperlukan suatu perhitungan atas selisih yang terjadi itu.

Menurut Armanto Witjaksono (2013:155) mengemukakan bahwa “varian atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dari suatu hasil.”

Menurut Mahmudi (2015:66) mengemukakan bahwa “analisis varians dilakukan dengan cara mengevaluasi selisih terjadi antara anggaran dengan realisasi. Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas , dapat disimpulkan bahwa suatu selisih dapat dianggap menguntungkan atau tidak menguntungkan. Dari analisis variansi ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan keluar untuk mengatasi terjadinya selisih terutama selisih yang merugikan.

Setiap penyimpangan positif atau negatif harus ada alasan timbulnya varians atau penyimpangan ini harus dipahami.

Berikut ini adalah rumus yang dapat digunakan dalam perhitungan varians menurut Rudianto (2013:135):

$$\text{Varians} = \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Berdasarkan rumus di atas, analisis varians dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi. Bila perbedaannya cukup besar, maka pihak manajemen perusahaan harus mempelajari apa yang menjadi penyebabnya untuk selanjutnya mengambil tindakan korektif.

#### **2.1.4 Contoh Soal Anggaran dan Realisasi**

Misalnya Departemen Listrik menghasilkan listrik untuk memenuhi kebutuhan dua Departemen produksi A dan B. Kapasitas Departemen Listrik per tahun adalah 180.000 kwh dengan jumlah biaya produksi listrik sebesar Rp 60.000, yang terdiri dari biaya tetap Rp 40.000 dan biaya variabel Rp 20.000. Kebutuhan minimum Departemen A dan Departemen B berturut-turut 50.000 kwh dan 30.000 kwh per tahun.

Alokasi biaya Departemen Listrik dapat dilakukan dengan 3 cara, yang masing masing cara dapat digunakan untuk memotivasi manajemen untuk berprestasi disajikan dalam Gambar 2.1.

<b>DATA DEPARTEMEN LISTRIK</b>	
Biaya tetap	Rp 40,000
Biaya variabel	<u>Rp 20.000</u>
Total biaya produksi listrik per tahun	Rp 60.000
<b>Data pemakaian listrik per tahun</b>	
Kapasitas yang tersedia	180.000 kwh
Kebutuhan pokok Departemen:	
A	50.000 kwh
B	<u>30.000 kwh</u>
	<u>80.000 kwh</u>
Kapasitas yang bebas pemakaiannya	100.000 kwh
<b>METODE PEMBEBANAN TANGGUNG JAWAB BIAYA LISTRIK</b>	
<b>Metode 1 Pembebanan Berdasar Kapasitas Pelayanan</b>	
Departemen A = $(50.000 : 80.000) \times \text{Rp } 60.000$	Rp 37.500
Departemen B = $(30.000 : 80.000) \times \text{Rp } 60.000$	<u>Rp 22.500</u>
	Rp 60.000
<b>Metode 2 Pembebanan Berdasar Kapasitas Pelayanan dan Pemakaian</b>	
Departemen A	
Biaya tetap $(50.000 : 80.000) \times \text{Rp}40.000$	Rp25.000 +
Biaya variabel (Rp 20.000 : 100.000)	Rp0,20 per kwh
Departemen B	
Biaya tetap $(30.000 : 80.000) \times \text{Rp}40.000$	Rp15.000 +
Biaya variabel (Rp 20.000 : 100.000)	Rp 0,20 per kwh
<b>Metode 3 Pembebanan Berdasar Pemakaian</b>	
Departemen A (Rp 60.000 : 180.000)	Rp0.333 per kwh
Departemen B (Rp60,000 : 180.000)	Rp0.333 per kwh

Gambar 2. 1 Pembebanan Tanggung Jawab Biaya

### **Pembebanan Tanggung Jawab Biaya dan Perilaku yang Dituju**

Biaya Departemen Listrik dalam contoh di atas dapat ditetapkan sebagai tanggung jawab penuh manajer Departemen Listrik, dan tidak dialokasikan ke departemen produksi yang memakai listrik, atau dapat dialokasikan ke departemen-departemen pemakai dengan dasar alokasi tertentu. Alternatif yang dipilih akan berdampak terhadap perilaku, oleh karena itu, manajemen dapat memilih alternatif dengan dilandasi perilaku manajer yang hendak dituju.

### **Tanpa Pembebanan Tanggung Jawab Biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional menetapkan terkendalikannya biaya atas dasar "biaya yang dikeluarkan" Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 per tahun dalam Contoh 2 tersebut dianggap tidak terkendalikan bagi Departemen Produksi A dan B, karena tidak dikeluarkan oleh dua Departemen produksi tersebut. Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional, biaya Departemen Listrik tersebut tidak dialokasikan ke Departemen A dan Departemen B, dan dilaporkan sebagai biaya terkendalikan di Departemen Listrik.

### **Dengan Pembebanan Tanggung Jawab Biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban tradisional yang lebih maju menetapkan terkendalikannya biaya atas dasar "sumber daya yang dikonsumsi." Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 per tahun dalam Contoh 2 tersebut merupakan biaya terkendalikan bagi Departemen Produksi A dan B, karena di dalam departemen-departemen tersebut terjadi pemakaian sumber daya listrik. Oleh karena itu, dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini, biaya Departemen Listrik tersebut dibebankan tanggung

jawabnya ke Departemen A dan B, dan dilaporkan sebagai biaya terkendalikan di dua departemen produksi tersebut.

### **Metode 1 Pembebanan Tanggung Jawab Biaya Berdasar Kapasitas Pelayanan**

Dalam metode pembebanan tanggung jawab ini, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 dibebankan berdasarkan kapasitas untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai. Dengan cara pembebanan ini, departemen pemakai dibebani biaya departemen penghasil jasa berdasarkan proporsi kapasitas yang disediakan oleh departemen penghasil jasa untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai. Dengan demikian, Departemen A dalam contoh tersebut menerima beban tanggung jawab biaya listrik sebesar  $Rp37.500 \left( \frac{50.000}{80.000} \times Rp60.000 \right)$  dan Departemen B menerima beban tanggung jawab biaya listrik sebesar  $Rp22.500 \left( \frac{30.000}{80.000} \times Rp60.000 \right)$ .

Dengan cara pembebanan tanggung jawab biaya semacam ini, departemen pemakai akan dibebani dengan biaya yang tidak terkendalikan oleh mereka, karena biaya yang diterima oleh departemen pemakai dari alokasi akan sama, tidak peduli apakah departemen pemakai menggunakan atau tidak menggunakan jasa departemen penghasil jasa. Perilaku yang diakibatkan oleh cara alokasi biaya semacam ini adalah manajer departemen pemakai akan cenderung menggunakan sebanyak mungkin jasa yang dihasilkan oleh departemen penghasil jasa. Tidak ada tambahan biaya yang timbul karena pemakaian jasa, oleh karena itu, dengan metode alokasi ini, baik biaya maupun konsumsi sumber daya tidak terkendalikan.

## **Metode 2 Pembebanan Tanggung Jawab Berdasar Kapasitas Pelayanan dan Pemakaian**

Dalam metode pembebanan tanggung jawab ini, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 dibebani tanggung jawab dengan dua cara: (1) biaya tetap dibebankan berdasarkan kapasitas untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai dan (2) biaya variabel dibebankan berdasarkan pemakaian jasa oleh departemen pemakai. Dengan cara pembebanan tanggung jawab ini, departemen pemakai dibebani biaya tetap departemen penghasil jasa berdasarkan proporsi kapasitas yang disediakan oleh departemen penghasil jasa untuk memenuhi kebutuhan pokok departemen pemakai biaya variabel departemen penghasil jasa berdasarkan proporsi jumlah kapasitas yang dipakai di atas kebutuhan pokok departemen pemakai. Dengan demikian, Departemen A dalam contoh tersebut menerima beban tanggung jawab biaya tetap Departemen Listrik sebesar Rp25.000 ( $50.000 : 80.000$ ) x Rp40.000) dan Departemen B menerima beban tanggung jawab sebesar Rp15.500 ( $30.000 : 80.000$ ) x Rp40.000). Di samping itu, untuk setiap kwh listrik yang dipakai oleh Departemen A dan B akan dibebani dengan biaya variabel sebesar Rp0.20 ( $Rp20.000 : 100.000$ ).

Dengan cara pembebanan tanggung jawab semacam ini, biaya listrik bagi departemen pemakai menjadi biaya yang terkendalikan, manakala pemakaian listrik di departemen pemakai melebihi kebutuhan pokoknya. Perilaku yang diakibatkan oleh cara pembebanan biaya semacam ini adalah manajer departemen pemakai akan bebas menggunakan jasa departemen penghasil jasa sampai dengan jumlah kebutuhan pokoknya terpenuhi; pemakaian di atas kebutuhan pokok akan segera

dikendalikan oleh manajer departemen pemakai untuk meminimalkan beban tambahan.

### **Metode 3 Pembebanan Tanggung Jawab Berdasar Pemakaian**

Dalam metode pembebanan tanggung jawab ini, biaya departemen penghasil jasa dipandang dapat terkendalikan seluruhnya oleh departemen pemakai. Oleh karena itu, biaya Departemen Listrik sebesar Rp60.000 dibebankan dengan cara membagi total biaya tersebut dengan total kebutuhan listrik departemen produksi. Dengan cara pembebanan ini, departemen produksi dibebani biaya Departemen Listrik sebesar Rp0.33 (Rp60.000+ 180.000).

Dengan cara pembebanan tanggung jawab semacam ini, biaya listrik bagi departemen pemakai menjadi biaya yang terkendalikan di departemen pemakai. Jika departemen pemakai tidak menggunakan jasa departemen penghasil jasa, departemen tersebut tidak dibebani biaya departemen penghasil jasa. Perilaku diakibatkan oleh cara pembebanan biaya semacam ini adalah manajer departemen pemakai akan menggunakan sedikit mungkin jasa departemen yang penghasil jasa untuk meminimumkan beban dari departemen tersebut.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Sejumlah penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel sebagai berikut ini :

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Porkas Sojuangon Lubis, Jurnal Ilmiah Akuntansi,	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Penilaian Kinerja Pada UD. Jaya Abadi	Anggaran yang disusun oleh perusahaan tidak melibatkan bagian produksi untuk ikut serta dalam penyusunannya, sehingga penyusunan anggaran dalam perusahaan belum efektif dilakukan dan Penggolongan biaya yang ada belum efektif karena pemilik usaha hanya

	Vol.9 No.1. Tahun 2020.		memperhitungkan secara langsung seluruh komponen biaya dan tidak memisahkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, sehingga tidak dapat menilai dengan jelas kinerja perusahaan
2	Ady S dan Abdul Azis, Jurnal Akuntansi , Vol. 2 No.1 Tahun 2022	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Pertani (Persero) Unit Penggilingan Padi (UPP) Kabupaten Sidenreng Rappang	Penerapan akuntansi pertanggung - jawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya telah memadai, hal ini dapat dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, kode rekening dan pelaporan biaya.
3	Tasya Rahma Dayani Pohan dan Laylan Syafina, Jurnal Akuntansi Unihaz, Vol. 5 No. 1 Tahun 2022	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggung jawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan PT.Sumber Satwa Sejahtera Di Medan	Selisih yang paling rendah ada pada tahun 2021, namun pendapatan dan realisasi terendah dari lima tahun tersebut adalah tahun 2020. Namun, terdapat selisih yang tercatat paling rendah yaitu tahun 2021 sebesar Rp3.325.817.831 yang menyebabkan hampir tercapainya pemenuhan realisasi dengan pendapatan yang ada dengan standarisasi yang memenuhi rata-rata pendapatan.
4	Fanny Rahma Sari, Skripsi , Tahun 2018	Analisis Akuntansi Pertanggung jawaban Dalam Menunjang Efisiensi Pengendalian Biaya Produksi Pada PTPN X Ajong Gayasan Jember	Selisih yang paling rendah ada pada tahun 2021, namun pendapatan dan realisasi terendah dari lima tahun tersebut adalah tahun 2020. Namun, terdapat selisih yang tercatat paling rendah yaitu tahun 2021 sebesar Rp3.325.817.831 yang menyebabkan hampir tercapainya pemenuhan realisasi dengan pendapatan yang ada dengan standarisasi yang memenuhi rata-rata pendapatan.

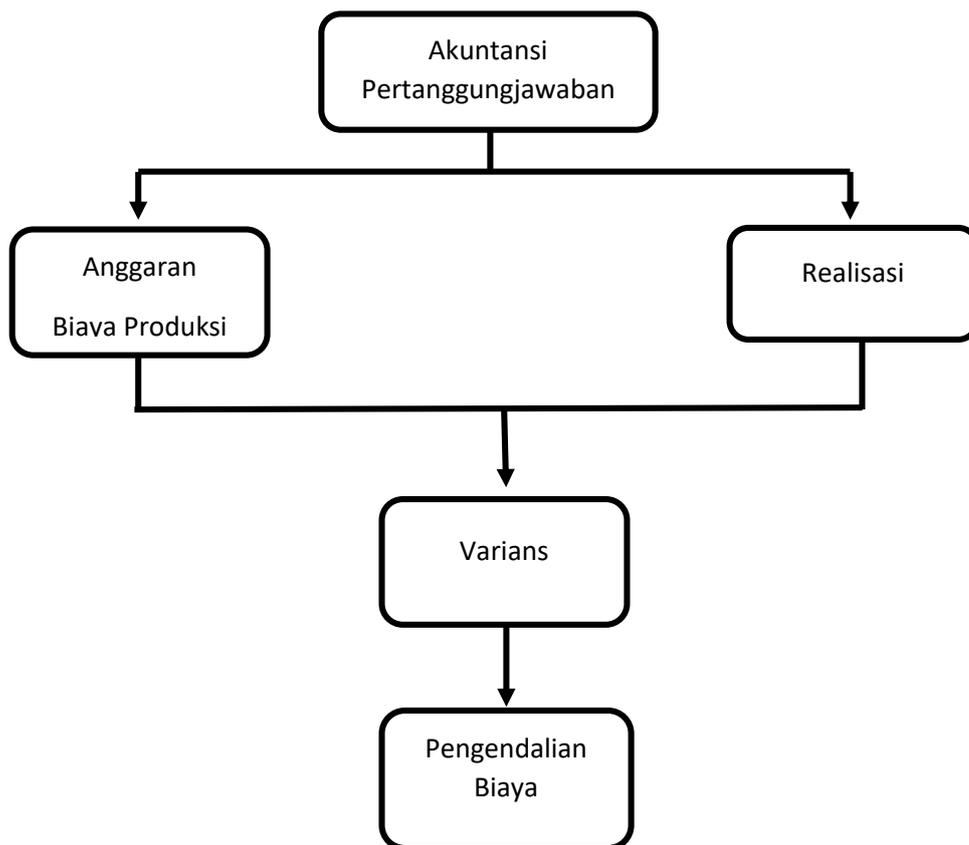
5	Kasmawati, Skripsi Tahun 2018	Analisis Akuntansi Pertanggung jawaban Pada Pusat Biaya Di PT. Wijaya Mapan Abadi	Informasi akuntansi pertanggung jawaban belum berperan dengan baik dalam penilaian pusat biaya karena terjadinya penyimpangan realisasi biaya dengan anggaran biaya penyimpangan tersebut terjadi selama 5 tahun berturut-turut dikarenakan naiknya tarif biaya energi listrik dari pemerintah dan biaya peralatan dan biaya administrasi kantor sehingga realisasi meningkat secara signifikan, biaya bongkaran / pengapalan dikarenakan naiknya biaya angkutan pengapalan dan biaya energi / pembelian alat alat kantor dan administrasi kantor, biaya eksploitasi kendaraan dan biaya perjalanan ini disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak (bbm) dari pemerintah.
---	-------------------------------------	---	---

### 2.3 Kerangka Berpikir

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu pertanggung jawaban atas pusat laba, pusat investasi, pusat pendapatan dan pusat biaya yang dibutuhkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pertanggung jawaban dan dibantu divisi akuntansi yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Pada hakekatnya pelaporan pusat pertanggung jawaban menyajikan informasi untuk pengawasan manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan yang disediakan bagi para manajer. Dalam penelitian ini, penulis memfokuskan pada pusat biaya produksi perusahaan. Manajer yang bertanggung jawab pada suatu pusat biaya diharuskan untuk membuat suatu laporan pertanggung jawaban yang berisi anggaran (target) produksi serta realisasinya.

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

Maka berdasarkan teori yang diuraikan sebelumnya diatas, penulis dapat menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut



**Gambar 2. 2 Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif yaitu metode yang berusaha menggambarkan suatu fenomena yang terjadi dalam keadaan nyata pada waktu penelitian, wawancara, dan dokumentasi. Menurut Sugiyono (2014 : 206) analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

##### **3.1.1 Definisi Operasional**

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur dan diuji yang berguna untuk melihat sejauh mana pentingnya variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Definisi operasional dalam penelitian ini yaitu :

1. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.
2. Alat pengendalian biaya merupakan perbandingan kinerja actual dengan kinerja standar, penganalisisan selisih-selisih yang timbul guna mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan dan

pengambilan tindakan untuk dapat membenahi atau menyesuaikan perencanaan dan pengendalian dimasa yang akan datang.

### 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

#### 3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang beralamat di Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan

#### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan dilaksanakan dari bulan Januari 2023 sampai bulan , dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 3. 1 Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Kegiatan Penelitian	Waktu Penelitian																			
		Mei-23				Jun-23				Jul-23				Agt-2023				Sep-23			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset		■																		
2	Pengajuan Judul		■	■																	
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal							■	■	■	■										
5	Seminar Proposal										■										
6	Penyusunan Skripsi											■	■	■	■	■	■				
7	Bimbingan Skripsi															■	■	■	■		
8	Sidang Meja Hijau																			■	

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data kualitatif. Kualitatif bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan mendalam dan dilakukan dengan mengumpulkan data sedalam-dalamnya.

### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber individu atau perseorangan guna kepentingan penelitian seperti hasil wawancara.
2. Data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada, yaitu melalui buku buku yang terkait, literatur yang sesuai dengan judul penelitian dan hasil penelitian.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang penulis pakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Wawancara, yaitu pengumpulan data melalui Tanya jawab langsung dengan narasumber.
2. Dokumentasi, yaitu mungumpulkan dan merangkum data berupa data keuangan perusahaan yang dianggap penulis berhubungan dengan penelitian, yaitu laporan realisasi anggaran perusahaan.

### **3.5 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif menggambarkan sifat objek yang diteliti berdasarkan data yang dikumpulkan melalui penelitian lapangan dan menganalisis data tersebut dan kemudian menarik kesimpulan. Penelitian penulis yang akan dilakukan adalah perhitungan anggaran dan realisasi biaya.

Dengan hal ini penulis melakukan tehnik analisis data dengan cara sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini dengan cara meminta dokumen anggaran dan realisasi dari tahun 2018-2022
2. Menghitung selisih berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2018-2022
3. Menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan
4. Membuat kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Hasil Penelitian**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Untuk menciptakan suatu sistem pertanggungjawaban yang baik maka perlu adanya pemisahan secara tegas batas wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi. Besarnya tanggung jawab setiap tingkat manajemen tidak sama dan untuk mengukur prestasi masing-masing, maka organisasi dirinci menjadi beberapa kelompok pusat pertanggungjawaban antara lain pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Pada hakikatnya pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran. Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan manajer pusat biaya tidak dapat bertanggungjawab atas keluaran pusat biaya tersebut.

Penyusunan anggaran biaya merupakan hal terpenting bagi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam merencanakan strategi biaya, didalam suatu anggaran yang dibuat terdapat informasi mengenai taksiran biaya dan total harga dari seluruh biaya, sehingga dapat menaksir jumlah biaya yang mungkin di realisasi. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu menyusun anggaran biaya agar memastikan bahwa pusat biaya berjalan secara efektif dan efisien.

**Tabel 4.1 1**  
**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**  
**Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit**  
**Tahun 2018**

<b>No. Rek.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Varians</b>	<b>Ket</b>
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary. Pimpinan	49.428.425.000	42.186.973.011	7.241.451.989	14,65%	<i>F</i>
601.00-99	Pemeliharaan Tan. Menghasilkan	213.324.945.000	180.203.823.305	33.121.121.695	15,53%	<i>F</i>
601.60-69	Pemupukan	556.057.532.000	371.179.543.967	184.877.988.033	33,25%	<i>F</i>
602.00-99	Panen	437.535.092.000	375.143.447.206	62.391.644.794	14,26%	<i>F</i>
602.10-17	Pengangkutan ke Pabrik	239.926.955.000	245.835.548.797	(5.908.593.797)	(2,46%)	<i>UF</i>
400.01-413	Beban Overhead	272.887.824.000	249.108.321.484	23.779.502.516	8,71%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Tanaman	1.769.160.773.000	1.463.657.657.770	305.503.115.230	17,27%	<i>F</i>
461.01.00	Beban Overhead Pengolahan	45.368.697.000	33.661.633.363	11.707.063.637	25,80%	<i>F</i>
607.01.00	Beban Langsung Pengolahan	214.905.155.000	194.240.248.206	20.664.906.794	9,62%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Pengolahan	260.273.852.000	227.901.881.569	32.371.970.431	12,44%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Prod. Excl. Peny.	2.029.434.625.000	1.691.559.539.339	337.875.085.661	16,65%	<i>F</i>
490.01	Beban Peny. Overhead Kebun	262.260.815.000	259.262.051.163	2.998.763.837	1,14%	<i>F</i>
497.01	Beban Peny. Overhead Pengolahan	101.092.590.000	99.671.490.451	1.421.099.549	1,41%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Penyusutan	363.353.405.000	358.933.541.614	4.419.863.386	1,22%	<i>F</i>
	<b>Jumlah Beban Produksi</b>	<b>2.392.788.030.000</b>	<b>2.050.493.080.953</b>	<b>342.294.949.047</b>	<b>14,31%</b>	<b><i>F</i></b>

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III tahun 2018 secara keseluruhan dapat dilihat bahwa realisasi beban produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan yaitu sebesar 342.294.949.047 atau 14,31%. Tetapi ada satu akun beban yang realisasinya berada di atas anggaran yang telah ditetapkan yaitu pengangkutan pabrik. pengangkutan pabrik dianggarkan perusahaan (RKAP) sebesar 239.926.955.000 sedangkan realisasinya sebesar 245.835.548.797. Terdapat kelebihan realisasi biaya pengangkutan pabrik sebesar 5.908.593.797 atau berlebih 2,46% dari anggaran pada tahun 2018.

**Tabel 4.1 2**  
**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**  
**Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit**  
**Tahun 2019**

<b>No. Rek.</b>	<b>Biaya Produksi</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Varians</b>	<b>Ket</b>
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary. Pimpinan	53.441.085.000	53.226.479.889	214.605.111	0,40%	<i>F</i>
601.00-99	Pemeliharaan Tan. Menghasilkan	230.986.242.000	289.078.513.803	(58.092.271.803)	(25,15%)	<i>UF</i>
601.60-69	Pemupukan	723.438.482.000	538.482.438.368	184.956.043.632	25,57%	<i>F</i>
602.00-99	Panen	458.220.549.000	432.090.610.541	26.129.938.459	5,70%	<i>F</i>
602.10-17	Pengangkutan ke Pabrik	279.179.029.000	204.755.456.966	74.423.572.034	26,66%	<i>F</i>
400.01-413	Beban Overhead	362.715.796.000	323.791.848.230	38.923.947.770	10,73%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Tanaman	2.107.981.183.000	1.841.425.347.797	266.555.835.203	12,65%	<i>F</i>
461.01.00	Beban Overhead Pengolahan	49.248.519.000	62.683.590.528	(13.435.071.528)	(27,28%)	<i>UF</i>
607.01.00	Beban Langsung Pengolahan	233.645.837.000	183.534.277.355	50.111.559.645	21,45%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Pengolahan	282.894.356.000	246.217.867.883	36.676.488.117	12,96%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Prod. Excl. Peny.	2.390.875.539.000	2.087.643.215.680	303.232.323.320	12,68%	<i>F</i>
490.01	Beban Peny. Overhead Kebun	271.343.169.000	278.607.495.246	(7.264.326.246)	(2,68%)	<i>UF</i>
497.01	Beban Peny. Overhead Pengolahan	112.286.974.000	117.565.634.594	(5.278.660.594)	(4,70%)	<i>UF</i>
	Jumlah Beban Penyusutan	383.630.143.000	396.173.129.840	(12.542.986.840)	(3,27%)	<i>UF</i>
	<b>Jumlah Beban Produksi</b>	<b>2.774.505.682.000</b>	<b>2.483.816.345.520</b>	<b>290.689.336.480</b>	<b>10,48%</b>	<b><i>F</i></b>

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III tahun 2019 secara keseluruhan dapat dilihat bahwa realisasi beban produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan yaitu sebesar 290.689.336.480 atau 10,48%. Tetapi jika dilihat lebih rinci masih terdapat empat akun beban yang realisasinya berada di atas anggaran yang telah ditetapkan yaitu pemeliharaan tanaman menghasilkan, Beban Overhead Pengolahan, Beban Peny. Overhead Kebun, dan Beban Peny. Overhead Pengolahan.

Tabel 4.1 3

## PT. Perkebunan Nusantara III Medan

## Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit

Tahun 2020

No. Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary. Pimpinan	49.553.274.000	50.254.208.581	(700.934.581)	(1,41%)	UF
601.00-99	Pemeliharaan Tan. Menghasilkan	234.328.862.000	230.089.835.736	4.239.026.264	1,81%	F
601.60-69	Pemupukan	789.570.145.000	594.574.883.772	194.995.261.228	24,70%	F
602.00-99	Panen	485.655.753.000	459.022.258.563	26.633.494.437	5,48%	F
602.10-17	Pengangkutan ke Pabrik	268.556.485.000	254.807.238.863	13.749.246.137	5,12%	F
400.01-413	Beban Overhead	332.093.997.000	310.707.295.631	21.386.701.369	6,44%	F
	Jumlah Beban Tanaman	2.159.758.516.000	1.899.455.721.146	260.302.794.854	12,05%	F
461.01.00	Beban Overhead Pengolahan	62.773.893.000	63.544.750.999	(770.857.999)	(1,23%)	UF
607.01.00	Beban Langsung Pengolahan	191.301.622.000	186.927.124.011	4.374.497.989	2,29%	F
	Jumlah Beban Pengolahan	254.075.515.000	250.471.875.010	3.603.639.990	1,42%	F
	Jumlah Beban Prod. Excl. Peny.	2.413.834.031.000	2.149.927.596.156	263.906.434.844	10,93%	F
490.01	Beban Peny. Overhead Kebun	272.391.580.000	267.315.389.147	5.076.190.853	1,86%	F
497.01	Beban Peny. Overhead Pengolahan	119.957.210.000	119.037.457.704	919.752.296	0,77%	F
	Jumlah Beban Penyusutan	392.348.790.000	386.352.846.851	5.995.943.149	1,53%	F
	<b>Jumlah Beban Produksi</b>	<b>2.806.182.821.000</b>	<b>2.536.280.443.007</b>	<b>269.902.377.993</b>	<b>9,62%</b>	<b>F</b>

Dari data diatas laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III tahun 2020 secara keseluruhan dapat dilihat bahwa realisasi beban produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan yaitu sebesar 269.902.377.993 atau 9,62%. Tetapi jika dilihat lebih rinci masih terdapat dua akun beban yang realisasinya berada di atas anggaran yang telah di tetapkan yaitu gaji dan tunjangan karyawan pimpinan dan Beban Overhead Pengolahan.

**Tabel 4.1 4**  
**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**  
**Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit**  
**Tahun 2021**

<b>No. Rek.</b>	<b>Biaya Produksi</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Varians</b>	<b>Ket</b>
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary. Pimpinan	47.023.712.000	46.471.751.435	551.960.565	1,17%	<i>F</i>
601.00-99	Pemeliharaan Tan. Menghasilkan	239.983.336.000	231.466.165.591	8.517.170.409	3,55%	<i>F</i>
601.60-69	Pemupukan	846.314.772.000	689.914.194.820	156.400.577.180	18,48%	<i>F</i>
602.00-99	Panen	483.046.973.000	472.271.246.848	10.775.726.152	2,23%	<i>F</i>
602.10-17	Pengangkutan ke Pabrik	243.028.563.000	256.135.075.700	(13.106.512.700)	(5,39%)	<i>UF</i>
400.01-413	Beban Overhead	335.406.837.000	313.701.184.189	21.705.652.811	0,65%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Tanaman	2.194.804.193.000	2.009.959.618.583	184.844.574.417	8,42%	<i>F</i>
461.01.00	Beban Overhead Pengolahan	59.005.383.000	55.360.450.233	3.644.932.767	6,18%	<i>F</i>
607.01.00	Beban Langsung Pengolahan	218.054.197.000	189.999.340.545	28.054.856.455	12,87%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Pengolahan	277.059.580.000	245.359.790.778	31.699.789.222	11,44%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Prod. Excl. Peny.	2.471.863.773.000	2.255.319.409.361	216.544.363.639	8,76%	<i>F</i>
490.01	Beban Peny. Overhead Kebun	272.067.762.000	269.586.702.381	2.481.059.619	0,91%	<i>F</i>
497.01	Beban Peny. Overhead Pengolahan	122.376.801.000	120.811.193.211	1.565.607.789	1,28%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Penyusutan	394.444.563.000	390.397.895.592	4.046.667.408	1,03%	<i>F</i>
	<b>Jumlah Beban Produksi</b>	<b>2.866.308.336.000</b>	<b>2.645.717.304.953</b>	<b>220.591.031.047</b>	<b>7,70%</b>	<b><i>F</i></b>

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III tahun 2021 secara keseluruhan dapat dilihat bahwa realisasi beban produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan yaitu sebesar 220.591.031.047 atau 7,70%. Tetapi jika dilihat lebih rinci masih terdapat satu akun beban yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar 13.106.512.700 atau 5,39%. hal ini dikarenakan realisasinya berada di atas anggaran yang telah di tetapkan .

**Tabel 4.1 5**  
**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**  
**Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit**  
**Tahun 2022**

<b>No. Rek.</b>	<b>Biaya Produksi</b>	<b>RKAP</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Varians</b>	<b>Ket</b>
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary. Pimpinan	49.310.043.000	49.553.838.699	(243.795.699)	(0,49%)	<i>UF</i>
601.00-99	Pemeliharaan Tan. Menghasilkan	272.715.316.000	295.575.488.216	(22.860.172.216)	(8,38%)	<i>UF</i>
601.60-69	Pemupukan	1.142.565.228.000	1.154.744.779.335	(12.179.551.335)	(1,07%)	<i>UF</i>
602.00-99	Panen	459.310.649.000	475.302.207.338	(15.991.558.338)	(3,48%)	<i>UF</i>
602.10-17	Pengangkutan ke Pabrik	223.639.255.000	259.749.176.061	(36.109.921.061)	(16,15%)	<i>UF</i>
400.01-413	Beban Overhead	377.857.070.000	322.962.565.447	54.894.504.553	14,53%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Tanaman	2.525.397.561.000	2.557.888.055.096	(32.490.494.096)	(1,29%)	<i>UF</i>
461.01.00	Beban Overhead Pengolahan	58.943.900.000	58.178.645.747	765.254.253	1,30%	<i>F</i>
607.01.00	Beban Langsung Pengolahan	236.089.245.000	213.941.934.838	22.147.310.162	9,38%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Pengolahan	295.033.145.000	272.120.580.585	22.912.564.415	7,77%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Prod. Excl. Peny.	2.820.430.706.000	2.830.008.635.681	(9.577.929.681)	(0,34%)	<i>UF</i>
490.01	Beban Peny. Overhead Kebun	278.378.184.000	275.708.895.661	2.669.288.339	0,96%	<i>F</i>
497.01	Beban Peny. Overhead Pengolahan	128.141.094.000	122.073.637.119	6.067.456.881	4,73%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Penyusutan	406.519.278.000	397.782.532.780	8.736.745.220	2,15%	<i>F</i>
	<b>Jumlah Beban Produksi</b>	<b>3.226.949.984.000</b>	<b>3.227.791.168.461</b>	<b>(841.184.461)</b>	<b>(0,03%)</b>	<b><i>UF</i></b>

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III tahun 2022 dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar 841.184.461 atau sebesar 0,03%. Penyimpangan yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan pada gaji dan tunjangan karyawan pimpinan, pemeliharaan tanaman menghasilkan, pemupukan, panen, dan pengangkutan ke pabrik sehingga menyebabkan jumlah beban tanaman mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban digunakan Sebagai Alat Pengendalian**

#### **Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**

Dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang di rancang agar setiap tingkatan manajemen atau pusat pertanggungjawaban dapat mempertanggung jawabkan laporan data operasi yang berada di bawah kendalinya. Jika terjadi penyimpangan, maka dapat dianalisa apa yang menjadi penyebabnya dan siapa yang harus bertanggungjawab. Akuntansi pertanggungjawaban dapat memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan dan dapat juga digunakan sebagai alat analisis penilaian kinerja pencapaian anggaran yang ditetapkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Menurut Samry, (2015 hal 262) “Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Menurut Mulyadi, (2016 hal 218) “mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan baik jika didukung oleh syarat-syarat yaitu adanya struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, sistem akuntansi biaya, sistem pelaporan biaya”. PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah menerapkan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban secara dengan baik.

Dilihat dari syarat pertama yaitu struktur organisasi. Berdasarkan teori dan hasil wawancara menunjukkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara III telah

menjalankan salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi dimana perusahaan secara jelas membagi fungsi dan tanggung jawabnya dengan masing-masing.

Syarat kedua yaitu anggaran. Berdasarkan teori dan hasil wawancara menunjukkan bahwa penyusunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara III dilakukan dengan pendekatan *Bottom Up*. Pendekatan ini merupakan anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan seperti dari kebun kemudian di validasi bagian teknis contohnya pengolahan kemudian hasilnya diberikan ke anggaran yaitu manajer puncak. Kemudian dapat dilihat dari adanya perbandingan antara anggaran, realisasi dan selisih. Dengan demikian, dapat dilihat bahwa PT. Perkebunan Nusantara III telah menjalankan anggaran dalam penyusunan rencana kerja.

Syarat ketiga yaitu penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Berdasarkan teori dan hasil wawancara PT. Perkebunan Nusantara III telah menjalankan penggolongan biaya yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dimana biaya terkendali yaitu *fixed cost* dan biaya tidak terkendali yaitu *variable cost*.

Syarat keempat yaitu system akuntansi biaya diantaranya klasifikasi dan kode rekening. Berdasarkan teori dan hasil wawancara PT. Perkebunan Nusantara III telah melakukan pengkodean rekening pada masing-masing biaya yang terjadi. Klasifikasi dan kode rekening PT. Perkebunan Nusantara III telah dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban yang ada di dalam perusahaan. Dengan demikian, kode rekening yang ada telah mencerminkan kewenangan pusat

pertanggungjawaban dan mampu memberikan informasi mengenai tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut.

Syarat yang terakhir yaitu system pelaporan biaya. Berdasarkan teori dan hasil wawancara pada PT. Perkebunan Nusantara III telah membuat laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat- pusat biaya dijalankan dengan baik.

Dilihat dari laporan pertanggungjawabannya, hasil penelitian anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2021 menunjukkan bahwa anggaran yang dikeluarkan tidak melebihi realisasi biaya produksi maka mengalami penyimpangan menguntungkan (*favorable*). Sedangkan tahun 2022 menunjukkan bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan untuk produksi kelapa sawit melebihi anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan mengalami penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Menurut Hanum & Farhan (2019) menyatakan bahwa “Jika realisasi lebih besar dari anggarannya sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*, sedangkan jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance*.”

PT. Perkebunan Nusantara III Medan dalam menilai anggaran dan realisasi tidak ada batasan toleransi dalam menilai penyimpangan yang terjadi yang dianggap material atau signifikan namun bertanggung pada kondisi perekonomian. Apabila terjadi kenaikan pada anggaran, maka dilakukan analisis varians dengan

melihat kondisi perekonomian pada saat itu, apakah varians yang terjadi wajar atau tidak. Apabila terjadi penyimpangan, maka perusahaan melihat dari segi anggaran maupun realisasinya. Misalnya didapati realisasi biaya produksi yang melebihi anggaran, maka ditelusuri laporan realisasinya, mungkin saja ada unsur-unsur biaya yang tidak diperhitungkan sebelumnya dalam anggaran, muncul pada saat realisasinya. Begitu juga apabila ada perencanaan yang tiba-tiba muncul saat kegiatan operasional sudah dijalankan. Ditambah lagi tiba-tiba diadakan audit terhadap perusahaan, maka harus diadakan sanitasi atau pembersihan kembali, sehingga akan menambah biaya.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah memadai dimana sudah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dengan baik.

Adapun dampak dari pusat biaya yang telah digunakan sebagai pengendalian biaya ke pusat pendapatan yaitu berdampak pada jumlah penjualan semakin meningkat karena biaya telah dikendalikan.

Dampak dari pusat biaya yang telah digunakan sebagai pengendalian biaya ke pusat laba yaitu berdampak jika biaya produksinya maka otomatis akan meningkatkan laba yang diperoleh.

Dampak dari pusat biaya yang telah digunakan sebagai pengendalian biaya ke pusat investasi yaitu berdampak dengan laba dan investasi pada unit organisasi yang dipimpin.

Hal ini juga sesuai dengan penelitian terdahulu dilakukan oleh Ady dan Abdul Azis (2022) yang menyimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Pertani (Persero) Unit Penggilingan Padi (UPP) Kabupaten Sidenreng Rappang telah memadai, hal ini bisa dilihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan dengan baik yang berupa adanya struktur organisasi, penyusunan anggaran yang menggunakan metode *bottom up*, pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, kode rekening dan pelaporan biaya. Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian yang sekarang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Perusahaan sama-sama bergerak dibidang perkebunan. Hasil penelitian juga memiliki persamaan yaitu telah berperan dengan baik sebagai alat pengendalian biaya, tetapi dalam menilai anggaran dan realisasi di PT. Perkebunan Nusantara III Medan tidak ada batasan toleransi dalam menilai penyimpangan yang terjadi yang dianggap material atau signifikan namun bertanggung pada kondisi perekonomian. Berbeda dengan penelitian terdahulu dimana perusahaan telah menetapkan standar untuk menentukan efektifitas pengendalian biayanya yaitu sebesar 10%.

#### **4.2.2 Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi yang Tidak Menguntungkan di tahun 2022 pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan**

Menurut Nafarin (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi antara lain ;

- a. faktor eksternal yaitu persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat penghasilan masyarakat, kebijaksanaan masyarakat, kebijaksanaan

pemerintah, keadaan perekonomian internasional maupun nasional, dan kemajuan teknologi

- b. faktor internal yaitu rancangan produk atau proses yang buruk, pengerjaan yang buruk pada bagian produksi karena pekerja yang kurang terampil, jenis dan mutu barang yang diproduksi, penguasaan tenaga kerja atau mesin tertentu yang kurang sesuai, peralatan yang digunakan.

Berdasarkan analisa diatas dan hasil wawancara ada penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan di tahun 2022 disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Gaji dan tunjangan staf, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada gaji dan tunjangan pegawai dikarenakan adanya penambahan karyawan dan adanya kenaikan gaji.
- b. Pemeliharaan tanaman menghasilkan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pemeliharaan tanaman dikarenakan adanya kenaikan beban pemeliharaan kebun.
- c. Pemupukan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pemupukan dikarenakan kenaikan harga pupuk.
- d. Panen, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada panen dikarenakan adanya kenaikan premi panen.
- e. Pengangkutan ke pabrik, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pengangkutan ke pabrik dikarenakan naiknya harga bahan bakar minyak, tarif pengangkutan, dan karena banyaknya kelapa sawit yang didapatkan maka truk pengangkutan pun harus ditambah.

Berdasarkan analisa penulis dari hasil wawancara penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan di tahun 2022 adalah sebagai berikut :

- a. Gaji dan tunjangan staf , bahwa PT. Perkebunan Nusantara III dalam menyusun anggaran gaji dan tunjangan staf hanya menggunakan data dan realisasi data tahun- tahun sebelumnya sebagai dasar acuan, bukan menggunakan realisasi anggaran gaji dan tunjangan staf yang dicapai pada tahun-tahun sebelumnya. Analisis ini juga dapat dilihat pada tabel anggaran dari tahun 2018-2021 yaitu anggaran gaji dan tunjangan staf yang ditetapkan pada PT. Perkebunan Nusantara III dari tahun ke tahun selalu naik turun berdasarkan realisasi pada tahun sebelumnya. Seharusnya perusahaan juga harus memperhatikan realisasi pencapaian anggaran gaji dan tunjangan staf sebagai dasar acuan dalam menyusun anggaran gaji dan tunjangan staf. Hal ini menjadi tanggung jawab perusahaan terutama Manajer Keuangan supaya dalam menyusun anggaran gaji dan tunjangan staf juga harus memperhatikan realisasi gaji dan tunjangan staf pada tahun-tahun sebelumnya agar realisasi gaji dan tunjangan staf yang telah ditetapkan dapat di realisasikan dengan baik dan tepat sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penilaian kerja dan prestasi perusahaan terutama bagian keuangan.
- b. Pemeliharaan tanaman , berdasarkan keadaan ekonomi yang terjadi di Indonesia semakin naiknya seluruh bahan pokok yang dibutuhkan pegawai perusahaan : Awal Tahun, Harga Sembako Naik” sumber dari <http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/news/2013/01/03/140>

[202/Awal-Tahun-Harga-Sembako-Naik](#) maka sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Mahalnya seluruh kebutuhan pokok maka terjadinya kenaikan beban pemeliharaan tanaman.

- c. Pemupukan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pemupukan dikarenakan kenaikan harga pupuk disebabkan oleh harga minyak sawit mentah naik juga.
- d. Panen, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada panen dikarenakan adanya kenaikan premi panen disebabkan oleh jumlah janjang yang di panen melebihi basis panen berdasarkan tahun tanam.
- e. Pengangkutan ke pabrik, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pengangkutan ke pabrik dikarenakan naiknya harga bahan bakar minyak, dan tarif pengangkutan disebabkan kondisi jalan yang rusak.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Setioso (2018) yang berjudul “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa” menyimpulkan bahwa faktor yang pertama tentang permasalahan isu kenaikan harga rokok yang merupakan faktor eksternal perusahaan dimana faktor tersebut sudah sesuai jika dikaitkan dengan faktor yang menyebabkan selisih terhadap anggaran, yaitu tentang keadaan perekonomian internasional maupun nasional. Dan faktor yang kedua yaitu internal juga sudah sesuai dengan teori yang penulis gunakan dikarenakan terdapat faktor belum maksimalnya kualitas produksi yang dihasilkan, jika dikaitkan dengan teori sudah bisa diterima sebagai faktor yang menyebabkan selisih pada anggaran

yaitu tentang jenis dan mutu barang yang di produksi. Jadi faktor penyebab selisih anggaran pada perusahaan secara keseluruhan sudah sesuai dengan teori yang penulis gunakan. Dibandingkan dengan penelitian dahulu, penelitian sekarang dikarenakan disebabkan adanya penambahan karyawan dan adanya kenaikan gaji. , kenaikan beban pemeliharaan kebun, kenaikan harga pupuk, kenaikan premi panen, naiknya harga bahan bakar minyak, dan naiknya tarif pengangkutan,

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh penulis, maka dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban digunakan sebagai alat pengendalian biaya pada PT Perkebunan Nusantara III Medan telah memadai, dikarenakan telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi, anggaran, penggolongan biaya, system akuntansi biaya, dan system pelaporan biaya.
2. Berdasarkan hasil analisa penyimpangan biaya produksi di tahun 2022 antara anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit masih terdapat beberapa akun yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*), faktor-faktor yang menyebabkan selisih yang tidak menguntungkan seperti : penambahan karyawan, kenaikan gaji, kenaikan beban pemeliharaan kebun, kenaikan harga pupuk, kenaikan premi panen, naiknya harga bahan bakar minyak, naiknya tarif pengangkutan, dan kenaikan produksi.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan, penulis dapat memberikan beberapa saran adalah sebagai berikut :

1. Selisih antara anggaran dan realisasi harus dikendalikan dengan ketat dan dianalisa lebih dalam guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran, bahkan cenderung mengalami penyimpangan yang cukup besar

untuk beberapa akun biaya. Analisa lebih dalam ini guna mengetahui apakah penyimpangan yang cukup besar tersebut memang dikarenakan pengendalian biaya yang kurang ketat atau karena perusahaan menetapkan anggaran terlalu kecil pada awalnya.

2. Sebaiknya perusahaan menetapkan batas yang dianggap material atau signifikan dalam menilai selisih antara anggaran dan realisasi, sehingga anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian akan berfungsi lebih baik lagi.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan untuk para peneliti selanjutnya, khususnya membahas topik yang sama. Namun peneliti selanjutnya memilih tempat penelitian yang berbeda dan lebih memperluas pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, N., & Pertiwi, D. A. (2019). Peranan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi ( Studi Kasus pada ( PTPN X ) Pabrik Gula Tjoekir , Jombang ). *Of Finance and Accounting Studies*, 1, 186–202.
- Amalia, M. M., & Syahfira, E. (2022). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Alat Penilaian Kinerja Manajer Pt. Pasific Medan Industri. *Worksheet : Jurnal Akuntansi*, 1(2), 88–93.  
<https://doi.org/10.46576/wjs.v1i2.2115>
- Armanto Witjaksono. (2013). Akuntansi Biaya (Edisi Revi). Graha Ilmu : Yogyakarta.
- Anik, A. P. (2013). Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(2), 1667–1676.
- Arfan Ikhsan dan Heny Triastuty (2015). *Akuntansi Keperilakuan*. UMSU.
- Daljono, 2009. Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian. Badan Penerbit Universitas Dipenogoro. Semarang.
- Ahmad Firdaus dan Wasilah Abdullah. (2017). Akuntansi Biaya Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen, Don, R & Mowen, Maryanne. M (2015). *Management Accounting*. Ohio : South - Western College Publishing.

- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA*, 7–15. Malang.
- Harahap, Sofyan Safri. (2015). “Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap”. Cetakan Kedua. Jakarta :Raja Grafindo Pratam.
- Hidayat, T. d. (2012). Analisis Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Kinerja Manajer Pusat Laba Di Warung Paskal. *Akuntansi*, 4-2.
- Julita. (2014). Penganggaran Perusahaan. Cetakan Pertama. Bandung : Cipta Pustaka Media.
- Kiranawati, S. (2021). ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI. *Usd.Ac.Id*, 1–85.
- Mahmudi. (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik (Edisi Kedu). UPP STIM YKPN.
- Mandak, A. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Dinas Perhubungan Manado. *Jurnal EMBA*, 1-3.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Manajemen : konsep manfaat &Rekayasa* Edisi (3). Jakarta: Salemba Empat.
- Ni Wayan Widya Purwasih, Ni Nyoman Ayu Suryandari, I. M. D. E. (2020). *Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program. 1*(1), 1–17.

- Prayogi, J., Pd, S., & Ak, M. (2021). Peran Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Mengukur Kinerja Manajer Pusat Biaya Pada Pt . Raisa Utama Medan. *Juripol*, 4(September), 374–386.
- Rifai, Achmad, G. S. (2020). Analisis Peranan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pt Mitra Beton Mandiri Pekanbaru. *Kekuatan Hukum Lembaga Jaminan Fidusia Sebagai Hak Kebendaan*, 21(2).
- Rudianto. (2013). Akuntansi Manajemen, Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis, Penerbit : Erlangga, Jakarta
- Sambas, Y., Mardiani, S., Ripaldo Hsb, M. R., Mardiani, S., & Abidin, Z. (2022). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Khidmatussifa: Journal of Islamic Studies*, 1(2).  
<https://doi.org/10.56146/khidmatussifa.v1i2.63>
- Samry, L.M . (2015). *Pengantar Akuntansi*. Edisi IFRS. Jakarta: Rajawali Press.
- Seprida Hanum Harahap dan Surya Sanjaya (2016). “Sistem Akuntansi”. Penerbit: La-Tansa Press.
- Simamora, H. (2000). Akuntansi Pengambilan Keputusan. Salemba Empat : Jakarta.
- Sugiyono (2014). *Metodologi Penelitian Modern*. Edisi Keempat. Yogyakarta : Balai Penerbit Fakultas Ekonomi – Universitas Gajah Mada.
- Widia Astuty. (2015). Akuntansi Manajemen :Informasi Bagi Manajer untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan,Bandung: Citapustaka Media Perintis

# LAMPIRAN

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### 1. Data Pribadi

Nama : Intan Ramadhani  
NPM : 1905170047  
Tempat & Tgl Lahir : Medan, 21 November 2001  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. G Krakatau No. 116-C Medan  
Anak ke- : 1 dari 1 besaudara

### 2. Nama Orang Tua

Nama Ayah : Suandi  
Nama Ibu : Elvi Sahrina  
Alamat : Jl. G Krakatau No. 116-C Medan

### 3. Pendidikan Formal

Sekolah Dasar : 1. SD Swasta Sutomo 1 Medan kelas 1-4  
2. SD Swasta Pahlawan Nasional Medan kelas 5-6  
Sekolah Menengah Pertama : SMP Swasta Pahlawan Nasional Medan  
Sekolah Menengah Atas : SMK Swasta Trittech Informatika Medan  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Medan, 24 Agustus 2023



(Intan Ramadhani)

**SURAT PERNYATAAN**  
**PENELITIAN/SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Intan Ramadhani  
 NPM : 1905170047  
 Fak/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis / Akuntansi  
 Judul Penelitian : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Menyatakan bahwa :

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha sendiri, baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi.
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut :
  - Menjiplak/Plagiat hasil karya penelitian orang lain.
  - Merekayasa tanda angket, wawancara, observasi atau dokumentasi
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stemple, kop surat atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal/Makalah/Skripsi dan Penghunjakkan Dosen Pembimbing" dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, 24 Agustus 2023

Pembuatan Pernyataan



**INTAN RAMADHANI**

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi pada saat pengajuan judul.
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/23/12/2022

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Akuntansi**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 23/12/2022

Dengan hormat.  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Intan Ramadhani  
NPM : 1905170047  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Profitabilitas yang diukur dengan ROE dan ROA perusahaan mengalami kenaikan tetapi harga saham mengalami penurunan. 2. Profitabilitas yang diukur dengan ROE dan ROA perusahaan mengalami penurunan tetapi harga saham mengalami kenaikan.

Rencana Judul : 1. Pengaruh Profitabilitas Terhadap Harga Saham Perusahaan Sektor Industri Barang dan Konsumsi  
2. Pengaruh Informasi Akuntansi Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Perbankan  
3. Pengaruh Likuiditas, Leverage, dan Profitabilitas Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Property Dan Real Estate

Objek/Lokasi Penelitian : Bursa Efek Indonesia

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Intan Ramadhani)



### PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

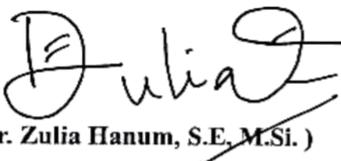
Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/23/12/2022

Nama Mahasiswa : Intan Ramadhani  
NPM : 1905170047  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Tanggal Pengajuan Judul : 23/12/2022  
Nama Dosen pembimbing\*) : Ikhsan Abdullah, SE., M.Si (27 Desember 2022)

Judul Disetujui\*\*)

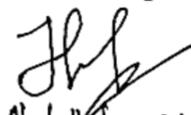
Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat  
Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara  
III Medan

Disahkan oleh:  
Ketua Program Studi Akuntansi

  
(Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si.)

Medan, 17 Mei 2023

Dosen Pembimbing

  
(Ikhsan Abdullah, S.E., M.Si.)

Keterangan:

\*) Diisi oleh Pimpinan Program Studi

\*\*\*) Diisi oleh Dosen Pembimbing

setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan/foto dan uploadlah lembaran ke-2 ini pada form online "Upload pengesahan Judul Skripsi"



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Ela memuat: nilai akreditasi dengan nomor dan tanggal

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [umsuMEDAN](https://www.facebook.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.instagram.com/umsuMEDAN) [umsuMEDAN](https://www.youtube.com/channel/UC...) [umsuMEDAN](https://www.tiktok.com/@umsuMEDAN)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
 PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 410/TGS/II.3-AU/UMSU-05/F/2023**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi  
 Pada Tanggal : 17 Mei 2023

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Intan Ramadhani  
 N P M : 1905170047  
 Semester : VIII (Delapan)  
 Program Studi : Akuntansi  
 Judul Proposal / Skripsi : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Dosen Pembimbing : **Ikhsan Abdullah, SE., M.Si**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 19 Mei 2024**
4. Revisi Judul .....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
 Pada Tanggal : 28 Syawal 1444 H  
 19 Mei 2023 M



Dekan  
**Dr. H. Januri, SE., MM., M.Si**  
 NIDN : 0109086502



**Tembusan :**  
 1. Pertiinggal





**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Berkeadilan | Berprestasi | Berkeadilan

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

[umsu.ac.id](#)

Nomor : 406/II.3-AU/UMSU-05/F/2023  
 Lampiran : -  
 Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 28 Syawal 1444 H  
 19 Mei 2023 M

Kepada Yth.  
 Bapak/Ibu Pimpinan  
**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**  
 Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan  
 di-  
 Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu ( S-1 )

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Intan Ramadhani  
 Npm : 1905170047  
 Program Studi : Akuntansi  
 Semester : VIII (Delapan)  
 Judul Skripsi : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



**Tembusan :**

1. Peringgal



**Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si**

NIDN : 0109086502





Perkebunan Nusantara

Medan, 26 Mei 2023

Nomor : BUMU/XI 732 /2023  
 Lamp. : -  
 Hal : Izin Riset Pendahuluan

Kepada Yth :  
 Dekan  
 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis  
 Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
 Jl. Kapten Mukhtar Basri No.3  
 di -

Medan

Sehubungan dengan surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor: 406/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 19 Mei 2023 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa Izin Riset Pendahuluan dari Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara di PT Perkebunan Nusantara III (Persero) **Bagian Operasional Keuangan Dan Akuntansi (BOKA)** pada tanggal **29 Mei s/d 29 Juni 2023** pada prinsipnya **dapat disetujui**. Adapun peneliti tersebut sebagai berikut :

Nama : Intan Ramadhani  
 NPM : 1905170047  
 Jurusan : Akuntansi  
 Judul : **Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan**

Selama melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) antara lain :

1. Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i:
  - ✓ Pria : Kemeja Putih dan Celana panjang Hitam (tidak Jeans)
  - ✓ Wanita : Kemeja Putih dan Rok panjang Hitam.
3. Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) cq Bagian Umum Kantor Direksi Medan.
4. Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.
5. Tetap Melaksanakan Protokol Kesehatan.

Kepada Bagian tempat Mahasiswa/i melaksanakan Riset, diminta bantuan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Umum Kantor Direksi Medan.

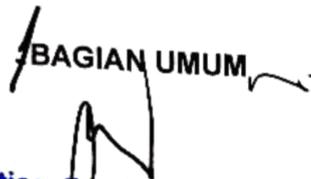
Demikian disampaikan, agar maklum.

Tambahan  
 - BOKA  
 - Mahasiswa ybs  
 - D./Asfri PKL & Riset/UMSU/izinpenelitianmasapandemi

**AKHLAK** – Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Jakarta  
 Gedung Agro Plaza Lantai 15  
 Jl. H. R. Rasuna Said Kav X2 – 1, Jakarta 12950  
 telp : +62 21 29183300, fax : +62 21 5203030  
 email : sekretariat@holding-perkebunan.com

PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

BAGIAN UMUM  
  
**Christian Orchard Tharanon**  
 Kepala Bagian

Medan  
 Jl. Sei Batanghari No.2, Medan, 20122  
 telp : +62 61 8452244, fax : +62 61 8455177  
 email : cs@email.ptpn3.co.id



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Telp. (061) 6624567 Medan 20238



**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : INTAN RAMADHANI  
NPM : 1905170047  
Dosen Pembimbing : IKHSAN ABDULLAH, S.E., M.Si.  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Penelitian : ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Latar belakang masalah - Fenomena yang terjadi	5/6/2023	
Bab 2	- teori di perbaharui - cara penulisan dan kutipan	19/6/2023	
Bab 3	- Defenisi oprasional - Jenis dan Sumber Data	19/6/2023	
Daftar Pustaka	- masukan semua jurnal, teori dan artikel lainnya	19/6/2023	
Persetujuan Seminar Proposal	ACC Seminar proposal!	21/6/2023	

Medan, 22 Juni 2023

Diketahui / Disetujui

Dosen Pembimbing Skripsi

(Ikhwan Abdullah, S.E., M.Si)

Sekretaris Program Studi Akuntansi

(Riva Ubar Harahap, S.E., M.Si., Ak., CA., CPA)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Senin, 10 Juli 2023* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Intan Ramadhani*  
NPM. : 1905170047  
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 21 November 2001  
Alamat Rumah : Jln. G Krakatau No. 116-C  
Judul Proposal : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan  
Disetujui / tidak disetujui \*)

Item	Komentar
Judul	<i>Pahami judul.</i>
Bab I	<i>Perbaiki latar belakang dan identifikasi masalah</i>
Bab II	<i>Tambah teori dan contoh soal</i>
Bab III	<i>Perbaiki definisi-operasional.</i>
Lainnya	<i>Tambah daftar pustaka.</i>
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, 10 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdulrah, SE., M.Si

Pembanding

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Senin, 10 Juli 2023* menerangkan bahwa:

Nama : Intan Ramadhani  
NPM : 1905170047  
Tempat / Tgl.Lahir : Medan, 21 November 2001  
Alamat Rumah : Jln. G Krakatau No. 116-C  
Judul Proposal : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Ikhsan Abdullah, SE., M.Si*

Medan, 10 Juli 2023

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Ikhsan Abdullah, SE., M.Si

Pembanding

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Diketahui / Disetujui

a.n.Dekan

Wakil Dekan I

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si

NIDN : 0105087601



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila mempunyai surat yang diterbitkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

[umsumedan](#)

Nomor : 2244/II.3-AU/UMSU-05/F/2023  
 Lamp. : -  
 Hal : **Menyelesaikan Riset**

Medan, 05 Shafar 1445 H  
 22 Agustus 2023 M

Kepada Yth.  
 Bapak/ Ibu Pimpinan  
**PT. Perkebunan Nusantara III Medan**  
 Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan  
 Di-  
 Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Intan Ramadhani  
 N P M : 1905170047  
 Semester : VIII (Delapan)  
 Program Studi : Akuntansi  
 Judul Skripsi : Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



**Tembusan :**  
 1. Peringgal



Dekan

**Dr. H. Januri., SE., MM., M.Si., CMA**  
 NIDN : 0109086502



Perkebunan Nusantara  
Medan, 24 Agustus 2023

Nomor : BUMU/X/1362/2023  
Lamp. : -  
Hal : Selesai Riset

Kepada Yth :  
**Dekan**  
**Fakultas Ekonomi Dan Bisnis**  
**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**  
Jl. Kapten Muchtar Basri No. 3  
di -

Medan

Menghunjuk Surat Saudara Nomor : 406/II.3-AU/UMSU-05/F/2023 tanggal 19 Mei 2023 perihal Izin Riset Pendahuluan , dengan ini kami sampaikan bahwa:

No	Nama	NPM	Prodi	Judul
1	Intan Ramadhani	1905170047	Akuntansi	Analisis Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Perkebunan Nusantara III Medan

telah selesai melaksanakan Riset di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) **Bagian Operasional Keuangan Dan Akuntansi (BOKA)** pada tanggal 29 Mei s/d 29 Juni 2023 .

Demikian disampaikan agar maklum.

BAGIAN UMUM

  
Christian Orchard Tharanon  
Kepala Bagian

**Tembusan**

- Mahasiswa ybs  
D'Aefri PKL & Riset/UMSU/ASELESA/RISET/Fak/Ekonomi/Dan/Bisnis