

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK
MENGENDALIKAN DAN MENILAI KINERJA
DEPARTEMEN PRODUKSI PADA PT. PETRONIKA GRESIK**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**

A. 11/07

Yanti

ca

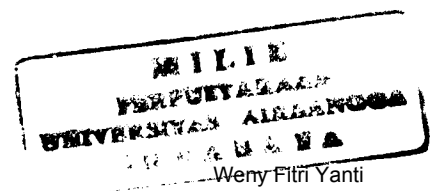


DIAJUKAN OLEH :

WENY FITRI YANTI

No. Pokok : 040113874

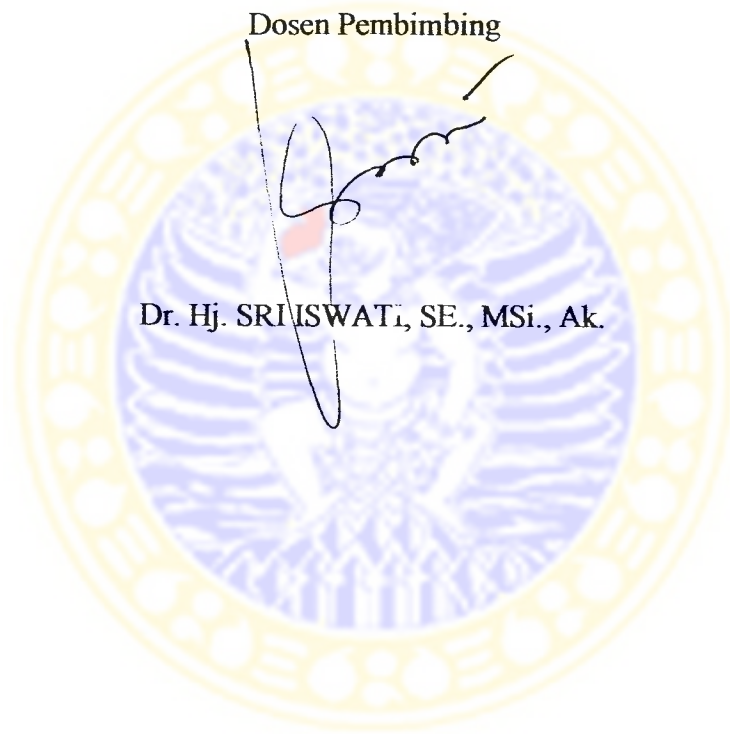
**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



Surabaya, 4 - 8 - 2006

Sripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



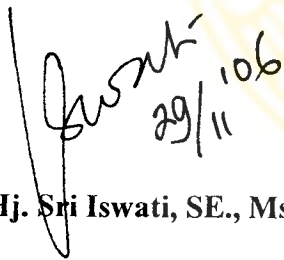
Dr. Hj. SRIISWATI, SE., MSi., Ak.

SKRIPSI
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK
MENGENDALIKAN DAN MENILAI KINERJA
DEPARTEMEN PRODUKSI PADA PT. PETRONIKA
GRESIK

DIAJUKAN OLEH :
WENY FITRI YANTI
NO. POKOK : 040113874

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

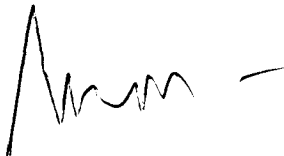
DOSEN PEMBIMBING,


29/11/06

Dr. Hj. Sri Iswati, SE., Msi., Ak.

TANGGAL

KETUA PROGRAM STUDI



Drs. M. Suyunus, MAFIS., Ak.

TANGGAL 30 - 11 - 06

ABSTRAKSI

Suatu perusahaan memerlukan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada tiap tingkatan manajemen untuk dapat mempertahankan kelangsungan usahanya dalam persaingan dunia bisnis. Dengan begitu diperlukan suatu pengendalian atas penggunaan wewenang tersebut agar manajer tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan system untuk mengukur kinerja dari apa yang dihasilkan oleh setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan anggaran yang telah ditentukan oleh organisasi. Sehingga memudahkan dalam menilai kinerja manajer. Syarat yang harus ada dalam penerapan system akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur organisasi, anggaran biaya, pemisahan biaya yang dapat dikendalikan, sistem akuntansi biaya, serta sistem pelaporan pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban juga merupakan alat untuk mengetahui efektivitas pendelegasian tugas dan wewenang dalam suatu perusahaan yang menghasilkan informasi pendapatan dan biaya pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Informasi tersebut berguna sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja manajer. Penyusunan laporan bagi tiap tingkatan manajemen akan memudahkan pengendalian biaya yang akan bermanfaat untuk menilai kinerjanya.

Penelitian ini hanya terbatas pada departemen produksi saja. Dari hasil analisis, akuntansi pertanggungjawaban pada PT Petronika belum sepenuhnya diterapkan sehingga pengendalian dan penilaian kinerja belum dilakukan secara optimal. Untuk dapat memnuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan perlu melakukan beberapa penyesuaian diantaranya anggaran yang harus disusun untuk tiap tingkatan manajemen, perluasan kode rekening biaya, dan juga pemisahan biaya berdasarkan keterkendalian.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penelitian yang berjudul “Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Mengendalikan dan Menilai Kinerja Departemen Produksi PT Petronika Gresik” ini dapat diselesaikan. Penelitian ini merupakan skripsi sebagai persyaratan menyelesaikan studi strata satu dan guna mendapatkan gelar sarjana ekonomi akuntansi.

Keberhasilan penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak baik berupa moral maupun material.

1. Bpk. Drs. Ec. H. Karyadi Mintaroem, MS. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bpk. Drs. M. Suyunus, Mafis, Ak. selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Ibu Dr. Hj. Sri Iswati, SE., MSi., Ak. selaku dosen pembimbing, atas segala arahan, bimbingan, dan waktunya ditengah kesibukan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.

Surabaya, Agustus 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKSI	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
 BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Manfaat Penelitian	4
1.5. Sistematika Skripsi	5
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban	6
2.1.1. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban	7
2.1.2. Syarat-syarat penerapan akuntansi Pertanggungjawaban	8
2.1.3. Struktur Organisasi	11
2.1.4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Fungsional	16

2.1.3.	Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban	18
2.1.6.	Anggaran	20
2.1.6.1.	Pengertian Anggaran	20
2.1.6.2.	Fungsi Anggaran	22
2.1.6.3.	Jenis anggaran	24
2.1.6.4.	Proses Anggaran	24
2.1.7.	Klasifikasi Biaya	25
2.1.8.	Sistem Akuntansi Biaya	27
2.1.9.	Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban	29
2.1.10.	Pengendalian dan Penilaian Kinerja	30
2.2.	Tinjauan Penelitian Terdahulu	33
BAB III : METODE PENELITIAN		
3.1.	Pendekatan Penelitian	35
3.2.	Ruang Lingkup Penelitian	36
3.3.	Rancangan Penelitian	36
3.4.	Sumber dan Pengumpulan Data	40
3.5.	Teknik Analisis	40
BAB IV : PEMBAHASAN		
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	44
4.1.1.	Latar Belakang Perusahaan	44
4.1.2.	Sasaran Utama, Visi dan Misi Perusahaan	45
4.1.3.	Kegiatan Produksi	46

4.2. Deskripsi Penelitian	49
4.2.1. Struktur Organisasi	49
4.2.2. Sistem Anggaran	52
4.2.3. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Keterkendalian	53
4.2.4. Sistem Akuntansi Biaya	54
4.2.5. Laporan Pertanggungjawaban	59
4.3. Pembahasan	60
4.3.1. Struktur Organisasi	60
4.3.2. Sistem Anggaran	61
4.3.3. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Keterkendalian	62
4.3.4. Sistem Akuntansi Biaya	63
4.3.5. Laporan Pertanggungjawaban	64
4.3.6. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Kinerja	66
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	68
5.2. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	viii

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Struktur Organisasi Fungsional	13
Gambar 2.2. Struktur Organisasi Divisional	14
Gambar 2.3. Struktur Organisasi Matriks	14
Gambar 2.4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Fungsional	17
Gambar 2.5. Diagram Esensi Pusat Pertanggungjawaban	18
Gambar 2.6. <i>Budgets and Performance Reports</i>	21
Gambar 3.1. Model Analisis	39
Gambar 4.1. <i>Flow Diagram</i> Proses	48
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Petronika	50

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 4.1. <i>Projected Supplies</i>	65
Tabel 4.2. <i>Projected Utilities</i>	65
Tabel 4.3. Laporan Pertanggungjawaban Biaya Manajer Bagian Produksi	65



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan harus dapat mempertahankan kelangsungan usahanya dalam persaingan dunia bisnis yang semakin pesat, karena bagaimanapun juga perusahaan yang tidak mampu mempertahankan kelangsungan usahanya akan kalah dengan para pesaing atau bahkan akan mengalami kebangkrutan. Untuk mempertahankan kelangsungan usahanya, perusahaan akan menuntut para manajernya agar dapat mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin. Jika perusahaan mampu mengelola sumber daya manusia dengan baik, maka pelaksanaan kegiatan perusahaan baik operasional maupun non operasional dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Dalam menjalankan kegiatannya, setiap perusahaan memerlukan seorang pemimpin yang benar-benar dapat diandalkan dan mampu memantau serta mengatur semua bagian dan kegiatan yang terjadi di perusahaan sehingga tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai.

Pemimpin diharapkan mampu meningkatkan efisiensi secara keseluruhan untuk memudahkan tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga banyak perusahaan yang memilih desentralisasi. Esensi desentralisasi adalah kebebasan pengambilan keputusan. Desentralisasi adalah pendelegasian wewenang pengambilan keputusan pada jenjang yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang tersebut

menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang terhadap manajer atasannya. Oleh karena itu pemimpin perusahaan memerlukan suatu struktur organisasi untuk mengatasi kesulitan dalam mengendalikan aktivitas perusahaan dengan cara mendistribusikan wewenang dan tanggung jawabnya kepada bawahan. Suatu bentuk pengendalian yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana efektifitas pendelegasian wewenang adalah akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang berkaitan dengan berbagai pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Terdapat hubungan yang erat antara struktur organisasi dan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Idealnya, sistem akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan dan mendukung struktur dari sebuah organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja manajer. Dengan demikian dapat digunakan untuk memotivasi para manajer untuk melaksanakan rencana yang telah disusun dalam anggaran dengan sebaik-baiknya. Anggaran merupakan suatu standar pelaksanaan yang ditetapkan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Dalam mengevaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik dibandingkan dengan sasaran yang ditetapkan sebelumnya. Hasil pengukuran tersebut disusun dalam laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban tersebut menguraikan perbandingan antara biaya yang telah dikeluarkan sesungguhnya dengan biaya yang

dianggarkan. Laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan dapat digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja manajer dan bawahannya berdasarkan standar yang telah ditetapkan dalam perusahaan.

PT. Petronika merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri memproduksi DOP (*Dioctyl Phthalate*) yaitu senyawa kimia yang digunakan sebagai plasticizer sebagai bahan penolong pembuatan plastik. Dimana departemen produksi yang memegang peranan penting. Departemen produksi terdiri atas beberapa tingkatan manajemen dan dibagi dalam beberapa bagian proses produksi sehingga manajemen puncak sulit dalam mengendalikan perusahaan dan menilai kinerja karyawannya. Untuk itu diperlukan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk membantu manajemen dalam mengendalikan dan menilai kinerja perusahaan termasuk departemen produksi.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang menjadi objek penelitian adalah : “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian dan penilaian kinerja pada PT. Petronika?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.
2. Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT. Petronika dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja manajer produksi?

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari adanya penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan :

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk meningkatkan kinerja dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian dan penilaian prestasi manajer.

2. Bagi penulis :

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih luas bagi penulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan sebagai sarana menerapkan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan melalui penelitian secara langsung ini.

3. Bagi pihak lain :

Bisa digunakan sebagai bahan referensi dan pertimbangan dalam mengadakan penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Skripsi

Adapun sistematika penyusunan skripsi dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang pokok-pokok permasalahan secara umum yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, dan tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Bab ini menguraikan berbagai teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam pembahasan. Antara lain pengertian akuntansi pertanggungjawaban, serta elemen-elemennya yang meliputi struktur organisasi, sistem anggaran, sistem klasifikasi biaya dan laporan pertanggungjawaban

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, rancangan penelitian, prosedur pengumpulan data, dan tehnik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, sistem anggaran, klasifikasi biaya dan laporan pelaksanaan yang telah dilakukan oleh perusahaan, diuraikan pula mengenai pembahasan atas apa yang telah dilakukan perusahaan tersebut.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan yang didasarkan pada pembahasan bab-bab terdahulu sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan pada khususnya dan pembaca serta perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Suatu perusahaan sangat memerlukan akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem. Informasi akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan dan menilai kinerja masing-masing departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat dengan mudah mengelola sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien sehingga perusahaan mampu bersaing didalam dunia bisnis.

Timbulnya akuntansi pertanggungjawaban berawal dari adanya tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam struktur organisasi. Pendelegasian wewenang akan menimbulkan tanggung jawab kepada orang yang memberi wewenang. Pihak yang diberi wewenang harus melaporkan hasil kerjanya yang disebut laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban berisi realisasi dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan selisih yang terjadi. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut diharapkan dapat menghasilkan informasi akuntansi yang relevan bagi manajemen perusahaan tentang adanya penyimpangan anggaran yang harus dipertanggungjawabkan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan antara hasil aktual dengan hasil yang telah dianggarkan sebelumnya sehingga manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan secara

cepat dan tepat. Akuntansi pertanggungjawaban mengakui bahwa setiap pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap kegiatan yang berada dibawah pengendaliannya.

2.1.1. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (1990:347) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut : “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilaporkan sesuai bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat diketahui orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan biaya atau penghasilan yang dianggarkan”.

Menurut Horngren (1996:338) : *“Responsibility accounting is identifying what parts of the organization have primary responsibility for each objective, develop measures by organization sub unit or responsibility centers”*. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa berdasarkan pengumpulan data, pelaporan biaya serta penghasilan yang diperoleh dan diklasifikasikan secara seksama sesuai dengan manajemen yang mengendalikan biaya.

Menurut Hansen dan Mowen (1997:482) : *“Responsibility accounting is a system that measures the results of each responsibility center according information to the information manager need to operate their center”*. Akuntansi

pertanggungjawaban merupakan sarana untuk menilai prestasi dari pusat-pusat pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat dikatakan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat erat dengan berbagai pusat pendapatan dalam struktur organisasi dimana pusat pertanggungjawaban mempunyai tanggung jawab pendapatan dan biaya. Akuntansi pertanggungjawaban dapat memudahkan pengendalian pendapatan dan biaya sehingga dapat memberikan kemudahan bagi pimpinan dalam pelimpahan pengambilan keputusan serta diharapkan dapat menghasilkan informasi yang relevan bagi pimpinan dalam melaksanakan sistem perencanaan dan pengendalian.

2.1.2. Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban

Beberapa pendapat para ahli mengenai syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut :

Syarat-syarat terlaksananya akuntansi pertanggungjawaban menurut Hariadi (1991:110) adalah sebagai berikut :

1. Sistem harus didasarkan pada pengelompokan tanggung jawab disetiap tingkat organisasi di perusahaan untuk tujuan penetapan anggaran. Orang-orang yang mempunyai wewenang untuk tiap kelompok pertanggungjawaban harus mempertanggungjawabkan biaya-biaya yang dapat dikendalikan.
2. Titik tolak suatu sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana telah ditetapkan lingkungan kekuasaan.

3. Anggaran yang dibuat harus menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, kemudian bagan perkiraan harus memungkinkan untuk pencatatan biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan dalam kerangka lingkungan kekuasaan organisasi dan tanggung jawab.
4. Sistem informasi berupa laporan formal dan non formal untuk menciptakan komunikasi yang lancar antara atasan dan bawahan.
5. Gaya kepemimpinan yang mendukung berjalannya sistem dalam situasi dan kondisi organisasi.

Menurut Matz dan Usry (1996:454) mengemukakan bahwa syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada pengelompokan tanggung jawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban tertentu dan dengan pertimbangan serta kerja sama antar penyelia, kepala departemen atau manajer, biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya-biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. bagan perkiraan harus disesuaikan supaya

dapat dilakukan pencatatan atas beban yang terkendali atau yang dipertanggungjawabkan berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pendapat-pendapat para ahli tentang syarat-syarat agar akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik adalah sebagai berikut :

1. Adanya struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Adanya sistem anggaran yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Adanya laporan akuntansi pertanggungjawaban.

Manfaat yang akan diperoleh dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban telah memenuhi syarat-syarat, antara lain :

1. Dasar penyusunan anggaran
Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur sumber daya ekonomi yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi wewenang untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilaksanakan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai sumber daya ekonomi yang disediakan bagi tiap manajer.
2. Analisa prestasi manajemen

Manajer tidak hanya ingin mengetahui selisih antara hasil yang direncanakan dengan hasil aktual yang dicapai, tetapi yang lebih penting adalah mengetahui mengapa selisih tersebut sampai terjadi. Bila anggaran ditentukan dengan baik, maka selisih yang terjadi benar-benar mencerminkan prestasi pusat pertanggungjawaban.

3. Motivasi bagi manajer

Penghargaan atas prestasi manajer akan menimbulkan keyakinan kuat bagi manajer untuk semakin meningkatkan usaha. Usaha seorang manajer dipengaruhi oleh keputusan yang dirasakan dari penghargaan yang diperoleh atas prestasi yang dicapai. Hal tersebut meningkatkan usaha manajer untuk meningkatkan prestasi sehingga informasi akuntansi pertanggungjawaban akan dapat memotivasi para manajer dengan menggunakan anggaran sebagai tolak ukur dalam pelaksanaan kegiatan.

2.1.3. Struktur Organisasi

Menurut Atkinson, dkk. (1997:550) :

“Decentralized organizations delegate a good deal of decision making authority to lower level managers”.

Menurut Mulyadi (1997:179) :

“Struktur mencerminkan pembagian hirarki wewenang dalam suatu organisasi dan melalui struktur organisasi ini manajemen melakukan pendelegasian untuk

melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat”.

Menurut Garrison dan Noreen (2003:526) :

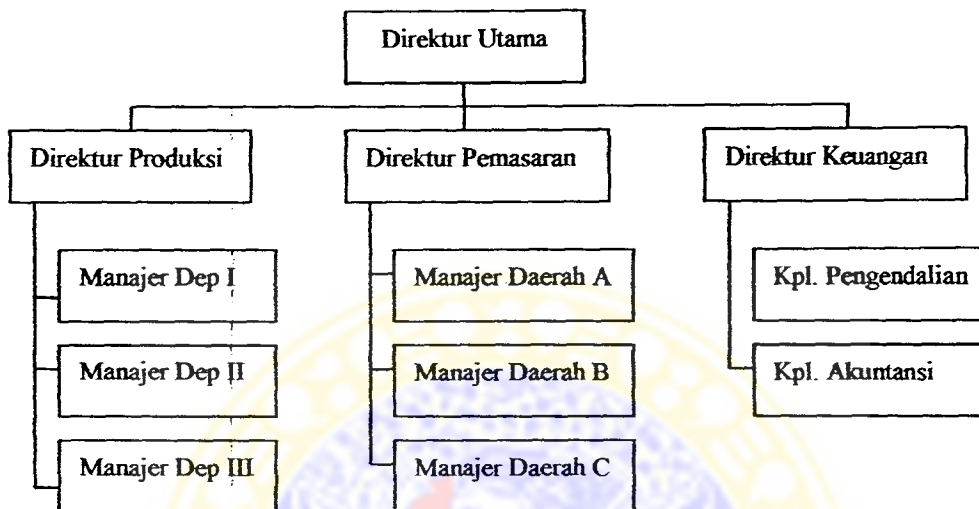
“A decentralized organization is one in which decision making is not confined to a few top executive but rather is spread throughout the organization, with managers at various levels making key operating decisions relating to their sphere of responsibility”.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi merupakan bagan yang menggambarkan bagian-bagian yang ada dalam suatu organisasi, dimana didalamnya terdapat pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Dimana pendelegasian wewenang yang semakin besar kepada tingkat manajerial yang lebih rendah (desentralisasi).

Ada tiga struktur organisasi yang bisa digunakan oleh perusahaan dengan menyesuaikan tujuan yang ingin dicapai, yaitu :

1. Struktur organisasi fungsional

Struktur organisasi fungsional adalah struktur organisasi berdasarkan fungsi yang memisahkan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan fungsi perusahaan. Ada dua fungsi pokok perusahaan dalam rangka pengendalian, yaitu (i) fungsi garis, yang dipimpin oleh manajer yang bertugas langsung dalam pencapaian laba perusahaan; dan (ii) fungsi staf, yang dipimpin oleh manajer yang tugasnya membantu bagian-bagian difungsi garis. Sifat pengendalian dari struktur organisasi fungsional adalah sentralisasi.

Gambar 2.1**Struktur Organisasi Fungsional**

Sumber : Machfoedz Mas'ud, *Perencanaan & Pembuatan Keputusan Jangka pendek & Jangka Panjang*, 1996, hal.35.

2. Struktur organisasi divisional

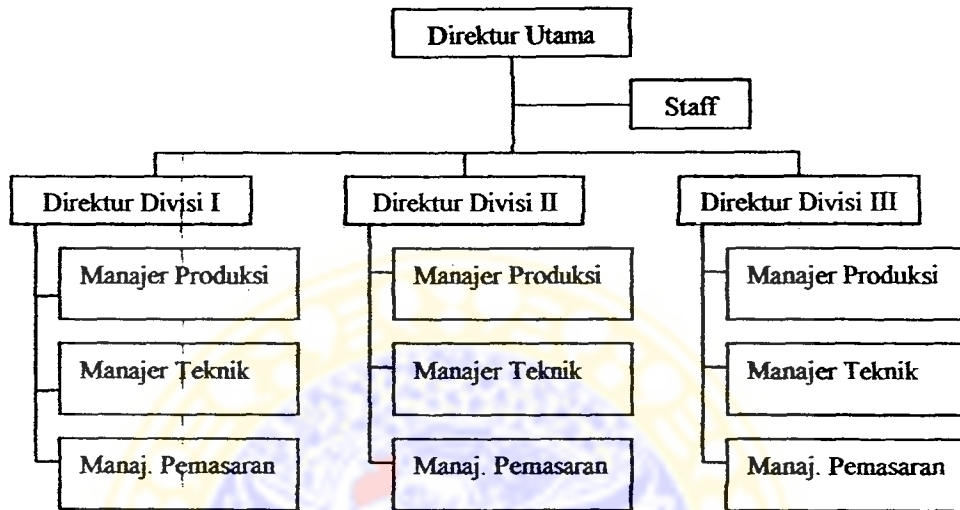
Dalam struktur ini pemisahan bagian-bagian berdasarkan jenis produk yang dibuat atau bidang usaha. Sifat dari pengendaliannya adalah desentralisasi, yaitu setiap divisi diberi hak untuk beroperasi dan mengambil keputusan-keputusan tertentu yang menyangkut masalah pencapaian laba.

3. Struktur organisasi matriks

Struktur ini membagi organisasi menjadi dua kelompok bagian, yaitu pertama adalah bagian yang mempunyai tugas fungsional dan kedua adalah bagian yang pembagiannya didasarkan proyek. Pertanggungjawabannya dilakukan secara bersama-sama antara manajer proyek dan manajer fungsi.

Gambar 2.2

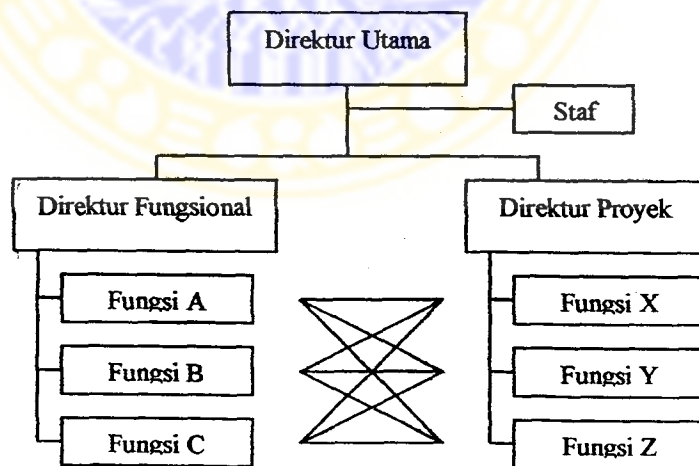
Struktur Organisasi Divisional



Sumber : Machfoedz Mas'ud, Perencanaan & Pembuatan Keputusan Jangka pendek & Jangka Panjang, 1996, hal.37.

Gambar 2.3

Struktur Organisasi Matriks



Sumber : Machfoedz Mas'ud, Perencanaan & Pembuatan Keputusan Jangka pendek & Jangka Panjang, 1996, hal.37.

Sedangkan menurut Heckert, dkk (1991:24), keuntungan-keuntungan dari desentralisasi yaitu sebagai berikut:

1. Desentralisasi cenderung menaikkan inisiatif pimpinan setempat.
2. Pengorganisasian data secara lokal mencegah untuk bersikap pasif atau bekerja kurang baik dengan menggunakan alasan-alasan kurang baik dengan menggunakan alasan laporan datang terlambat atau laporan salah.
3. Duplikasi pekerjaan dapat dihindarkan, terutama apabila cabang atau pabrik menyelenggarakan catatan-catatan agar dapat memiliki informasi yang mutakhir atau dapat mengecek laporan dari kantor pusat.
4. Dapat dicapai hasil-hasil yang lebih cepat. Dengan diperolehnya data yang tepat pada waktunya maka pengendalian biaya dapat diperketat lagi.
5. Tanggung jawab akuntansi yang lebih luas pada lapangan setempat merupakan cara untuk melatih tenaga setempat mencapai promosi dan biasanya menghasilkan suatu organisasi yang lebih baik.
6. Personalia yang cakap dapat segera menyiapkan data dari kantor pusat seperti halnya pada organisasi yang terpusat.
7. Desentralisasi memberikan fleksibilitas dan tetap memungkinkan diterapkannya praktek dan kebijaksanaan akuntansi melalui penggunaan formulir standar.

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban perlu adanya suatu struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis besar wewenang dan tanggung jawab dari semua tingkatan manajemen serta terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban.

Oleh sebab itu yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur organisasi desentralisasi. Akan tetapi agar memudahkan proses pengendalian manajemen maka apapun bentuk struktur organisasi yang digunakan, batasan wewenang dan tanggung jawab masing-masing unit organisasi yang ada harus jelas karena akan memudahkan proses pengendalian.

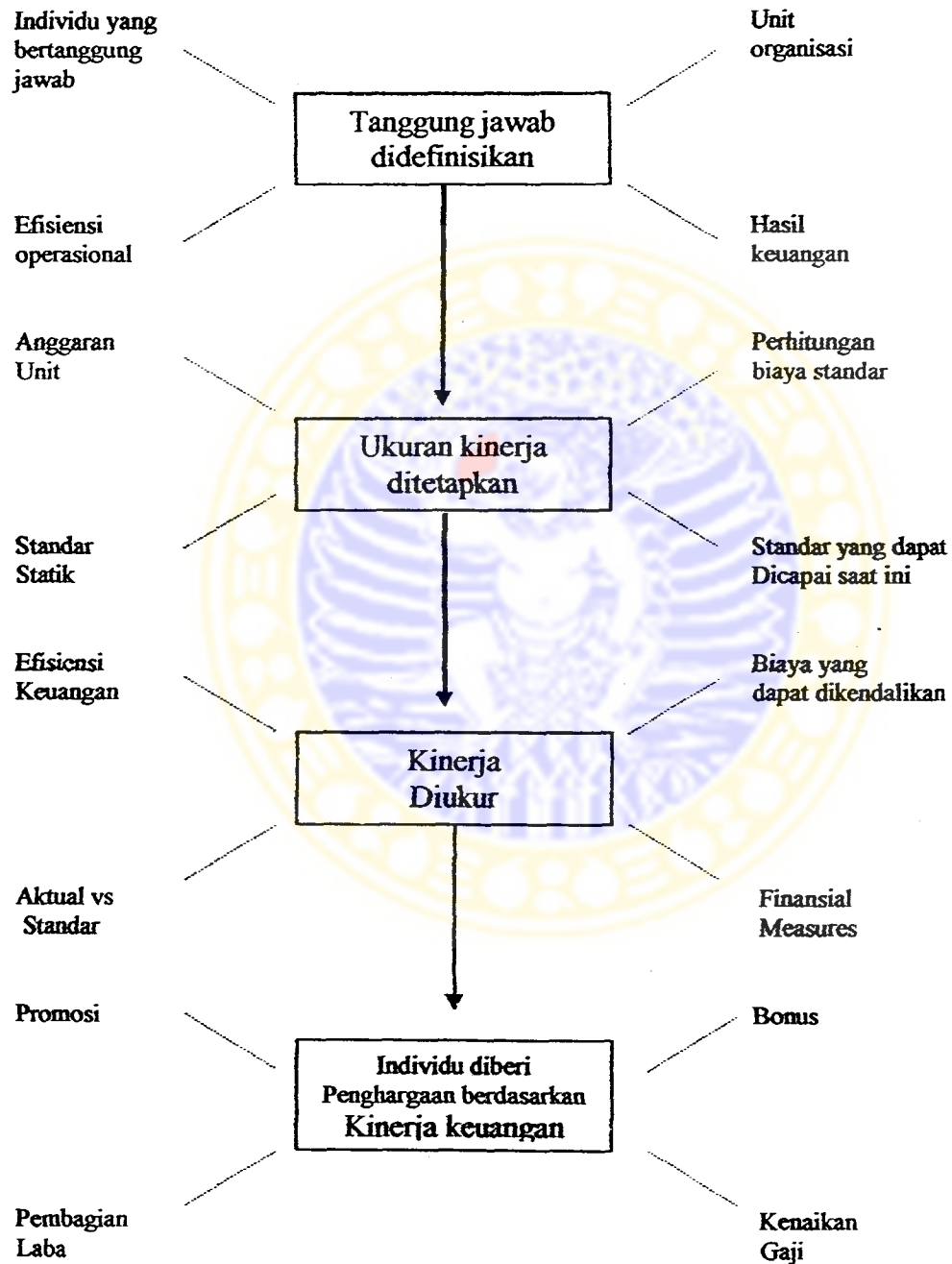
2.3.4 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Fungsional

Lingkungan suatu organisasi amat mempengaruhi sistem akuntansi pertanggungjawaban suatu organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk suatu lingkungan yang stabil dihubungkan dengan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi.

The responsibility accounting system for a stable environment is referred to as functional-based responsibility accounting. Sistem akuntansi pertanggungjawaban fungsional menekankan pertanggungjawaban pada unit organisasi dan ukuran kinerja merupakan ukuran keuangan, Hansen dan Mowen (2003:381). Hal ini menekankan perspektif keuangan, Sistem berdasarkan fungsi dikembangkan ketika kebanyakan perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang relatif stabil.

Gambar 2.1

Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Fungsional



Sumber : Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen., 2004. Akuntansi Manajemen. Edisi 7, Salemba Empat, hal. 480.

2.1.5. Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (1997:482) : *“A responsibility center is an organization unit that is headed by a manager is accountable for specified sets of activities”*.

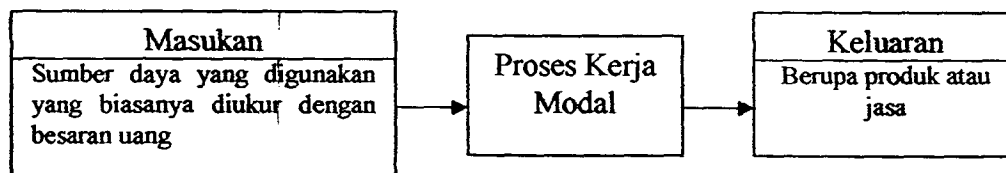
Sedangkan menurut Atkinson,dkk (1997:553) : *“A responsibility center is an organization unit for which a manager is made responsible”*.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2000:108) : *“A responsibility center is an unit that is headed by a manager who is responsible for its activities”*.

Beberapa pengertian pusat pertanggungjawaban diatas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi dimana manajer bertanggung jawab terhadap semua aktivitas yang berada dibawah pengendaliannya dan bertanggung jawab atas pembuatan laporan kinerja. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk.

Gambar 2.2

Diagram Esensi Pusat Pertanggungjawaban



Sumber : Robert N. Anthony, J. Dearden, N. M. Bedford, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi ke-5, terjemahan, penerbit Erlangga, Jakarta, 1988, hal 197

Dalam kegiatannya, tiap pusat pertanggungjawaban memerlukan masukan, kemudian bahan masukan diproses yang biasanya memerlukan tambahan-tambahan seperti modal kerja, peralatan dan harta-harta lainnya untuk kemudian menghasilkan keluaran berupa produk atau jasa seperti yang telah digambarkan dalam diagram 2.1.

Ada empat tipe pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (1997:482), yaitu sebagai berikut :

1. *Cost center, a responsibility center in which a manager is responsible only for cost.*

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab terhadap masukan atau biaya yang terjadi pada unit organisasi yang dipimpin, maka dari itu prestasi manajer diukur berdasarkan masukan atau biaya.

2. *Revenue center, a responsibility center in which a manager is responsible only for sales.*

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab untuk memperoleh pendapatan. Dalam hal ini prestasi manajer diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya.

3. *Profit center, a responsibility center in which a manager is responsible for revenues and cost.*

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab terhadap biaya dan pendapatan yang diukur berdasarkan laba yang dihasilkan.

4. *Investment center, a responsibility center in which a manager is responsible for both revenue, cost and investment.*

Pusat investasi yaitu pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai wewenang atau kemampuan untuk mengendalikan laba dan investasi yang diukur berdasarkan laba dan investasi yang dihitung dengan ROI.

2.1.6. Anggaran

2.1.6.1. Pengertian Anggaran

Menurut Horngren, dkk. (1994:183) : *“A budget is a quantitative expression of a plan of action and aid to the coordination and implementation of this plan. Managers formulate budgets for the organization as a whole or for any sub unit”.*

Menurut Hansen dan Mowen (1995:667) : *“A budget is quantitative expression of these plans. Stated in either physical or financial term or both. When used to planning, a budget is a method for translating the goals and strategies of an organization into operational term”.*

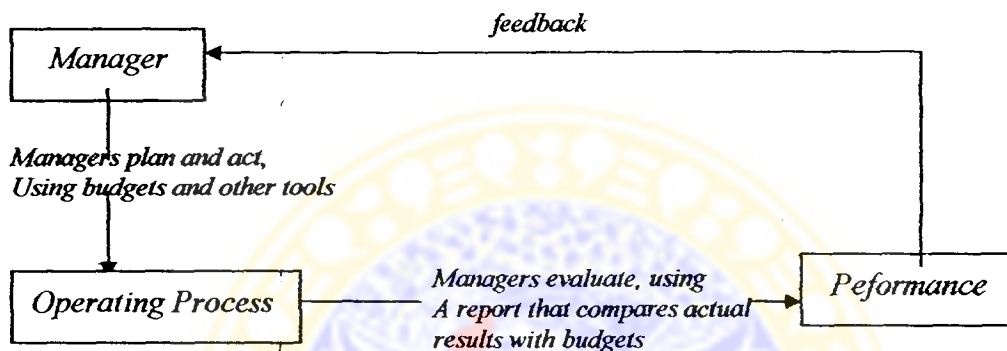
Menurut Mulyadi (2001:488) : *“Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang alin, yang mencakup jangka waktu satu tahun”.*

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, anggaran mempunyai peran yang sangat penting dalam aktivitas perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manajer. Maka anggaran harus disusun sebaik mungkin untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya

tersebut. Untuk menentukan prestasi manajer dapat dilihat melalui laporan prestasi dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi yang sesungguhnya.

Gambar 2.2

Budgets and Performance Reports



Sumber : Horngren, Charles T., Foster George, *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, 8th edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, page. 183

Anggaran dan akuntansi pertanggungjawaban merupakan elemen yang saling berhubungan. Anggaran dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja dan mengevaluasi laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas dengan anggaran sebagai pembanding.

Anggaran mempunyai karakteristik penyusunan sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan non moneter.
2. Anggaran menunjukkan suatu periode tertentu.
3. Anggaran berisi komitmen manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran.

4. Usulan anggaran memerlukan tinjauan dan persetujuan dari pihak yang berwenang.
5. Sekali disetujui, anggaran tidak dapat diubah kecuali dalam keadaan tertentu.
6. Secara periodik, kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis apabila ada penyimpangan dijelaskan sebab terjadinya.

2.1.6.2. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran menurut Hansen dan Mowen (1994:490) adalah sebagai berikut:

1. *It forces managers to plan.*
2. *It provides resource information that can be used to improve decision making.*
3. *It aid the use of resources and employees by setting a bench mark that can be used or subsequent evaluation of communication and coordination.*
4. *It improves the function of communication and coordination.*

Fungsi anggaran menurut Mulyadi (2001:502) adalah :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kinerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dan manajer atas.

4. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, tiap manajer pusat pertanggungjawaban ikut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran untuk unit yang dipimpinnya. Adapun syarat-syarat mengenai program anggaran yang baik menurut Supriyono (1999:346) adalah :

1. Adanya organisasi yang sehat, yaitu organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan tanggungjawab yang tegas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai, yaitu sistem akuntansi yang meliputi :
 - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya.
 - b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analisa yang diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
4. Adanya dukungan dari pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.



2.1.6.3. Jenis anggaran

Dilihat dari segi penyusunannya, anggaran digolongkan menjadi 2 :

1. *Flexible Budget* (anggaran fleksibel), yang disusun berdasarkan deret atau tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.
2. *Static budget* (anggaran tetap), yang disusun berdasarkan estimasi satu kegiatan yang sifatnya konstan yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang.

Sedangkan anggaran pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi :

1. Anggaran biaya, digunakan untuk pusat pertanggungjawaban biaya yang sebagian masukannya mempunyai atau tidak mempunyai hubungan dengan keluaran.
2. Anggaran pendapatan, berisi rencana volume penjualan dikalikan harga jual yang diharapkan.
3. Anggaran rugi laba, disusun untuk setiap pusat pertanggungjawaban laba.

2.1.6.4. Proses Anggaran

Proses penyusunan anggaran dapat berupa *top-down budgeting* atau *bottom-up budgeting*. Dalam *top down budgeting*, peran manajemen tingkat atas terlihat sangat dominan hampir pada seluruh penyusunan anggaran. Dalam *bottom-up budgeting* melibatkan peran serta manajemen tingkat bawah dalam menuangkan rencana kerja dan kegiatan. Proses penganggaran biasanya meliputi proses

pembentukan komite anggaran, menentukan periode anggaran, spesifikasi pedoman anggaran, penyusunan usulan anggaran dasar, negosiasi anggaran, review, dan persetujuan revisi anggaran.

Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, anggaran dan laporan pelaksanaan keuangan merupakan tonggak sistem akuntansi pertanggungjawaban dan elemen penting pengendalian manajemen dalam organisasi perusahaan. Anggaran disusun dari hirarki anggaran yang lebih kecil yang masing-masing merupakan rencana keuangan suatu divisi, departemen atau unit lain dari struktur organisasi. Karena anggaran juga dipakai sebagai standar prestasi maka manajer pusat pertanggungjawaban harus dapat memastikan bahwa aktivitas bawahan telah merefleksikan kegiatannya sesuai dengan item item anggaran dan harus dilaksanakan untuk mengidentifikasi dan mengecualikan faktor-faktor yang tidak terkendali.

2.1.7. Klasifikasi Biaya

Pengertian biaya secara luas adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau mungkin akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, informasi tentang biaya dibuat pihak manajemen untuk proses pengendalian dan penilaian prestasi masing-masing pusat pertanggungjawaban atas biaya yang terjadi dan berada dalam batasan tanggung jawabnya. Tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban hanya sebatas biaya

yang dapat dikendalikannya, maka dari itu harus ada pemisahan biaya atas dasar dapat dikendalikan atau tidak dapat dikendalikan oleh manajer. Sehingga biaya diklasifikasikan menjadi :

1. Biaya yang terkendali (*controllable cost*)

Biaya yang terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2. Biaya yang tidak terkendali (*uncontrollable cost*)

Biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggungjawab seseorang. Pedoman yang digunakan untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Jika seorang manajer mempunyai wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemennya puncak menghendaki agar ia menaruh

perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Tujuan pemisahan biaya terkendali dari semua unsur biaya yang terjadi adalah menentukan siapa yang bertanggung jawab jika ada penyimpangan. Dapat dikendalikannya suatu biaya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu tingkatan manajemen dan jangka waktu. Makin tinggi tingkatan manajemen maka makin banyak biaya yang dapat dikendalikan, karena manajer mempunyai wewenang yang lebih luas dibandingkan dengan tingkatan manajemen yang berada dibawahnya. Dalam jangka waktu yang panjang, semua biaya dapat dikendalikan oleh seseorang dalam organisasi. Sebaliknya dalam jangka waktu yang pendek hanya sedikit biaya yang dapat dikendalikan.

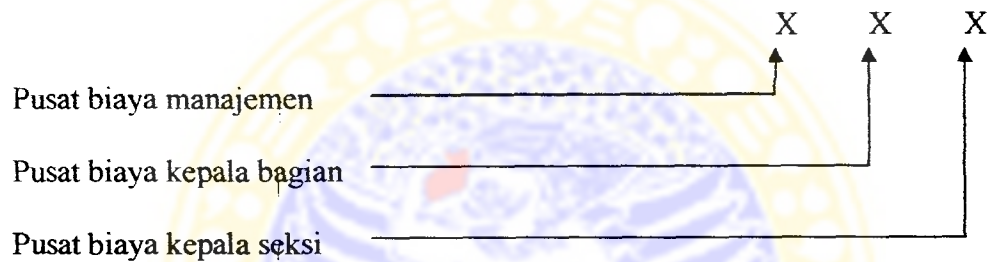
2.1.8. Sistem Akuntansi Biaya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban memerlukan pengumpulan dan pelaporan biaya yang dilaksanakan untuk tiap tingkatan manajemen yang berada dibawah pengendaliannya. Maka dari itu diperlukan suatu metode pengklasifikasian yang akurat dan diberi kode rekening sesuai dengan pusat pertanggungjawaban. Pengklasifikasian tersebut bertujuan untuk mempermudah melakukan pembedaan menurut jenisnya, sehingga dapat dilakukan pengendalian. Pengolahan data akuntansi bergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan dan mengambil data keuangan.

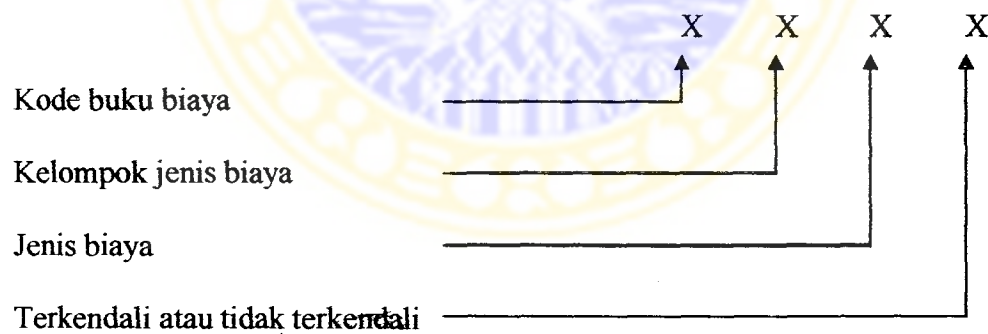
Berikut ini adalah contoh pemberian kode akun :



Penjelasan Kode Pusat Pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :



Penjelasan Kode Rekening Pembantu adalah sebagai berikut :



Biasanya perusahaan membagi rekening menjadi 6 kelompok, yaitu sebagai berikut :

Kode Perkiraan	kelompok Perkiraan
1	Aktiva
2	Hutang

3	Modal
4	Penghasilan
5	Biaya
6	Pendapatan dan biaya diluar usaha

2.1.9. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi (1997:178) :

“Laporan pertanggungjawaban adalah suatu alat yang menurut informasi pendapatan dan atau biaya ke manajer yang memiliki posisi terbaik untuk menjelaskan terjadinya penyimpangan dan mampu merencanakan tindakan perbaikan”.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, masing-masing pusat pertanggungjawaban wajib membuat laporan pertanggungjawaban untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang telah dilaksanakannya. Laporan pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memotivasi para manajer. Dengan laporan pertanggungjawaban, atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pelaksanaan tugas-tugas yang telah diberikan kepada bawahan.

Menurut Supriyono (2001 : 356) suatu sistem pelaporan yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Laporan menyajikan selisih antara anggaran dan realisasinya, faktor-faktor penyebab selisih dan manajer yang bertanggungjawab.
2. Laporan mencakup ramalan tahunan.
3. Laporan mencakup mengenai :

- a. Penyebab selisih
- b. Tindakan koreksi atas selisih
- c. Waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tindakan koreksi secara efektif.

Adapun Syarat-syarat pelaporan yang akurat :

1. Laporan harus didasarkan pada konsep pertanggungjawaban.
2. Laporan harus menggunakan Exemption principle, yaitu menekankan pada perkecualian yang terjadi.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan.
4. laporan harus sistematis dan disesuaikan dengan tingkatan manajemen.
5. Laporan harus diberi keterangan dan komentar secukupnya.
6. Laporan harus tepat waktu.

Dalam pelaksanaannya, alur penyusunan laporan pertanggungjawaban berawal dari tingkatan bawah kemudian bergerak ke tingkat atas, dimana masing-masing manajer berkewajiban untuk menyiapkan laporan pertanggungjawabannya sendiri dan ringkas laporan pertanggungjawaban manajemen yang berada pada level dibawahnya. Laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan info tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi.

2.1.9. Pengendalian dan Penilaian Kinerja

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian dan penilaian kinerja sangatlah tepat karena dalam akuntansi

pertanggungjawaban terdapat unsur-unsur yang dapat digunakan untuk mencari penyimpangan maupun prestasi kinerja melalui struktur organisasi, sistem anggaran, pemisahan biaya, sistem akuntansi biaya serta laporan akuntansi pertanggungjawaban. Pengendalian merupakan proses untuk mencapai kesesuaian antara tujuan dan pelaksanaannya. Pengendalian dimaksudkan agar pemimpin perusahaan dapat mengawasi masing-masing bagian dalam perusahaan supaya tidak menyimpang dari tujuan organisasi.

Menurut Usry dan Hammer (1997 : 461), sistem pengendalian biaya yang efektif mempunyai dua karakteristik pokok yaitu berupa :

1. Rancangan teknis yang kokoh dengan penentuan sasaran pada tingkat prestasi yang memberikan tantangan tetapi dapat dicapai dan disertai sistem pelaporan yang memisahkan biaya yang terkendali dalam jangkauan tanggungjawab seorang manajer dengan biaya terkendali pada semua bagian organisasi.
2. Gaya manajemen yang tanggap terhadap perilaku orang-orang dalam organisasi dalam suatu lingkungan organisasi tertentu. Hal ini perlu perpaduan tepat dari :
 - a. Keikutsertaan manajer dalam penetapan sasaran.
 - b. Kepemimpinan manajer eksklusif.
 - c. Jaringan komunikasi yang terbuka agar manajer merasa bahwa pandangan mereka ditanggapi secara serius.

- d. **Prosedur pengkajian yang mengungkapkan dan mencegah pelaksanaan kerja yang tidak optimal dan keuntungan pribadi yang dicapai dengan mengorbankan keseluruhan organisasi.**

Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai hasil yang telah dicapai dengan membandingkan anggaran yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan bagian yang penting dalam program pengendalian anggaran. Jika terjadi penyimpangan akan segera dicari apa penyebab dan siapa yang bertanggung jawab kemudian dilakukan perbaikan-perbaikan yang mungkin dapat dikendalikan penilaian tersebut dapat berupa evaluasi terhadap biaya-biaya yang telah dikeluarkan yang dibandingkan dengan anggaran. Oleh sebab itu penilaian prestasi perlu dilakukan secara rutin untuk mengetahui peran aktif para karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan untuk memotivasi karyawan. Selain berperan dalam pengambilan keputusan, penilaian kinerja bertujuan untuk :

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang karirnya atau perencanaan karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong tercapainya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan bawahan.

5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu prestasi kerjanya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat berfungsi bagi penelitian dan pengembangan bidang personalia.

2.2. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban telah dilakukan sebelumnya oleh beberapa orang. Bahkan sudah banyak yang menulis skripsi tentang akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu untuk pengendalian dan penilaian kinerja. Dan tentunya penelitian atas akuntansi pertanggungjawaban dilakukan pada perusahaan-perusahaan atau instansi-instansi yang berbeda pula.

Berdasarkan skripsi yang ditulis oleh Nurhayati dengan judul “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Departemen Food and Beverage pada Mandarin Oriental Surabaya”, hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pemisahan unsur keterkendalian pendapatan dan biaya sebagai salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang ada belum dilakukan sepenuhnya yaitu belum memenuhi syarat laporan akuntansi pertanggungjawaban yang benar, yaitu belum dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Dalam penelitian yang dilakukan penulis ini dilakukan pada yang objek yang berbeda dan belum pernah dilakukan penelitian pada perusahaan ini sebelumnya. Penelitian ini membahas tentang elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban yang digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian atas “Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Mengendalikan dan Menilai Kinerja Departemen Produksi pada PT. Petronika Gresik” dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif berjenis studi kasus dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian deskriptif dilakukan dengan cara memberikan gambaran yang tepat mengenai keadaan tertentu untuk menentukan hubungan dengan keadaan lainnya. Sedangkan pendekatan kualitatif yaitu pendekatan dimana penelitian dilakukan dengan menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, peristiwa, dan pengetahuan dimana proses penelitian menitikberatkan pada pemahaman, pemikiran, dan persepsi peneliti. Pendekatan kualitatif ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman, mengembangkan teori dan menggambarkan realita mengenai akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Petonika di Gresik sebagai alat untuk mengendalikan dan menilai kinerja.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus menurut Yin (1996:1) : “Secara umum, studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok dengan pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan “*how*” atau “*why*”, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitian terletak pada fenomena masa kini didalam konteks kehidupan nyata”.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah :

1. Objek penelitian terbatas pada penyusunan laporan pertanggungjawaban khususnya pada bagian produksi dan keuangan pada PT. Petronika.
2. Proses pengendalian manajemen yang dilakukan pada PT. Petronika.

3.3. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yang digunakan dalam skripsi ini adalah syudi kasus yang dikemukakan oleh Yin (2000:18) yang mendefinisikan studi kasus sebagai “Inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena didalam konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan dimana multi sumber bukti dimanfaatkan”. Alasan pemilihan metode tersebut didasarkan pada kesesuaian metode studi kasus dengan penelitian yang dilakukan. Menurut Yin (2003:29), dalam metode studi kasus terdapat lima komponen desain penelitian (dapat dilihat pada gambar 3.1) yang sangat penting, yaitu :

1. Pertanyaan penelitian

Rumusan masalah yang ada dapat dijelaskan lebih rinci melalui pertanyaan sebagai berikut :

Pertanyaan 1 : “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di PT Petronika?”

Pertanyaan 2 : “Bagaimanakah pengendalian dan penilaian kinerja manajer pertanggungjawaban biaya departemen produksi di PT Petronika?”

2. Proposisi

Setiap proposisi mengarahkan perhatian peneliti pada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup studinya. Proposisi yang dibuat harus relevan dengan rumusan masalah serta hubungan teori dan konsep yang mendasarinya. Proposisi yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu:

Proposisi 1 : ”Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai beberapa elemen diantaranya pusat-pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran, pelaporan biaya, sistem akuntansi biaya, dan pelaporan pertanggungjawaban”.

Proposisi 2 : ”Pengendalian dan penilaian kinerja manajer berdasarkan laporan pertanggungjawabannya atas biaya-biaya yang berada dibawah kendalinya”.

3. Unit analisis

Unit analisis dapat memudahkan peneliti dalam mengumpulkan informasi yang sesuai dengan rumusan masalah. Dari informasi yang dikumpulkan dapat dilakukan analisis secara rinci guna mendapatkan suatu simpulan mengenai rumusan masalah yang ada.

Unit analisis I : “Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban biaya, sistem anggaran, pelaporan biaya, sistem akuntansi

biaya, dan laporan pertanggungjawaban manajer pusat pertanggungjawaban biaya”.

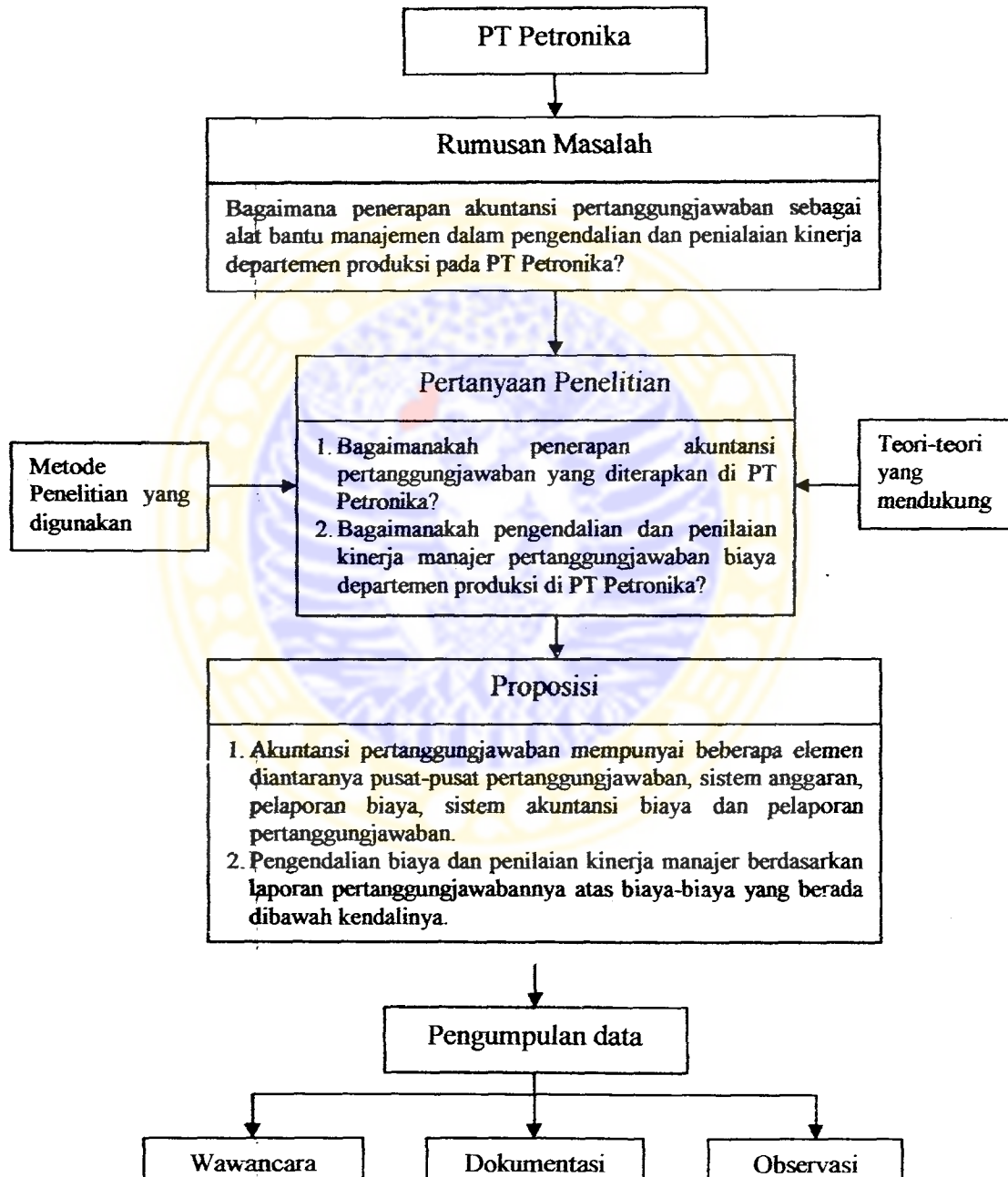
Unit analisis II : “ Laporan pertanggungjawaban biaya yang disusun oleh manajer pusat biaya dalam pengendalian dan penilaian kinerja manajer laporan pertanggungjawaban membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya”.

4. Logika yang mengaitkan dengan proposisi

Pengumpulan data yang dilakukan harus sesuai dan berpedoman dengan proposisi yang telah dibuat. Proposisi yang baik akan membantu pengidentifikasian informasi yang relevan serta mengarahkan dan membatasi usaha pengumpulan data. Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari interview dan observasi, sedangkan data sekunder diperoleh dari arsip perusahaan berupa laporan pertanggungjawaban manajemen tahunan serta data yang telah dikumpulkan dan dihubungkan dengan proposisi.

5. Kriteria untuk menginterpretasikan temuan

Kriteria untuk menginterpretasikan temuan yang digunakan dalam pengendalian dan penilaian kinerja adalah dengan membandingkan dan mengukur antara anggaran biaya dan realisasinya yang terdapat di laporan pertanggungjawaban biaya yang dilaporkan oleh manajer pusat biaya.

Gambar 3.1**Model Analisis**

Tabel 3.2

Sumber dan Pengumpulan Data

Rumusan Masalah	Pertanyaan Penelitian	Proposisi	Jenis Data	Sumber Data	Metode Pengumpulan Data
Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian dan penilaian kinerja departemen produksi pada PT Petronika?	<p>1. Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan di PT Petronika?</p> <p>2. Bagaimanakah pengendalian dan penilaian kinerja manajer pertanggungjawaban biaya departemen produksi di PT Petronika?</p>	<p>1. Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai beberapa elemen, diantaranya pusat-pusat pertanggungjawaban, sistem anggaran, pelaporan biaya, sistem akuntansi biaya dan pelaporan pertanggungjawaban.</p> <p>2. Pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajer berdasarkan laporan pertanggungjawabannya atas biaya-biaya yang berada dibawah kendalinya.</p>	<p>1. Data kualitatif berupa kata, kalimat, skema, dan gambar.</p> <p>2. Data kuantitatif yang terdiri dari angka-angka.</p>	<p>1. Arsip perusahaan, data-data dari bagian keuangan, dan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian, laporan RKAP tahun 2005</p> <p>2. Laporan anggaran tahun 2005 dan Laporan manajemen tahun 2005</p>	<p>1. Survei pendahuluan; Studi lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi</p> <p>2. Studi lapangan melalui Tanya jawab dengan pihak-pihak yang terkait</p>

3.4. Sumber dan Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data yaitu :

- a. Data kualitatif yang dikumpulkan berdasarkan keadaan dan gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian. Data kualitatif tersebut meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, pemikiran dan hasil penelitian berupa literatur dan skripsi terdahulu.
- b. Data kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas laporan keuangan perusahaan serta laporan pertanggungjawaban manajemen tahunan.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Arsip perusahaan berupa data struktur organisasi dari bagian personalia, laporan RKAP tahun 2005, serta hasil wawancara dengan departemen teknik untuk proses produksi dan hasil wawancara dengan bagian keuangan.
- b. Laporan manajemen tahun 2005 untuk mengetahui pertanggungjawaban tiap departemen.

Prosedur yang dilakukan untuk memperoleh data :

1. Survey Pendahuluan :

Dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai keadaan perusahaan dan untuk menetapkan nai keadaan perusahaan dan untuk menetapkan permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini.

2. Penelitian lapangan

Dilakukan untuk meneliti lebih lanjut permasalahan yang telah dirumuskan.

Pada tahap ini pengumpulan data dilakukan dengan cara :

a. Observasi

observasi yaitu pengamatan dengan cara mendatangi perusahaan untuk memperoleh gambaran yang tepat mengenai keadaan perusahaan.

b. Wawancara secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait.

c. Dokumentasi yaitu dengan melihat catatan, laporan dan yang berhubungan dengan permasalahan.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini simpel dan numerik yaitu analisis secara deskriptif yaitu dengan menganalisis elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan, kemudian dibandingkan dengan teori pendukung, untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Petronika telah sesuai dengan konsep, sehingga dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian kinerja.

Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data mengenai akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :
 - a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
 - b. Sistem anggaran.
 - c. Pengolongan biaya berdasarkan terkendali atau tidaknya biaya oleh manajer yang bertanggung jawab.
 - d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan bentuk organisasi.

- e. Sistem pelaporan biaya oleh manajer yang bertanggung jawab.
2. Menganalisis elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan, yaitu :
 - a. Menganalisis struktur organisasi, yang dikaitkan dengan :
 - 1). Desentralisasi
 - 2). Pendelegasian tugas
 - 3). Rentang kekuasaan
 - 4). Koordinasi.
 - b. Menganalisis sistem anggaran.

Proses penyusunan anggaran tidak hanya melibatkan manajemen tingkat atas tetapi juga membutuhkan partisipasi dari manajemen tingkat bawah, dimana masing-masing pusat pertanggungjawaban menyusun suatu anggaran untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - c. Menganalisis biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Untuk memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, biaya harus diklasifikasikan menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali karena hanya biaya yang dapat dikendalikan saja yang bisa dipertanggungjawabkan.
 - d. Menganalisis sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan bentuk dan struktur organisasi.

- e. Menganalisis sistem pelaporan biaya apakah telah memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, antara lain :
- 1). Laporan yang dibuat harus menunjukkan realisasi, anggaran dan penyimpangan yang terjadi.
 - 2). Laporan pertanggungjawaban harus disusun sesuai dengan struktur organisasi dan tingkatan manajemen yang ada.
 - 3). Adanya pemisahan pelaporan atas biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.
- f. Menganalisis apakah elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian inerja.
3. Menyimpulkan dan memberi saran.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Latar Belakang Perusahaan

PT PETRONIKA didirikan pada tanggal 1 Agustus 1985 berlokasi di kompleks industri Petrokimia Gresik. Keberadaan PT PETRONIKA telah memberikan kontribusi pertumbuhan ekonomi khususnya dalam bidang industri petrokimia. Keberadaan PT PETRONIKA yang memproduksi DOP (*Diocetyl Pthalate*) dimaksudkan untuk dapat memenuhi kebutuhan industri plastik/ *Polyvinyl Chloride* (PVC) dan juga akan mendorong pertumbuhan industri hulu seperti *Octanol* dan *Phthalic Anhydride*. Kepemilikan saham atas PT PETRONIKA terdiri atas 20% PT PETROKIMIA Gresik dan 80% GLOBECHEM Int. Co. Ltd.

Sebagai penghasil DOP yang merupakan bahan kimia pembantu dalam pembuatan barang-barang plastik, perusahaan ini merupakan satu mata rantai dalam proses pemanfaatan produk-produk hasil penyulingan minyak mentah dan dengan demikian merupakan komoditi strategis dalam industri Petrokimia di Indonesia. Penghasil komoditi semacam ini yang termasuk dalam golongan *intermediate chemicals/ speciality chemicals* di Indonesia baru ada beberapa buah saja.

PT PETRONIKA sejak berproduksi tahun 1985 telah memiliki pelanggan dalam negeri yang tersebar di Jatim, Jateng, Jabar, DKI, dan sebagian kecil berada diluar jawa. Berkat ketekunan yang baik dan dengan menjaga standar kualitas yang

superior maka perusahaan ini dapat menempatkan produksinya sejajar dengan DOP impor. Sampai akhirnya perusahaan ini berhasil menembus pasaran ekspor terutama ke negara-negara Asia Tenggara, seperti : Singapura, Malaysia, Hongkong, Vietnam, Filipina, dan Australia. Kebutuhan plastik/ PVC dari tahun ke tahun meningkat yang mengakibatkan meningkatnya kebutuhan DOP, sehingga PT PETRONIKA mengembangkan usahanya dengan meningkatkan kapasitas yang semula 30.000 ton per tahun menjadi 34.000 ton per tahun.

4.1.2. Sasaran Utama, Visi dan Misi Perusahaan

Sasaran utama PT PETRONIKA adalah memberikan andil disektor pembangunan dibidang ekonomi melalui usaha industri *plasticizer*. Untuk mencapai sasaran tersebut tentunya didukung dengan adanya visi dan misi perusahaan.

Visi : Menjadi produsen *plasticizer* yang bertaraf internasional didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas untuk menjamin kepuasan pelanggan.

Misi : 1. Produktifitas tinggi unggul dalam mutu

2. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia

3. Menciptakan kondisi kerja yang harmonis dengan mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja

4. Menjamin kepuasan pelanggan.

Disamping menjaga stabilitas kebutuhan DOP di Indonesia, Petronika selalu menjaga mutu sesuai dengan persyaratan dari standar Nasional Indonesia (SNI). Kunci sukses perusahaan memproduksi DOP adalah dengan pengendalian mutu

terpadu dan peningkatan sumber daya manusia yaitu dengan menetapkan kebijakan mutu dan kebijakan K-3. kebijakan mutu berisi tentang komitmen untuk meningkatkan produktifitas dan menjaga mutu dengan cara memperbaiki sistem mutu secara terencana, terencana, terus menerus dan berkesinambungan, sehingga dapat memenuhi permintaan pelanggan. Kebijakan K-3 yaitu perusahaan bertekad mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman. Untuk meningkatkan pengetahuan, wawasan, dan keterampilan, perusahaan mengirim serta mengikutkan pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh lembaga pemerintah maupun swasta. Dengan dimilikinya tenaga-tenaga terampil dan berpengalaman dibidangnya masing-masing, maka PT PETRONIKA lebih eksis lagi terhadap jaminan mutu produk. Dengan didukung peralatan dan tenaga laboratorium yang berpengalaman sehingga PT PETRONIKA dapat memberikan jaminan mutu terhadap produk sesuai dengan standar Nasional Indonesia.

4.1.3. Kegiatan Produksi

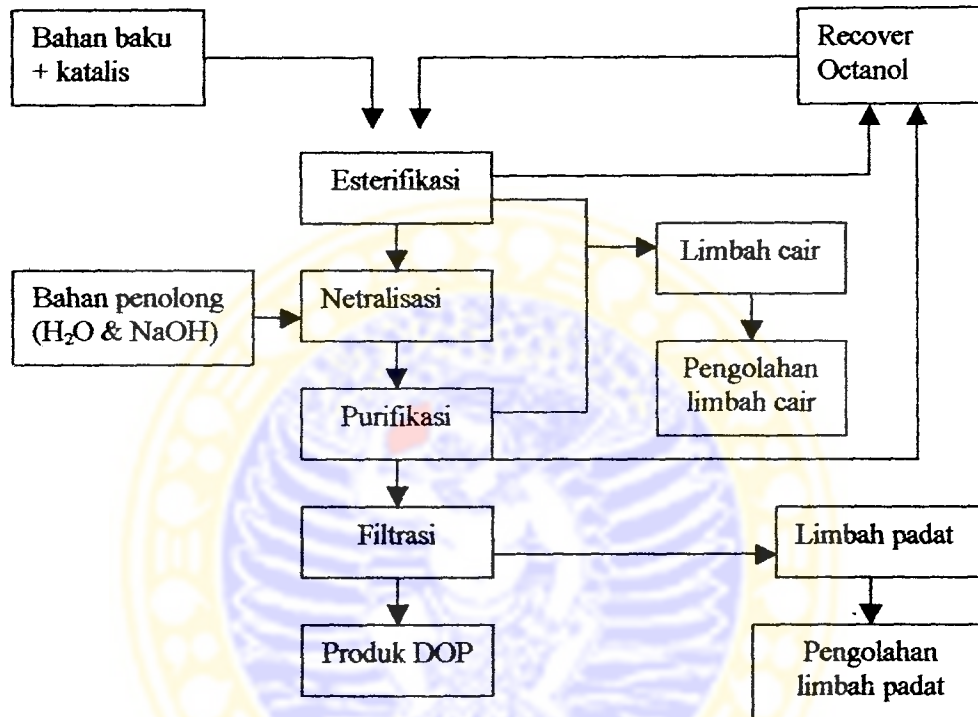
PT PETRONIKA memproduksi DOP (*Diocetyl Phthalate*) dengan formula kimia $C_6H_4(CO_2C_8H_{17})_2$. DOP berupa cairan jernih yang merupakan senyawa ester dari asam *Phthalate* dengan *2-Ethyl Hexanol* dan digunakan sebagai pelentur (*plasticizer*) yang dipakai dalam *Polivinyl Chloride Resin*. Tingkat efisiensi pelenturannya sangat tinggi dan tidak mudah menguap. Disamping itu, DOP mempunyai sifat tahan lama, tahan terhadap dingin, migrasi, dan cuaca. DOP juga mempunyai tingkat kecocokan yang baik dan stabilitas hidrolis dan kandungan listrik.

Tingkat kegunaannya banyak sekali dalam pemakaian produksi produksi seperti industri plastik, kabel, jok kursi mobil, komponen sepatu, pabrik karpet, dan lain-lain.

Hasil produksinya lebih unggul dalam kualitas karena menggunakan teknologi MGC (*Mitsubishi Gas Chemicals*) Jepang. Pada waktu ini kebutuhan DOP dalam negeri sebesar 60.000 ton per tahun, seluruhnya dapat dipenuhi dari produksi dalam negeri dimana lebih dari separuhnya dipenuhi dari produksi PT PETRONIKA. Hal ini berarti perusahaan ini telah mempunyai andil yang cukup besar dalam pengembangan industri hilir dan hulunya. Kebutuhan bahan *plasticizer* ini akan berkembang terus di masa mendatang baik dalam jumlah maupun kualitasnya. Dengan keadaan tersebut serta ditunjang dari bahan baku yang ada serta teknologi yang dimiliki pengembangan perusahaan ini cukup cerah. Hal ini tidak hanya untuk memenuhi pasaran dalam negeri, namun juga untuk ekspor.

DOP dipasarkan sebagai bahan baku industri dengan berbagai kemasan. Untuk penjualan dalam negeri, DOP dikemas dalam drum seberat 200 kg atau dengan truk tangki kapasitas mulai dari 8-25 ton, sedangkan untuk ekspor menggunakan kemasan drum yang dimasukkan *container*/ kapal tanker. Demi kepuasan pelanggan PT PETRONIKA selalu menjual DOP yang dikirim ke pelanggan dengan memenuhi mutu sesuai spesifikasi, kecepatan pelayanan, dan selalu peka dan perhatian terhadap keluhan pelanggan.

Gambar 4.1.
Flow Diagram Proses



Sumber : Data intern perusahaan

Pembuatan DOP diawali dengan pembentukan reaksi monoesterifikasi (Exothermic Reaction) yaitu dengan rumus kimia $\text{PAN} + \text{Octanol} = \text{Mono Ester}$. Lalu dilanjutkan dengan reaksi Diesterifikasi (Slow Equilibrium Reaction) yaitu $\text{Mono ester} + \text{Octanol} = \text{DOP}$. Setelah proses Esterifikasi selesai, dilanjutkan dengan netralisasi. Proses ini berguna untuk menetralkan mono ester sisa (yang tidak bereaksi) dengan cara menguraikan katalis dengan air untuk membentuk solid TiO_2 . Rumus kimia dari proses netralisasi yaitu $2 \text{NaOH} + \text{CO}_2 = \text{Na}_2\text{CO}_3 + \text{H}_2\text{O}$. Kemudian dilanjutkan dengan proses purifikasi yang berfungsi untuk purifikasi crude

DOP dari sisa alkohol. Didalam proses ini juga dilakukan stripping (steam distillation column), yaitu memisahkan air dan mereflux alcohol dengan tujuan untuk meningkatkan rate reaksi dan konversi disamping untuk mengurangi panas yang masuk ke reaktor. Proses terakhir yaitu filtrasi (pressure filter). Filtrasi ini berfungsi untuk memisahkan solid impurities. Setelah proses filtrasi ini jadilah produk DOP.

4.2. Deskripsi Penelitian

4.2.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan faktor yang memegang peranan cukup penting dalam suatu organisasi perusahaan, karena struktur organisasi menunjukkan secara jelas kedudukan, wewenang dan tanggung jawab yang ada pada tiap-tiap bagian sehingga dapat mendukung sistem pelaporan dan pertanggungjawaban dalam perusahaan.

Bagan dari struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 4.2. Berdasarkan bagan tersebut dapat diketahui tugas dan tanggungjawab dari masing-masing bagian dalam struktur organisasi, yaitu sebagai berikut :

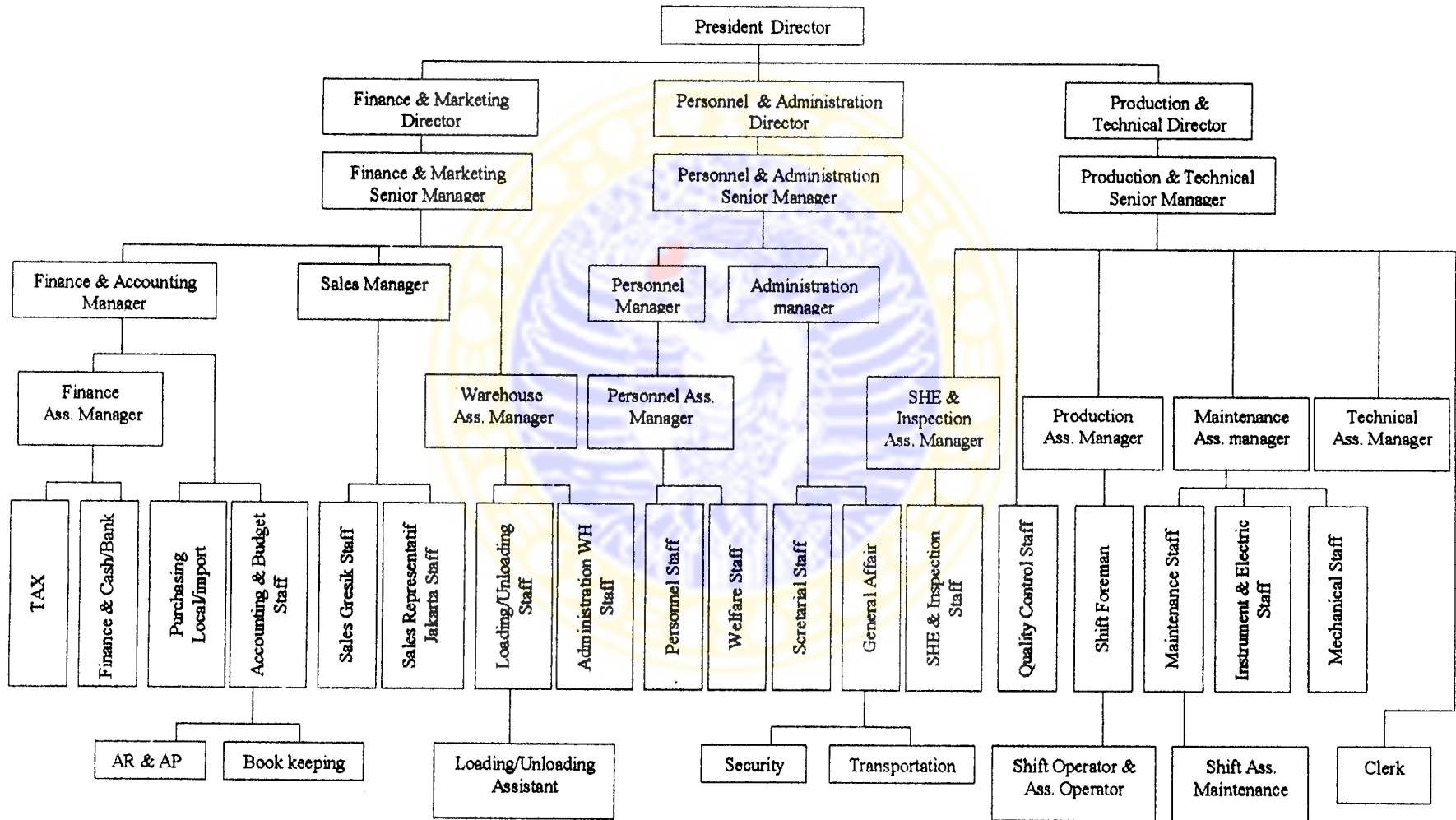
1. *President Director* :

Mengawasi kebijakan dalam semua bidang yang berkaitan dengan aktivitas operasi perusahaan.

2. *Finance and Marketing Director* :

- a. Mengatur dan bertanggung jawab atas keuangan perusahaan kepada presiden direktur

Gambar 4.2.
Struktur Organisasi PT. Petronika



Sumber : Data Intern Perusahaan

- b. Mengatur dan bertanggung jawab atas kegiatan pemasaran dan penjualan
- c. Mengkoordinasikan penyusunan anggaran masing-masing bagian
- d. Mencatat semua transaksi yang terjadi dan membuat laporan keuangan perusahaan secara periodic yang dilakukan bagian akuntansi

3. *Personnel and Administration Director* :

- a. Bertanggung jawab kepada presiden direktur
- b. Mengkoordinasikan, merencanakan, melaksanakan, dan mengontrol masalah administrasi
- c. Membuat kebijakan mengenai Sumber Daya Manusia
- d. Melakukan pengendalian dan koordinasi mengenai pelaksanaan internal training
- e. Bertanggung jawab atas masalah personalia.

4. *Production and Technical Director* :

- a. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan proses produksi
- b. Bertanggung jawab terhadap produk yang dihasilkan dan atas tersedianya bahan baku dan bahan penolong untuk proses produksi
- c. Memelihara peralatan-peralatan pabrik secara keseluruhan
- d. Memperbaikinya apabila terjadi kerusakan.

5. *Senior Manajer keuangan dan Pemasaran* :

- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang manajer keuangan dan manajer penjualan

- b. Melaksanakan pengawasan dan mengimplementasikan kebijakan-kebijakan perusahaan dibidang keuangan, marketing, dan pembelian.
 - c. Mengawasi dan mengkoordinasi semua kegiatan keuangan, perpajakan, pengadaan atau pembelian perusahaan termasuk rencana penjualan hasil produksi
 - d. Mengkoordinasi kegiatan penjualan dan mengawasi permintaan produk agar mencapai pasar yang luas.
6. Senior Manajer Personalia dan Administrasi :
- a. Mengkoordinasikan tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang manajer personalia dan manajer administrasi
 - b. Tugas-tugas manajer personalia antara lain : mengkoordinir dan mengawasi prestasi karyawan, sistem penggajian, kondisi pekerjaan serta menentukan tugas pekerjaan sehingga didapatkan hasil yang memuaskan
 - c. Sedangkan tugas dari manajer administrasi adalah tanggung jawab pada pekerjaan administrasi perusahaan sehubungan dengan kegiatan perencanaan
 - d. Sedangkan tugas dari manajer administrasi adalah tanggung jawab pada pekerjaan administrasi perusahaan sehubungan dengan kegiatan perencanaan perusahaan, kesekretariatan, semua yang berhubungan dengan hukum dan masyarakat, keamanan dan transportasi

4.2.2. Sistem Anggaran

Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan maupun alat pengendalian. Sebagai alat perencanaan, anggaran dapat digunakan untuk melihat kemasa depan dengan menentukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan sebagai alat pengendalian, anggaran dapat digunakan untuk melihat kebelakang, yaitu melihat realisasi atas apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Anggaran merupakan alat untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan perusahaan dan untuk mengkomunikasikan hal-hal yang menjadi sasaran perusahaan keseluruhan tingkatan manajemen. Jika dalam anggaran ditemukan suatu penyimpangan, maka harus dianalisa dan dicari penyebabnya, kemudian mengambil tindakan koreksi sebagai dasar untuk menilai kinerja para manajer tersebut.

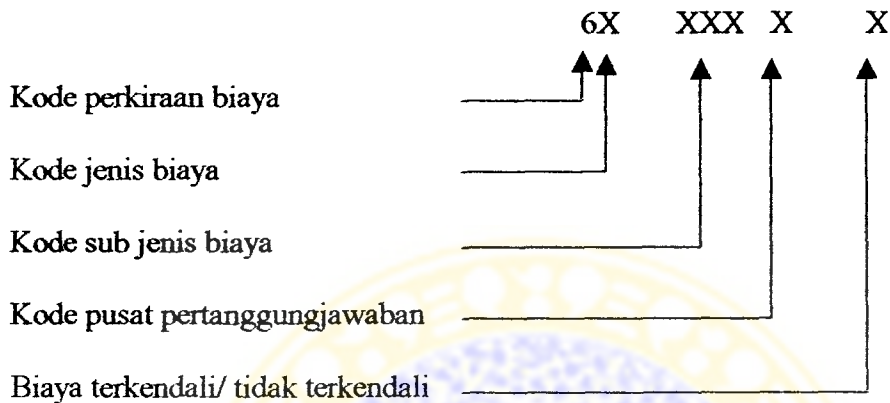
Dalam menjalankan aktivitasnya, PT. Petronika menyusun anggaran terlebih dulu yang dirumuskan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. RKAP merupakan landasan kebijakan manajemen dalam mengelola perusahaan yang digunakan sebagai manifestasi dalam merealisasi tujuan perusahaan yang telah dicanangkan dalam visi dan misi perusahaan. Dasar penyusunan RKAP adalah hasil prognosa tahun sebelumnya dan pertimbangan-pertimbangan atas faktor internal maupun eksternal yang terangkum dalam asumsi-asumsi. Untuk faktor internal mengupayakan pada kemampuan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri. Sedangkan untuk faktor eksternal tergantung pada kondisi perekonomian Indonesia yang juga tidak terlepas dari perekonomian dunia.

4.2.3. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Keterkendalian

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, manajer harus dapat mempertanggungjawabkan biaya-biaya yang secara langsung dapat dikendalikan dalam laporan pertanggungjawaban. Maka dari itu pemisahan biaya atas biaya terkendali dengan biaya yang tidak terkendali sangatlah penting. Hal itu dilakukan untuk menentukan yang seharusnya bertanggungjawab terhadap biaya-biaya tersebut sehingga akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan efektif. Adanya pemisahan biaya pada laporan pertanggungjawaban dapat memudahkan dalam mengidentifikasi biaya-biaya apa saja yang dikeluarkan dan yang dapat dikendalikan serta dipertanggungjawabkan oleh manajer suatu bagian. Klasifikasi biaya berdasarkan keterkendiannya sangat berhubungan dengan struktur organisasi, sehingga dapat dengan mudah mengetahui apakah biaya itu merupakan tanggung jawab suatu bagian atau tidak.

Belum adanya klasifikasi biaya antara biaya terkendali dan tidak terkendali menyebabkan lemahnya pengendalian karena pertanggungjawaban tidak jelas. Sehingga manajemen tidak dapat meminta pertanggungjawaban pada pihak yang bersangkutan.

Untuk memudahkan pengendalian biaya maka diusulkan menggunakan kode rekening sebagai berikut :



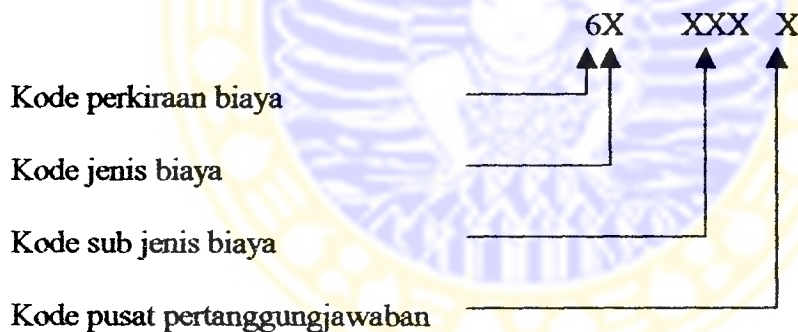
4.2.4. Sistem Akuntansi Biaya

Sistem Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas biaya-biaya yang berhubungan dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Untuk pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban dibutuhkan kode organisasi dan kode akun. Kode organisasi digunakan untuk menunjukkan pusat pertanggungjawaban yang mengeluarkan biaya dan mempertanggungjawabkannya. Sedangkan kode akun digunakan untuk pengendalian biaya dan membantu pengolahan data guna menyusun laporan pertanggungjawaban dari masing-masing pusat biaya.

PT. Petronika menggunakan kode akun sebagai identitas masing-masing jenis rekening. Berikut adalah klasifikasi kode akun yang ada pada PT Petronika:

Kode akun	Kelompok akun
2	Aktiva
3	Kewajiban
4	Modal
5	Pendapatan
6	Harga Pokok Produksi
7	Biaya

Kode Rekening biaya yang digunakan PT. Petronika adalah sebagai berikut :



Rincian pengelompokan jenis biaya pada rekening biaya yang terdapat di PT.

Petronika adalah sebagai berikut:

62	→	Biaya Overhead (Produksi)
63	→	Biaya Operasi
64	→	Biaya Umum

Selanjutnya untuk kode pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- 1 → Biaya pada bagian keuangan
- 2 → Biaya pada bagian pemasaran
- 3 → Biaya pada bagian personalia
- 4 → Biaya pada bagian produksi

Kode rekening untuk biaya produksi yang ada di PT. Petronika dapat dijabarkan sebagai berikut:

Akun	Nama Akun	Kelompok Akun
61	Biaya produksi	
61-110-4	Bahan baku - 2 EH	Bahan baku - 2EH
61-112-4	Bahan baku - PA	Bahan baku - Pan
61-115-4	Biaya pembelian bahan baku	Pembelian bahan baku
61-120-4	<i>Supplies</i>	<i>Supplies</i>
61-121-4	Bahan pembantu TPT	<i>Supplies</i>
61-130-4	<i>Utility</i>	<i>Utility</i>
61-135-4	Minyak Diesel	<i>Utility</i>
61-211-4	Biaya tenaga kerja langsung	Upah TKL
61-310-4	<i>Supplies</i>	<i>Supplies</i>
61-311-4	DS-R-100	<i>Supplies</i>
61-312-4	DS-R-800	<i>Supplies</i>
61-313-4	<i>Ac. Carbon</i>	<i>Supplies</i>
61-314-4	<i>NaOH</i>	<i>Supplies</i>

61-315-4	<i>CO₂</i>	<i>Supplies</i>
61-316-4	<i>H₂SO₄</i>	<i>Supplies</i>
61-317-4	<i>Kurizet S-113</i>	<i>Supplies</i>
61-318-4	<i>Kurizet S-370</i>	<i>Supplies</i>
61-319-4	<i>Kurizet S-225</i>	<i>Supplies</i>
61-320-4	<i>Policrin A-411</i>	<i>Supplies</i>
61-321-4	<i>Polycrin A-491</i>	<i>Supplies</i>
61-322-4	<i>Na Clo</i>	<i>Supplies</i>
61-323-4	<i>Diacol</i>	<i>Supplies</i>
61-324-4	<i>Chemical Cleaning</i>	<i>Supplies</i>
61-325-4	<i>Barrel Therm 200</i>	<i>Supplies</i>
61-410-4	<i>Utility</i>	<i>Utility</i>
61-412-4	<i>Steam</i>	<i>Utility</i>
61-413-4	<i>Nitrogen</i>	<i>Utility</i>
61-421-4	<i>Air</i>	<i>Utility</i>
61-422-4	<i>Listrik</i>	<i>Utility</i>
61-500-4	<i>Biaya tetap- Produksi</i>	
61-511-4	<i>Gaji Staf Produksi</i>	<i>Biaya gaji staf produksi</i>
61-516-4	<i>Biaya pengobatan</i>	<i>Biaya gaji staf produksi</i>
61-517-4	<i>Infitasi</i>	<i>Biaya gaji staf produksi</i>
61-519-4	<i>Biaya karyawan lain-lain</i>	<i>Biaya gaji staf produksi</i>
61-531-4	<i>Perjalanan dinas</i>	<i>Biaya produksi lain-lain</i>

61-551-4	Pelatihan	Biaya produksi lain-lain
61-552-4	Ekspansi	Biaya produksi lain-lain
61-571-4	Alat tulis kantor	Biaya produksi lain-lain
61-572-4	Perlengkapan/Supplies kantor	Biaya produksi lain-lain
61-573-4	Reproduksi (foto copy, jilid)	Biaya produksi lain-lain
61-574-4	Perangko, materai, surat & telegram	Biaya produksi lain-lain
61-631-4	Asuransi	Biaya asuransi
61-651-4	Pajak	Biaya produksi lain-lain
61-661-4	Biaya pengangkutan	Biaya produksi lain-lain
61-671-4	Biaya sewa tanah	Biaya produksi lain-lain
61-711-4	Laboratorium	Peralatan & pemeliharaan
61-714-4	<i>Safety</i>	Peralatan & pemeliharaan
61-719-4	Rupa-rupa	Peralatan & pemeliharaan
61-721-4	Perbaikan dan pemeliharaan bangunan	Peralatan & pemeliharaan
61-722-4	Perbaikan dan pemeliharaan mesin	Peralatan & pemeliharaan
61-751-4	Iuran keamanan dan kebersihan	Biaya produksi lain-lain
61-752-4	Iuran Koran dan majalah	Biaya produksi lain-lain
61-771-4	Biaya bahan bakar & pelumas kendaraan	Biaya produksi lain-lain
61-776-4	Biaya parkir	Biaya produksi lain-lain
61-779-4	Biaya transportasi lain-lain	Biaya produksi lain-lain
61-811-4	Biaya penyusutan bangunan	Biaya penyusutan
61-812-4	Biaya penyusutan mesin dan peralatan	Biaya penyusutan

61-813-4	Biaya penyusutan alat pengangkutan	Biaya penyusutan
61-814-4	Biaya penyusutan perlengkapan kantor	Biaya penyusutan
61-911-4	Biaya rumah tangga kantor	Biaya produksi lain-lain
61-912-4	Biaya sumbangan social	Biaya produksi lain-lain
61-913-4	Biaya jamuan dan entertainment	Biaya produksi lain-lain

4.2.5. Laporan Pertanggungjawaban

Hasil pengukuran kinerja secara periodik dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya disusun dalam laporan pertanggungjawaban yang nantinya akan digunakan untuk menilai kinerja masing-masing bagian sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Untuk memantau pelaksanaan kegiatan masing-masing bagian dip perusahaan, pihak manajemen memerlukan laporan pertanggungjawaban dari masing-masing bagian. Dari laporan tersebut dapat diketahui hasil yang telah dicapai perusahaan sehingga dapat digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan selama ini.

Laporan pertanggungjawaban PT. Petronika dibuat berisi laporan pertanggungjawaban masing-masing bagian yang tertuang dalam laporan manajemen tahunan. Laporan tersebut berisikan laporan kegiatan perusahaan yang terdiri dari bagian produksi, pemasaran, keuangan, serta personalia dan administrasi. Laporan pertanggungjawaban masing-masing bagian tersebut disiapkan oleh bagian keuangan termasuk laporan realisasi biaya produksi.

4.3. Pembahasan

Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan diatas, dapat diperoleh gambaran mengenai kondisi yang terdapat di PT. Petonika. Adanya pembahasan ini menjelaskan permasalahan yang terjadi dalam perusahaan khususnya tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk mengendalikan dan menilai kinerja.

4.3.1. Struktur Organisasi

Pembagian tugas dan wewenang pada PT. Petronika cukup baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan fungsi yang ada dalam perusahaan, dimana tiap bagian telah memiliki deskripsi tugas dan wewenang yang jelas serta tidak adanya perangkapan jabatan. Struktur organisasi yang seperti ini akan membuat masing-masing bagian lebih fokus pada fungsinya. Dengan demikian akan mempermudah pembuatan laporan pertanggungjawaban. Dari laporan pertanggungjawaban tersebut, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja masing-masing bagian. Apabila ditemukan penyimpangan maka dapat dengan mudah meminta pertanggungjawaban pada manajer yang bertanggung jawab sehingga lebih terkendali. Adanya struktur organisasi yang baik maka akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dan berjalan dengan efektif. Dengan begitu masalah dapat dipecahkan dengan cepat sehingga biaya dapat dengan mudah dikendalikan.

4.3.2. Sistem Anggaran

Sistem akuntansi biaya menghendaki adanya anggaran yang disusun oleh setiap bagian. Tiap-tiap manajer sebaiknya mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada dibawah tanggung jawabnya masing-masing. Rancangan anggaran tersebut kemudian diserahkan pada bagian keuangan yang bertindak sebagai komite anggaran. Kemudian rancangan anggaran tersebut dianalisa oleh bagian anggaran dan masing-masing bagian akan dimintai pertanggungjawabannya mengenai realisasi dari anggaran tersebut, karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban terbatas pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan saja. Komite anggaran memiliki peran yang sangat penting, yaitu mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan informasi dari masing-masing bagian atau departemen sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai tanpa mengabaikan kepentingan salah satu departemen.

Untuk dapat berfungsi sebagai alat pengendalian biaya dan penilaian prestasi kerja yang baik, anggaran sebaiknya disusun untuk tiap pusat pertanggungjawaban yang meliputi seluruh item biaya yang secara signifikan dapat dipengaruhi. Oleh sebab itu penyusunan anggaran harus didukung oleh klasifikasi biaya yang memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.

Sistem anggaran pada akuntansi pertanggungjawaban disusun berdasarkan hirarki organisasi. Untuk meningkatkan partisipasi dan motivasi karyawan dalam pelaksanaan anggaran yang ditetapkan, sebaiknya prosedur penyusunan anggaran

mengikutsertakan tingkatan manajer paling bawah. Dengan begitu anggaran yang dihasilkan dapat maksimal.

4.3.3. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Keterkendalian

Pada PT. Petronika, pengklasifikasian biaya hanya berdasarkan pelaksanaan biaya yang disajikan untuk keperluan laporan keuangan secara umum dan bukan untuk tujuan pengendalian sehingga belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban yang sempurna.

Belum adanya klasifikasi biaya baik dalam anggaran maupun dalam laporan pertanggungjawaban, mengakibatkan penelusuran tanggung jawab atas biaya menjadi rumit. Hal itu berdampak pada lemahnya pengendalian karena pertanggungjawaban tidak jelas. Lain halnya jika pemisahan biaya terkendali dari semua unsur biaya diterapkan, maka bisa diketahui manajer mana yang seharusnya bertanggung jawab atas terjadinya biaya tersebut. Klasifikasi biaya terkendali dan biaya tak terkendali dilakukan supaya manajer mempunyai tanggung jawab atas biaya yang terkendali sehingga pengambilan keputusan mengenai biaya-biaya tersebut dapat dipertimbangkan dan tidak menyimpang dari anggaran. Dengan begitu dapat memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik lagi sehingga penilaian kinerja manajer dapat dilakukan sesuai dengan prestasi masing-masing manajer.

4.3.4. Sistem Akuntansi Biaya

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan yang dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya yang dianggarkan. Agar setiap biaya yang dikeluarkan bisa dipertanggungjawabkan dengan baik, maka setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode, yang disebut dengan kode organisasi dan PT. Petronika telah menerapkannya dengan baik.

Sampai saat ini sistem akuntansi pada PT. Petronika sudah cukup memadai. Hal ini dapat dilihat pada pemberian kode akun untuk masing-masing pos. perusahaan telah mengelompokkan dan memberikan kode pada masing-masing akun sesuai dengan jenisnya yaitu aktiva, kewajiban, modal, pendapatan, harga pokok produksi, dan biaya.

Untuk dapat memenuhi akuntansi pertanggungjawaban yang lebih sempurna, kode rekening harus dapat mengidentifikasi biaya berdasarkan jenis biaya, pusat terjadinya biaya, kelompok biaya, serta terkendali atau tidak terkendalinya biaya. Perusahaan telah memenuhi konsep tersebut tetapi hanya satu hal yang belum adanya kode akun untuk terkendali atau tidak terkendalinya biaya. Pusat terjadinya biaya dapat diidentifikasi dengan mudah jika perusahaan telah menetapkan kode pusat pertanggungjawaban berdasarkan kode organisasi.

4.3.5. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban disusun sebagai pertanggungjawaban atas hasil pelaksanaan aktivitas dari setiap pusat pertanggungjawaban. Laporan merupakan media untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang telah didelegasikan dan keputusan yang diambil, sekaligus sebagai alat untuk memantau anggaran.

Didalam laporan pertanggungjawaban dibuat perincian biaya-biaya secara terperinci kemudian dibuat perbandingan antara jumlah biaya yang ditinggalkan dengan jumlah yang terealisasi. Kemudian antara anggaran dengan realisasi tersebut dibandingkan. Jika realisasi lebih besar dari pada anggaran maka perlu diadakan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebabnya, setelah itu penanggung jawab dari masing-masing bagian organisasi melakukan tindakan yang akan diputuskan.

Pada PT. Petronika, laporan pertanggungjawaban disiapkan oleh bagian keuangan termasuk juga laporan realisasi biaya produksi. Laporan yang selama ini dibuat oleh perusahaan belum dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan biaya dan menilai kinerja, karena sistem pelaporan yang dilakukan masih terpusat dan belum mengikuti jenjang organisasi. Seluruh data dikumpulkan dibagian akuntansi dan diolah menjadi laporan pertanggungjawaban direktur kepada para pemegang saham. Sedangkan masing-masing pusat biaya belum membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan operasi yang menjadi tanggung jawab masing-masing bagian. Dengan menyusun sebuah laporan yang menyajikan biaya produksi secara keseluruhan, pihak manajemen belum dapat memperoleh informasi mengenai

tempat terjadinya biaya dan manajer yang bertanggung jawab jika terdapat penyimpangan.

Dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, sistem pelaporan disesuaikan dengan hirarki yaitu mengumpulkan biaya-biaya yang terjadi, kemudian dicatat dan dilaporkan kepada masing-masing pusat pertanggungjawaban, laporan tersebut kemudian dilanjutkan kepada manajemen puncak. Dalam laporan pertanggungjawaban tersebut hanya biaya-biaya yang dapat dikendalikan saja yang disajikan yaitu biaya yang dibawah tanggung jawab masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Dengan demikian, agar dapat berfungsi sebagai alat pengendalian biaya terhadap akuntansi pertanggungjawaban yang baik maka anggaran disusun berdasarkan tiap pusat pertanggungjawaban yang meliputi seluruh item biaya yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap-tiap pusat pertanggungjawaban tersebut. Sehingga dalam penyusunan anggaran harus didukung oleh klasifikasi biaya yang memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. Anggaran departemen produksi dapat dilihat pada tabel 4.1 dan 4.2 sedangkan untuk Laporan pertanggungjawaban bagian produksi pada PT petronika dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.1
PT. PETRONIKA
Projected Supplies
As The End of Month by the year 2005 (US\$)

Kode Akun	Jenis biaya	Anggaran
61-121-4-1	TPT	\$ 102.564
61-311-4-1	DS.100	\$ 2.398
61-312-4-1	DS.800	\$ 9.770
61-313-4-1	Activated Carbon	\$ 4.730
61-314-4-1	NaOH	\$ 8.530
61-315-4-1	CO2	\$ 3.153
61-316-4-1	H2SO4	\$ 1.622
61-322-4-1	NaClO 7330	\$ 697
61-324-4-1	Sodium Hypochloride	\$ 1.159
61-322-4-1	NaClO 8365	\$ 5.437
61-320-4-1	Polycrin A-411	\$ -
61-321-4-1	Polycrin A-491	\$ -
61-322-4-1	NaClO	\$ 54
61-323-4-1	Diacoal	\$ -
	Total	\$ 140.114

Sumber : Data Intern Perusahaan

Tabel 4.2
PT. PETRONIKA
Projected Utilities
As The End of Month by the year 2005 (US\$)

Kode Akun	Jenis biaya	Anggaran
61-421-4-1	Water	\$ 16.906
61-412-4-1	Steam	\$ 10.877
61-413-4-1	Nitrogen	\$ 7.699
61-422-4-1	Electricity	\$ 162.612
61-135-4-1	Fuel Oil	\$ 374.932
	Total	\$ 573.026

Sumber : Data Intern Perusahaan

Tabel 4.3
PT.PETRONIKA
 Laporan Pertanggungjawaban Biaya Manajer Bagian Produksi
 Periode Akhir tahun 2005 (US\$)

Kode Akun	Jenis biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan
Biaya Terkendali					
61-310-4-1	Supplies	140113	144160	-4047	Produksi meningkat
61-512-4-1	Wages and Salaries empoyee-PNK	15382	16560	-1178	Menambah tenaga kerja
61-135-4-1	Fuel Oil	374932	382224	-7292	Pemakaian mesih bertambah
61-412-4-1	Steam	10877	10986	-109	Produksi meningkat
61-413-4-1	Nitrogen	7699	7944	-245	Produksi meningkat
Jumlah Biaya Terkendali		549003	561874	-12871	
Biaya tidak Terkendali					
61-511-4-2	Wages & Salaries Employee-PG	55888	59898	-4010	
61-516-4-2	Medical	12688	10284	2404	
61-421-4-2	Utility (water)	16906	17210	-304	
61-422-4-2	Utility (Electricity)	162612	158642	3970	
61-631-4-2	Insurance	54289	40493	13796	
61-722-4-2	Repair & Maintenance	149194	166841	-17647	
61-812-4-2	Depreciation	79267	76596	2671	
61-900-4-2	Others	4086	12300	-8214	
Jumlah Biaya Tidak Terkendali		534930	542264	-7334	
Jumlah Biaya Departemen Produksi		1083933	1104138	-20205	

Sumber : Data Perusahaan yang telah diolah

4.3.6. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Kinerja

Laporan pertanggungjawaban merupakan output akuntansi pertanggungjawaban yang memberikan informasi bermanfaat bagi pihak manajemen. Agar informasi yang dihasilkan tersebut dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja, perusahaan harus benar-benar telah menerapkan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan konsep.

Sistem desentralisasi yang sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan oleh PT. Petronika secara struktural. Sistem akuntansi biaya juga telah diterapkan oleh PT. Petronika, tapi ada satu hal yang belum diterapkan yaitu pemisahan biaya berdasarkan unsur terkendali atau tidaknya suatu biaya. Belum diterapkannya pemberian kode rekening untuk memisahkan biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali akan mempersulit manajemen dalam memperoleh informasi mengenai manajer yang seharusnya bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Dengan demikian penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Petronika belum sepenuhnya dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja. Apabila perusahaan telah menerapkan seluruh elemen akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari struktur organisasi, sistem anggaran, klasifikasi biaya, sistem akuntansi biaya, dan sistem laporan pertanggungjawaban maka akuntansi pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja. Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dalam laporan pertanggungjawaban akan memudahkan pihak manajemen dalam

melaksanakan penilaian kinerja karena manajer hanya akan dinilai berdasarkan biaya yang dapat dikendalikan olehnya. Biaya yang terjadi diluar wewenangnya tidak akan diikutsertakan dalam penilaian kinerja. Untuk mendukung konsep akuntansi pertanggungjawaban maka kode rekening harus juga dapat menunjukkan terkendali atau tidaknya suatu biaya.

Apabila perusahaan telah menerapkan seluruh elemen akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari struktur organisasi, sistem anggaran, klasifikasi biaya, sistem akuntansi biaya, dan sistem laporan pertanggungjawaban maka akuntansi pertanggungjawaban dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja.

Perusahaan dapat membandingkan anggaran dan realisasi biaya pada masing-masing bagian dengan menyusun anggaran dan laporan pertanggungjawaban untuk masing-masing tingkatan manajemen. Berdasarkan laporan tersebut dapat diketahui jumlah biaya yang terjadi pada masing-masing tingkatan manajemen sehingga pengendalian dapat berjalan dengan baik. Dengan begitu dapat menilai kinerja manajer, jika kinerjanya dinilai baik maka ia pantas mendapat penghargaan dari perusahaan. Penghargaan tersebut dapat berupa kenaikan gaji, promosi jabatan, atau memberinya fasilitas yang belum pernah diperolehnya. Adanya penghargaan itu akan meningkatkan motivasi bekerjanya dan loyalitasnya pada perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan atas penelitian yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan pada PT Petronika tetapi belum memenuhi syarat pertanggungjawaban yang sesuai. Dari pembahasan yang telah dilakukan dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu :

1. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang diterapkan di PT. Petronika telah memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban, yaitu struktur organisasi yang desentralisasi dimana adanya pendelegasian wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang tegas dan jelas kepada masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban. Adanya *job description* yang tegas dan jelas memberikan batasan wewenang yang mengatur kebebasan bertindak dan pengambilan keputusan.

2. Sistem anggaran

Penyusunan anggaran sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari departemen keuangan dan administrasi yang berperan sebagai komite anggaran. tetapi ada satu hal yang belum dilakukan yaitu anggaran belum disusun oleh masing-masing tingkatan manajemen.

3. Klasifikasi biaya

PT. Petronika belum mengklasifikasikan biaya secara jelas berdasarkan unsur terkendali atau tidak terkendalnya biaya oleh pusat pertanggungjawaban. Hal ini dapat mengakibatkan lemahnya pengendalian sehingga sulit untuk ditelusuri karena tidak jelasnya pertanggungjawaban biaya.

4. Sistem akuntansi biaya

PT. Petronika sudah menggunakan kode organisasi untuk mengetahui pusat pertanggungjawaban mana yang mengeluarkan biaya. Kode rekening biaya juga sudah cukup memadai, tetapi pemberian kode rekening tersebut belum menunjukkan kode untuk pemisahan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.

5. Laporan akuntansi pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban yang dihasilkan belum dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya karena laporan yang dihasilkan tidak dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen tapi dilakukan secara terpusat. Sehingga menyebabkan kurangnya kecepatan dan ketepatan penyampaian informasi dan umpan balik yang diharapkan.

6. Peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk mengendalikan biaya dan menilai kinerja

Belum terpenuhinya seluruh konsep akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Petronika menyebabkan sistem pengendalian dan penilaian kinerja belum dilaksanakan secara maksimum.

5.2. Saran

Agar seluruh elemen akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan sempurna sehingga dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja, maka saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut :

1. Perluasan kode rekening biaya untuk memisahkan biaya yang terkendali atau biaya yang tidak terkendali akan memudahkan pihak manajemen dalam melakukan pengendalian serta penilaian kinerja.
2. Pelaporan pertanggungjawaban sebaiknya dilakukan dari jenjang manajemen paling bawah sampai manajemen paling tinggi. Hal ini dilakukan untuk mempercepat pihak manajemen dalam mengambil keputusan berdasarkan informasi yang ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 1998. *Manajemen Control System*. Eighth Edition. New York : McGraw-Hill Companies
-2000. *Manajemen Control System*. Tenth Edition. New York : McGraw-Hill Company
- Atkinson, at all. 1997. *Manajemen Accounting*. Second Edition. New Jersey : Prentice-Hall
- Garrison, Ray H., and Eric W. Noreen. 2003. *Manajerial Accounting*. Tenth Edition. New York : McGraw-Hill Companies
- Hammer, Lawrence H., William K. Carter and Milton F. Usry. 1994. *Cost Accounting*. Eleventh Edition. Cincinnati, Ohio : South-Western Publishing
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Edisi keempat. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Hansen, Don R., and Maryanne M. Mowen. 1997. *Management Accounting*. Fourth Edition. South : Western College
- 2003. *Management Accounting*. Sixth Edition. South : Western College
- Hariadi, Bambang. 1991. *Akuntansi Manajemen : Suatu Pengantar*. Edisi Pertama. Yogyakarta
- Heckert, J. B., James D. Wilson, John B. Campbell, 1991. *ControllerShip : Tugas Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Hornngren, Charles T., and George Foster. 1994. *Cost Accounting a Manajerial Emphasis*. Eighth Edition. New Jersey : Prentice Hall International
- 1996. *Cost Accounting a Manajerial Emphasis*. Ninth Edition. New Jersey : Prentice Hall International

- Hornigren, Charles T., Gary L. Sudem, and William O. Stratton. 2002. *Introduction to Manajemen Accounting*. Twelfth Edition. New Jersey : Prentice Hall International
- Nurhayati. 2001. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Departemen Food and Beverage Pada Mandarin Oriental Surabaya*. Skripsi. Surabaya. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- Machfoedz, Mas'ud. 1996. *Akuntansi Manajemen : Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek. Edisi Kelima*. Cetakan pertama. Buku I. Yogyakarta : STIE Widya Wiwaha
- Martz, Adolph and Milton F. Usry. 1992. *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga
- Martz, Usry and Hammer. 1996. *Akuntansi Biaya perencanaan dan Pengendalian*. Edisi Kesepuluh. Terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Mulyadi. 1990. *Akuntansi Biaya*. Edisi Keempat. Yogyakarta : BPFE
- 1997. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Yogyakarta
-2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Yogyakarta : STIE YKPN
- Supriyono, R.A. 1999. *Akuntansi Manajemen Konsep Dasar dan Proses Perencanaan*. Jilid satu. Yogyakarta : BPFE
- 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep Dasar dan Proses Perencanaan*. Jilid satu. Yogyakarta : BPFE
- Yin, Robert K. 1996. *Studi Kasus. Desain dan Metode*. Terjemahan, Edisi Pertama, Jakarta, Penerbit Raja Grafindo Persada