

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAI KINERJA MANAJER DI PT. IGLAS (Persero)
SURABAYA**

SKRIPSI

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

A. 10 / 06
Rah
a



DIAJUKAN OLEH :
IKA TRI RAHAYU
No. Pokok : 040234667-E

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005**

SKRIPSI

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENILAI KINERJA MANAJER DI PT. IGLAS (Persero)
SURABAYA**

DIAJUKAN OLEH :

IKA TRI RAHAYU

No. Pokok : 040234667 E

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,



Dra. Yustrida Bernawati, M. Si, Ak.

NIP. 131929863

TANGGAL..... 6-1-2006

KETUA PROGRAM STUDI,



Drs. M. Suyunus, MAFIS ; Ak.

NIP. 131287524

TANGGAL..... 16-1-06

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah atas kehadiran Allah SWT karena dengan Rahmat dan Hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul: “AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENILAI KINERJA MANAJER DI PT. IGLAS (Persero) SURABAYA” yang merupakan kewajiban sebagai seorang mahasiswi yang diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya.

Dalam kesempatan ini juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, M. S , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Bapak Drs. M.Suyunus, MAFIS; Ak . selaku Ketua Program Studi Jurusan Akuntansi.
3. Ibu Dra. Yustrida Bernawati, M.Si, Ak. Selaku Dosen Pembimbing yang membantu dalam penulisan.
4. Bapak Heru, selaku Staf Akuntansi PT. IGLAS (Persero) Surabaya.
5. Semua Staf di PT. IGLAS (Persero) Surabaya yang telah banyak membantu kelancaran dalam pengumpulan data.
6. Bapak, Ibu, adikku Wulan, dan My-Okta yang telah memberikan dukungan baik materiil maupun spirituil dalam menyelesaikan Skripsi ini.

7. Saudaraku Mas Imung, Agung, Adi, dan temenku Indah Diryani, Cemet, Mirey, Pia, Kiki, Mbot, Ima, dan teman teman yang lain yang telah memberikan dukungan dalam menyelesaikan Skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini jauh dari sempurna untuk itu saran serta kritikan yang sifatnya membangun sangat diharapkan dan semua ini tidak lepas dengan adanya peran pembaca, semoga Skripsi ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Surabaya, 15 Desember 2005

Ika Tri Rahayu
040234667 E

ABSTRAK

Dalam era globalisasi, lingkup usaha bukan hanya nasional tetapi telah berkembang ke lingkup internasional, sehingga peran informasi sangatlah penting. Penggunaan informasi merupakan alat bagi pimpinan perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan operasi perusahaan, dan juga membantu manajer dalam mengelola sumber daya ekonomi yang ada pada perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu alat bantu pengendalian manajemen dalam proses pendelegasian wewenang. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi dengan berbagai pusat pertanggungjawaban pada organisasi dan mencerminkan rencana serta tindakan dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan. Akuntansi pertanggungjawaban menelusuri biaya, pendapatan, investasi dan laba yang telah dilakukan tiap tingkatan manajemen. Dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa elemen, yaitu adanya struktur organisasi yang baik, penyusunan anggaran, sistem kodifikasi rekening dan klasifikasi biaya, serta laporan pertanggungjawaban. Prestasi kerja suatu manajer dapat dilihat dari efektif dan efisien tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas dan wewenangnya yang menjadi tanggung jawabnya. Penerapan elemen akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan PT. IGLAS (Persero) Surabaya sebagai alat untuk menilai kinerja manajer produksi pada struktur organisasi telah menerapkan desentralisasi, proses anggaran disusun pada tingkatan manajemen, sehingga berjalan dengan baik. Namun penerapan elemen akuntansi pertanggungjawaban belum dilaksanakan secara sepenuhnya. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, belum diperluasnya pemberian kodifikasi rekening pada biaya terkendali dan tidak terkendali, dan pada laporan pertanggungjawaban belum memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

ABSTRACTION

In globalization era, scope is effort not merely national but have expanded to international scope, so that role of information of vital importance. Information represent appliance for head of company for instructing and control company operation, as well as assisting manager in managing economic resource exist in company. Responsibility accounting represent one of assistive appliance operation of management in course of authority delegation. Responsibility accounting represent accounting system with various center of responsibility of organization and mirror plan and also the action specifiedly is certain expense and production for center owning pertinent responsibility. Responsibility accounting trace expense, earnings, invesment and profit which have been done by every management level. In execution responsibility accounting of there are some element, that is good organization chart existence, budget compilation, and clasification expense account codification system, and also the responsibility reporting. Labour capacity of a visible manager from its efficient and effective do not an responsibility center run its authority and duty becoming its responsibility. applying Element of responsibility accounting at IGLAS (Persero) Surabaya company as a means of to access manager performance produce at organization chart have applied decentralization, process budget compiled management level, so that walk better. But the uncommitted responsibility accounting element applying fully. Expense dissociation in control and do not in control, not yet extended of account codification gift of] expense in control and do not in control, and responsibility reporting not yet dissociated between expense in control and the expense do not in control.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
ABSTRAK	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR GAMBAR	ix
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Skripsi	5
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	7
2.1.2 Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	9
2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	9
2.1.4 Tipe-tipe Pusat Pertanggungjawaban	11
2.1.5 Syarat Agar Akuntansi Pertanggungjawaban Dapat Berjalan Dengan Baik	13
2.1.5.1 Struktur Organisasi	16

2.1.5.1.1 Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab ..	18
2.1.5.2 Sistem Anggaran	19
2.1.5.2.1 Karakteristik Anggaran	20
2.1.5.2.2 Fungsi Anggaran	21
2.1.5.2.3 Syarat-syarat Program Anggaran	21
2.1.5.2.4 Keuntungan Pemakaian Anggaran	22
2.1.5.2.5 Keterbatasan Anggaran	23
2.1.5.2.6 Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban....	24
2.1.5.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali	25
2.1.5.4 Kodifikasi Rekening.....	26
2.1.5.5 Laporan Pertanggungjawaban	28
2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja	30
2.2.1 Penilaian Kinerja	30
2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja	31
2.2.3 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Penilai Kinerja Manager Pusat Pertanggungjawaban	31
2.3 Penelitian Sebelumnya	34
 BAB 3 METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian	35
3.2 Jenis dan Sumber Data	36
3.3 Prosedur Pengumpulan Data	37
3.4 Teknik Analisis	38

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	39
4.1.1 Sejarah Perkembangan PT. IGLAS (Persero) Surabaya	39
4.1.2 Tujuan Perusahaan	42
4.1.3 Kegiatan Produksi	42
4.1.3.1 Pabrikasi	42
4.1.3.2 Proses Lanjut	46
4.2 Hasil Analisis	49
4.2.1 Struktur Organisasi	49
4.2.2 Sistem Anggaran	54
4.2.3 Klasifikasi Biaya	55
4.2.4 Kodifikasi Rekening	55
4.2.5 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban	58
4.3 Interpretasi	59
4.3.1 Penerapan Elemen Akuntansi Pertanggungjawaban	59
4.3.1.1 Struktur Organisasi	59
4.3.1.2 Sistem Anggaran	62
4.3.1.3 Klasifikasi Biaya	63
4.3.1.4 Kodifikasi Rekening	64
4.3.1.5 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban	65
4.3.2 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja	67

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	69
5.2 Saran.....	71

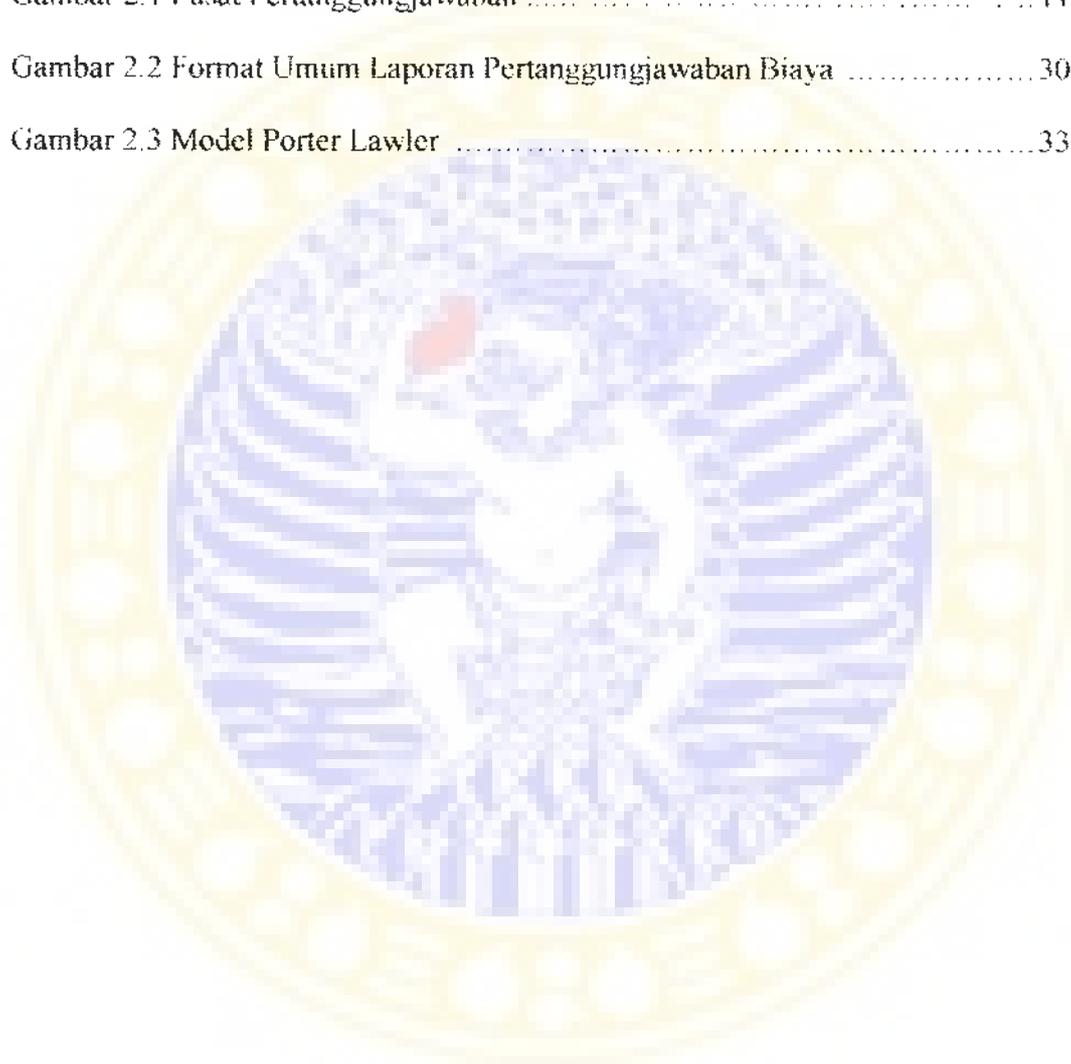
Daftar Kepustakaan

Lampiran



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pusat Pertanggungjawaban	11
Gambar 2.2 Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya	30
Gambar 2.3 Model Porter Lawler	33





BAB I

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN



1.1 Latar Belakang Permasalahan

Tujuan perusahaan dalam perekonomian yang bersaing adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya (laba optimal) sesuai dengan pertumbuhan perusahaan dalam waktu jangka panjang.

Dalam era globalisasi, lingkup usaha bukan hanya nasional tetapi telah berkembang ke lingkup internasional, sehingga peran informasi sangatlah penting. Sistem informasi yang akurat dan tepat waktu sangat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan. Informasi yang diperlukan adalah informasi akuntansi, baik untuk memenuhi kebutuhan intern maupun ekstern perusahaan. Penggunaan informasi akuntansi merupakan alat bagi pimpinan perusahaan untuk mengarahkan dan mengendalikan operasi perusahaan. Dan informasi manajemen membantu manajer dalam mengelola sumber daya ekonomi yang ada pada perusahaan secara efektif dan efisien. Salah satu alat bantu pengendalian manajemen dalam proses pendelegasian wewenang adalah akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui adanya berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki

tanggung jawab bersangkutan. Diharapkan dengan adanya sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban tersebut akan dihasilkan suatu informasi akuntansi yang relevan bagi pimpinan dalam melaksanakan sistem perencanaan dan pengendalian.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan akan bergantung pada kondisi perusahaan tersebut serta persaingan yang ada. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas perusahaan karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban menggambarkan nilai yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya dalam melaksanakan peran manajer tersebut untuk mencapai target perusahaan.

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan dan sasaran dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kegiatan tersebut kemudian disusun akan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan mengalokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan, sehingga anggaran ini akan menjadi dasar untuk mengevaluasi kinerja seseorang yang berwenang pada tiap unit organisasi. Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, dilakukan perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya

yang dianggarkan yang memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan dan dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Akuntansi pertanggungjawaban menelusuri biaya, pendapatan, laba dan investasi yang telah dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilaksanakan sesuai bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar orang atau kelompok yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan penghasilan yang telah dianggarkan dapat diketahui.

Berdasarkan pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang ada, disimpulkan bahwa ada beberapa elemen dari pelaksanaan sistem ini, yaitu: adanya struktur organisasi yang baik, penyusunan anggaran, adanya sistem akuntansi yaitu sistem kodifikasi rekening dan klasifikasi biaya, serta laporan pertanggungjawaban.

Tujuan pokok dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memenuhi tujuan akuntansi manajemen sebagai alat pengawasan. Berdasarkan tujuan tersebut maka manajer memiliki peran dan merupakan bagian penting dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Hasil akhir dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban harus disusun sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, yaitu penyusunan laporan

pertanggungjawaban yang dikaitkan pada individu atau kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau kelompok tersebut. Pada akhir pelaksanaan anggaran, manajemen pada masing-masing tingkatan akan membuat laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tindakan masing-masing pusat pertanggungjawaban, kemudian manajemen dapat menilai prestasi masing-masing pimpinan pusat pertanggungjawaban berdasarkan laporan akuntansi pertanggungjawaban tersebut. Prestasi kerja dapat dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang permasalahan diatas, maka masalah yang hendak diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada departemen produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajer produksi pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya ?”

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimana penerapan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban pada departemen produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajer produksi pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi pihak manajemen, dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik diharapkan akan sangat membantu dalam melakukan penilaian kinerja yang sesuai.
2. Bagi penulis, untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai konsep akuntansi pertanggungjawaban yang dapat menambah wawasan dan pengalaman penulis.

1.5 Sistematika Skripsi

Skripsi berisi lima bab dan masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab, dengan uraian sebagai berikut:

BAB 1 : Pendahuluan

Bab ini menguraikan latar belakang masalah yaitu landasan pemikiran secara garis besar mengenai hal-hal yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban, rumusan masalah yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban serta menetapkan tujuan yang ingin dicapai dan manfaat yang diperoleh dalam pelaksanaan penelitian ini.

BAB 2 : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban meliputi konsep, definisi, dan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban secara detail, yaitu struktur organisasi,

sistem anggaran, klasifikasi biaya, dan sistem pelaporan, yang digunakan sebagai pedoman dalam pembahasan skripsi.

BAB 3: Metode Penelitian

Bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi, meliputi ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis.

BAB 4: Hasil dan Pembahasan

Sebelum dilakukan pembahasan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban, terlebih dahulu dikemukakan gambaran umum perusahaan yang akan dijadikan obyek penelitian. Pada bab ini akan diuraikan mengenai struktur organisasi, anggaran, kodifikasi rekening, klasifikasi biaya, dan sistem pelaporan biaya yang telah dijalankan perusahaan.

BAB 5 : Simpulan dan Saran

Berdasarkan penjelasan, maka bab ini memuat simpulan dan saran yang diharapkan akan bermanfaat bagi perusahaan.

Daftar Pustaka



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengukur hasil-hasil dari pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil-hasil pusat pertanggungjawaban tersebut dengan hasil yang diproyeksikan.

Diharapkan dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban tersebut akan dihasilkan suatu informasi akuntansi yang relevan bagi pimpinan dalam melaksanakan sistem perencanaan dan pengendalian

Definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2000:516) adalah : Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Menurut Mulyadi (2001:166) informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan atau biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Menurut Sadeli dan Siswanto (2001:180) akuntansi pertanggungjawaban dapat didefinisikan sebagai suatu sistem akuntansi manajemen yang dirancang atas konsep-konsep fundamental berikut ini:

1. Standar untuk mengukur kinerja harus jelas.
2. Individu-individu (manajer dan para pekerja lainnya) harus berpartisipasi dalam pembuatan acuan yang akan dipakai untuk mengukur kinerja.
3. Standar-standar harus dibuat untuk semua tingkatan dalam perusahaan, dari manajemen puncak sampai tingkat pekerjaan pabrik individual.
4. Setiap individu hanya bertanggung jawab pada bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
5. Sistem pelaporan akan mengutamakan hanya pada penyimpangan dari standar yang berarti biasa (manajemen berdasarkan kekecualian).

Menurut Simamora (2002:266) berpendapat bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah mensyaratkan setiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan rencana finansial bagi segmennya, dan menyediakan laporan kinerja tepat waktu sesuai hasil yang aktual dengan yang direncanakannya.

Sedangkan Hariadi (2002:262) mempunyai pendapat bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban menekankan suatu pelajaran penting bagi para manajer maupun para akuntan, yaitu perilaku para manajer seringkali sangat dipengaruhi oleh bagaimana prestasi kerja (*performance*) mereka diukur.

Sebagai kesimpulan, akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui adanya berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat pertanggungjawaban tersebut dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

2.1.2 Karakteristik Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:191) sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki 4 karakteristik berikut ini:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

2.1.3 Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (2001:175) informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai :

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang

bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

2. Pemotivasi kerja manajer

Kemungkinan kinerja manajer akan memperoleh suatu penghargaan sehingga memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha. Kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepantasan penghargaan tersebut.

3. Mengelola aktivitas.

Manajemen dituntut untuk senantiasa melaksanakan penyempurnaan aktivitas agar konsumen terjamin tidak akan dibebani dengan biaya.

4. Memantau efektivitas program pengelolaan aktivitas.

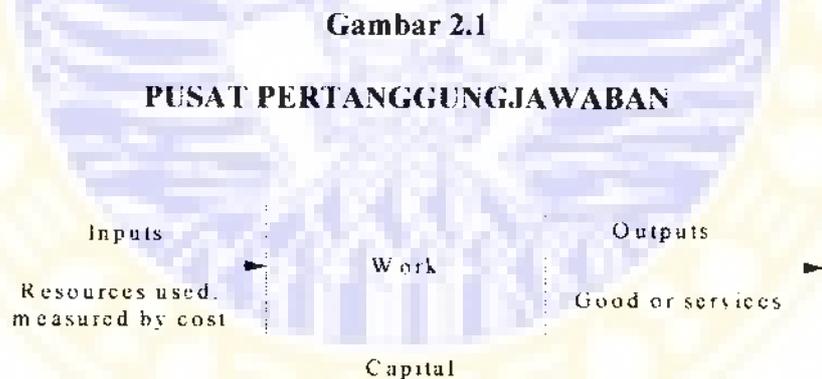
Program pengelolaan aktivitas memberi gambaran berapa penghematan biaya yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan informasi penghematan biaya yang dapat diperoleh dari program pengelolaan aktivitas, manajemen dapat merumuskan keputusan strategik yang bermanfaat bagi perusahaan tersebut.

2.1.4 Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban

Pada saat perusahaan berkembang lebih besar, manajemen puncak menciptakan wilayah tanggung jawab, yaitu yang dikenal dengan pusat pertanggungjawaban, dan menugaskan manajer dibawahnya untuk menangani wilayah tersebut. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggung jawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu.

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan pusat pertanggungjawaban adalah diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan dan tujuan menyeluruh suatu organisasi diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Esensi pusat pertanggungjawaban dapat digambarkan dalam suatu diagram:



Sumber: Anthony Robert N. and, Vijay Govindarajan. 2001. *The Management Control System*. 10th edition. Hal 109

Pusat-pusat pertanggungjawaban menerima input dalam bentuk material, tenaga kerja, dan jasa pelayanan. Dengan menggunakan modal kerja, peralatan, dan aktiva lain-lain, pusat pertanggungjawaban memainkan fungsi khususnya dengan

tujuan utama untuk mentransformasi input menjadi output, baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Menurut Hariadi (2002:268) ada empat pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggung jawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran prestasi manajer pusat biaya. Pusat biaya dapat merupakan bagian yang relatif kecil dengan jumlah orang yang sedikit, tapi dapat juga merupakan bagian besar.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang berwenang menentukan berbagai kebijaksanaan yang sangat mempengaruhi besarnya penghasilan. Suatu pusat pendapatan dapat terdiri atas pusat pendapatan kecil-kecil berupa segmen daerah penjualan atau segmen jenis produk tertentu atau konsumen tertentu. Dalam pusat pendapatan tidak berarti tidak ada pengeluaran biaya sama sekali, namun biaya yang terjadi umumnya tidak menunjang secara langsung dengan prestasi penghasilan yang dicapai.

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggung jawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam bagiannya. Besar kecilnya laba bagian merupakan ukuran prestasi manajer pusat laba. Dalam pusat



laba, seorang manajer mempunyai wewenang untuk mengendalikan kebijaksanaan penjualan dan biaya sekaligus.

4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah sebagai perluasan dari pusat laba, merupakan segmen atau bagian dimana manajernya bertanggung jawab atas penghasilan, biaya dan investasi. Keberhasilan pusat investasi diukur oleh seberapa besar laba yang diperoleh dibandingkan dengan besarnya investasi atau aktiva yang telah ditanam oleh perusahaan. Manajer pusat laba dan investasi mempunyai tanggung jawab yang lebih luas dari pada manajer pusat biaya atau pusat pendapatan. Manajer pusat laba dan lebih-lebih pusat investasi, dapat bertindak dan dievaluasi.

2.1.5 Syarat Agar Akuntansi Pertanggungjawaban Dapat Berjalan Dengan Baik

Menurut Hariadi (2002:263) sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap perilaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya sekedar menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban. Untuk mencapai hal tersebut, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban

Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi merupakan focus pengendalian manajemen. Unit-unit organisasi dapat berbentuk departemen, bagian, seksi atau tim kerja di bawah tanggung jawab seorang manajer sebagai individu.

2. Penetapan anggaran dan standar

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menggunakan anggaran dan standar sebagai dasar untuk pengukuran prestasi. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan harga pokok standar perusahaan sangat penting agar ukuran prestasi tersebut dapat diterima bersama oleh atasan maupun bawahan sebagai ukuran yang fair untuk menilai apakah seseorang itu berprestasi atau tidak. Dalam anggaran sudah ditentukan batas-batas tanggung jawab seorang manajer terhadap biaya sehingga perlu adanya pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali sejak awal penyusunan anggaran. Terkendali tidaknya suatu biaya oleh seseorang akan dipengaruhi oleh tingkatan manajemen, unsur waktu serta keputusan manajemen puncak.

3. Penilaian prestasi

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan anggaran dan standar. Dalam penilaian ini, pada prinsipnya seorang manajer hanya dimintai bertanggung jawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan seperti yang dicantumkan dalam

anggaran. Ukuran hasil keuangan dalam hal kemampuan mengendalikan biaya dan mencapai target penghasilan menjadi ukuran utama.

4. Laporan Pertanggungjawaban

Dalam penilaian prestasi, diperlukan sistem pelaporan yang dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting menetapkan informasi apa yang perlu dilaporkan.

Supriyono (2001:374) akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur prestasinya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawabannya.
4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan prestasinya.
6. Laporan prestasi dan umpan-baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.

7. Laporan prestasi harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan prestasi manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu prestasi keuangan. Selain prestasi keuangan, seorang manajer dapat dinilai prestasinya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral, dan sebagainya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa agar akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik maka syarat yang harus dipenuhi antara lain:

1. Struktur organisasi yang menggambarkan secara jelas aliran pertanggungjawaban dan pendelegasian wewenang, pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi tersebut.
2. Adanya sistem anggaran.
3. Pemisahan biaya-biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban antara biaya terkendali dan biaya tak terkendali.
4. Suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang terdiri dari kodifikasi rekening.
5. Penyusunan laporan pertanggungjawaban.

2.1.5.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Hariadi (2002:266) Sistem akuntansi yang disusun

seharusnya sesuai (*compatible*) dengan struktur organisasi yang ditetapkan yaitu struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi dengan tanggung jawab biaya dan penghasilan secara langsung.

Dan juga Mulyadi (2002:183) berpendapat bahwa struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarkhi wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Berdasarkan uraian diatas, bahwa struktur organisasi merupakan susunan hirarkhi yang menunjukkan posisi manajemen, mulai dari tingkatan manajemen teratas sampai dengan tingkatan manajemen terendah dalam organisasi. Struktur organisasi melaksanakan pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab, serta kemampuan akuntabilitas dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban sehingga diharapkan tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai. Dalam penerapannya, akuntansi pertanggungjawaban menghendaki suatu struktur organisasi yang menetapkan secara jelas garis wewenang dan tanggung jawab dari semua tingkatan manajemen di masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Setiap tingkatan manajemen hanya menjalankan aktivitas sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang telah ditentukan dalam struktur organisasi. Sama halnya dengan batasan tugas, wewenang, dan tanggung jawab, sistem pelaporan informasi juga tidak terlepas dari struktur organisasi, dimana laporan

pertanggungjawaban ditujukan kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi sesuai dengan struktur organisasi.

2.1.5.1.1 Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Dilihat dari pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab, secara umum struktur organisasi dibedakan menjadi :

1. Sentralisasi

Pengambilan keputusan sentralisasi, berbagai keputusan dibuat pada jenjang manajemen puncak, dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggung jawab terhadap pengimplementasian keputusan-keputusan tersebut.

2. Desentralisasi

Pengambilan keputusan desentralisasi, memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.

Menurut Hariadi (2002:288) desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang kepada bawahan dalam pengambilan keputusan sebagian atau seluruh fungsi operasional dan bertanggung jawab atas hasil keputusan tersebut.

Manfaat dari desentralisasi, yaitu:

- 1. Seorang manajer divisi lebih memahami suatu masalah yang berkembang dalam divisinya sehingga mempunyai posisi yang lebih baik dibanding atasannya dalam mengambil keputusan yang tepat.**
- 2. Merupakan ajang latihan yang baik dalam menciptakan kaderisasi untuk mengantisipasi pertumbuhan perusahaan di masa datang.**

3. Meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri yang kuat pada seorang manajer untuk melakukan tugas sebaik-baiknya.
4. Memberikan dasar yang kuat terhadap pengukuran prestasi seorang manajer.
5. Manajemen puncak dapat memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang bersifat strategis dan banyak menyerahkan pekerjaan-pekerjaan rutin pada bawahan.

2.1.5.2 Sistem Anggaran

Mulyadi (2002:488) berpendapat bahwa anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Menurut Hariadi (2002:219) anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa datang. Anggaran juga merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen yang disusun perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Anggaran tidak hanya sekedar angka-angka mati yang akan dilaksanakan pada periode berikutnya, tapi lebih dari itu merupakan representasi komitmen dari masing-masing pihak dalam perusahaan untuk bekerja sama dalam mewujudkan rencana-rencana jangka pendek guna mencapai tujuan jangka panjang.

Sedangkan Supriyono (2001:82) berpendapat bahwa anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses

penyusunan program. Dalam proses penyusunan anggaran, manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan. Anggaran menjamin pelaksanaan rencana kerja dengan biaya sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran. Anggaran disusun manajemen untuk dalam jangka waktu setahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen mengarahkan jalannya perusahaan ke kondisi tertentu. Setelah suatu rencana kerja dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer yang berperan untuk melaksanakan rencana kerja tersebut memerlukan sumber daya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran. Informasi akuntansi pertanggungjawaban mengukur nilai sumber daya dalam proses pengalokasian sumber daya kepada responsible manager.

2.1.5.2.1 Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2002:490) Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.

5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.1.5.2.2 Fungsi Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi sebagai berikut:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

2.1.5.2.3 Syarat-Syarat Program Anggaran

Program anggaran dapat berhasil jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi:

- a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.
- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
- c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisa

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.1.5.2.4 Keuntungan Pemakaian Anggaran

Perencanaan anggaran mempunyai beberapa keuntungan, yaitu:

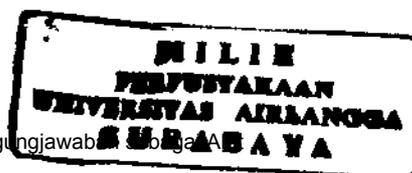
1. Tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah dihadapi oleh suatu organisasi dan membiasakan manajemen untuk mempelajari dengan seksama masalah tersebut sebelum diambil keputusan.
3. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
4. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.

5. Mengembangkan iklim “profitminded” dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
6. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi berbagai segmen yang ada pada organisasi sehingga keputusan final dan rencana-rencana tersebut dapat terintegrasi dan komprehensif.
7. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
8. Mengkoordinasikan, menghubungkan, dan membantu mengarahkan modal dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
9. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat, menimbulkan perasaan berguna, dan menyediakan perangsang (insentif) untuk pelaksanaan yang efektif.
10. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

2.1.5.2.5 Keterbatasan Anggaran

Tetapi terdapat pula beberapa keterbatasannya yaitu:

1. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator atau proyektor. Ketidaktepatan estimasi mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.



2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer, terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan “judgment” manajemen.

2.1.5.2.6 Anggaran Dan Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendalian. Salah satu tanggung jawab manajer adalah tanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi harus secara hati-hati mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai peringkat manajemen yang bertanggung jawab.

Anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Sebagai akibatnya, sistem akuntansi pertanggungjawaban memandang pendapatan atau biaya dari sudut pengendalian personal dan bukanlah dipandang dari sudut institusional.

2.1.5.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Biaya yang dikendalikan adalah biaya-biaya yang pengeluarannya bisa diawasi dan diatur (dikendalikan) oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban serta kebijaksanaan pimpinan pusat pertanggungjawaban bisa mempengaruhi biaya tersebut. Biaya semacam ini menjadi tanggung jawab penuh dari pimpinan pusat pertanggungjawaban.

Biaya tidak bisa dikendalikan adalah biaya yang tidak bisa diatur dan diawasi oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Kebijakan pimpinan pusat pertanggungjawaban tidak akan mempengaruhi pengeluaran biaya tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan, bahwa semua biaya dapat dikendalikan pada tingkat pimpinan puncak. Namun pada tingkatan pimpinan di bawahnya beberapa jenis biaya dapat dikendalikan, sementara yang lainnya tidak dapat. Suatu biaya dapat dikatakan dapat dikendalikan pada tingkat pimpinan tertentu jika tingkat pimpinan itu memiliki kekuasaan untuk mengesahkan biaya itu.

Pemisahan ini penting terutama karena laporan akuntansi pertanggungjawaban akan digunakan sebagai alat pengendali bagi manajer. Manajer yang telah mendelegasikan wewenang kepada manajer di tingkat yang lebih bawah harus mendapatkan informasi tentang biaya mana yang menjadi tanggung jawab seorang manajer dan mana yang di luar tanggung jawabnya. Jika terjadi penyimpangan, maka hanya biaya terkendali yang dapat dimintakan pertanggung jawabannya secara

langsung pada seorang manajer, sedangkan biaya tidak terkendali harus dianalisa dengan cara lain.

2.1.5.4 Kodifikasi Rekening

Klasifikasi kode akun untuk akuntansi pertanggungjawaban harus disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengumpulan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada masing-masing level manajemen. Kode akun selain harus mampu menunjukkan jenis biaya dan pendapatan yang terjadi dan tempat terjadinya, juga harus menunjukkan kode tingkat pimpinan manajemen yang bertanggungjawab.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pengumpulan dan pelaporan biaya yang dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen yang berada di bawah pengendaliannya. Sedangkan biaya yang terjadi harus diklasifikasikan dan diberi kode akun yang sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang ada. Pengolahan data akuntansi sangat tergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasi, menyimpan, dan mengambil data keuangan. Pemberian kode sebaiknya juga harus diperhatikan fleksibilitasnya, artinya bila ada perkembangan dan penambahan jenis akun, kode akun yang ada dapat disesuaikan tanpa harus merombak keseluruhan kode akun.

Kode adalah suatu rerangka (*frame work*) yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat. Kode ini memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada dalam suatu klasifikasi. Dalam akuntansi, kode digunakan untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan, dan mengambil data keuangan.

Dalam sistem pengolahan data akuntansi, kode memenuhi berbagai tujuan berikut:

1. Mengidentifikasi data akuntansi secara unik.

Data akuntansi perlu diberi identifikasi secara unik agar dapat dilakukan pencatatan, klasifikasi, penyimpanan, dan pengambilan data tersebut dengan benar.

2. Meringkas data.

Kode menjadikan data akuntansi lebih ringkas sehingga memerlukan lebih sedikit ruang dalam pencatatannya.

3. Mengklasifikasi rekening atau transaksi

Dalam mengolah data akuntansi, kode digunakan untuk menunjukkan ke dalam klasifikasi apa suatu rekening atau transaksi dikelompokkan.

4. Menyampaikan makna tertentu.

Dengan kode kita dapat menyampaikan informasi yang bermakna tertentu.

Agar kode akun dapat membantu proses pengolahan data, maka perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut ini:

1. Kode yang disusun perlu disesuaikan dengan metode proses data.
2. Setiap kode harus mewakili hanya satu item sehingga tidak membingungkan.
3. Kode yang disusun harus memudahkan pemakai untuk mengingatnya.
4. Kode yang disusun harus fleksibel dalam arti memungkinkan dilakukan perluasan perubahan menyeluruh.
5. Setiap kode harus menggunakan jumlah angka atau huruf yang sama.

6. Kode yang panjang perlu dipotong-potong untuk memudahkan mengingatnya.
7. Dalam kode yang panjang perlu diberi kode yang merupakan check digit yaitu untuk mengecek kebenaran kode.

Pemberian kode rekening pada umumnya didasarkan pada metode pemberian kode tertentu. Pemakai tidak diharapkan untuk menghafalkan kode rekening yang disusun, melainkan memahami logika pemberian kode rekening untuk memudahkan penggunaannya.

Dalam merancang rerangka kode akun, berbagai pertimbangan ini perlu diperhitungkan:

1. Rerangka kode harus secara logis memenuhi kebutuhan pemakai dan metode pengolahan data yang digunakan.
2. Setiap kode harus mewakili secara unik unsur yang diberi kode.
3. Desain kode harus mudah disesuaikan dengan tuntutan perubahan. Jika struktur kode harus diubah setiap kali menghadapi tuntutan perubahan, hal ini akan memerlukan biaya perubahan dan membingungkan pemakai.

2.1.5.5 Laporan Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi bersama-sama dengan informasi lain diikhtisarkan, dianalisa dan dilaporkan pada orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengetahui apa yang terjadi dalam perusahaan dan untuk memajukan pelaksanaan.

Menurut Mulyadi (2002:193) Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan (*cost management*). Berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan

yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, para manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka masing-masing.

Laporan pertanggungjawaban biaya dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi. Laporan ini disusun dengan dasar-dasar berikut ini:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

Laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi berikut ini:

1. Nomor kodifikasi rekening biaya
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban
3. Realisasi biaya bulan ini
4. Anggaran biaya bulan ini
5. Penyimpangan biaya bulan ini
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini
7. Anggaran biaya sampai bulan ini

8. Penyimpangan biaya sampai bulan ini.

Gambar 2.2

Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Bagian/Departemen/Direktur _____							
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bulan _____							
Kode Rek	Jenis Biaya/ Pusat Biaya	Bulan Ini			Sampai Dengan bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Penyimpangan	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan

Sumber: Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 2001, hal.195

2.2 Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja

2.2.1 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Oleh karena itu, jika informasi akuntansi digunakan sebagai salah satu dasar penilaian kinerja, maka informasi akuntansi tersebut haruslah dihubungkan dengan individu yang memiliki peran tertentu dalam organisasi. Tipe informasi yang memiliki karakteristik tersebut adalah akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa

informasi histories yaitu penggunaan sumber daya dalam pencapaian target maupun informasi masa yang akan datang sebagai dasar penggunaan anggaran. Penilaian kinerja menggunakan informasi historis yang dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.

2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi pendistribusian penghargaan.

2.2.3 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilai Kinerja Manajer Pusat Pertanggungjawaban

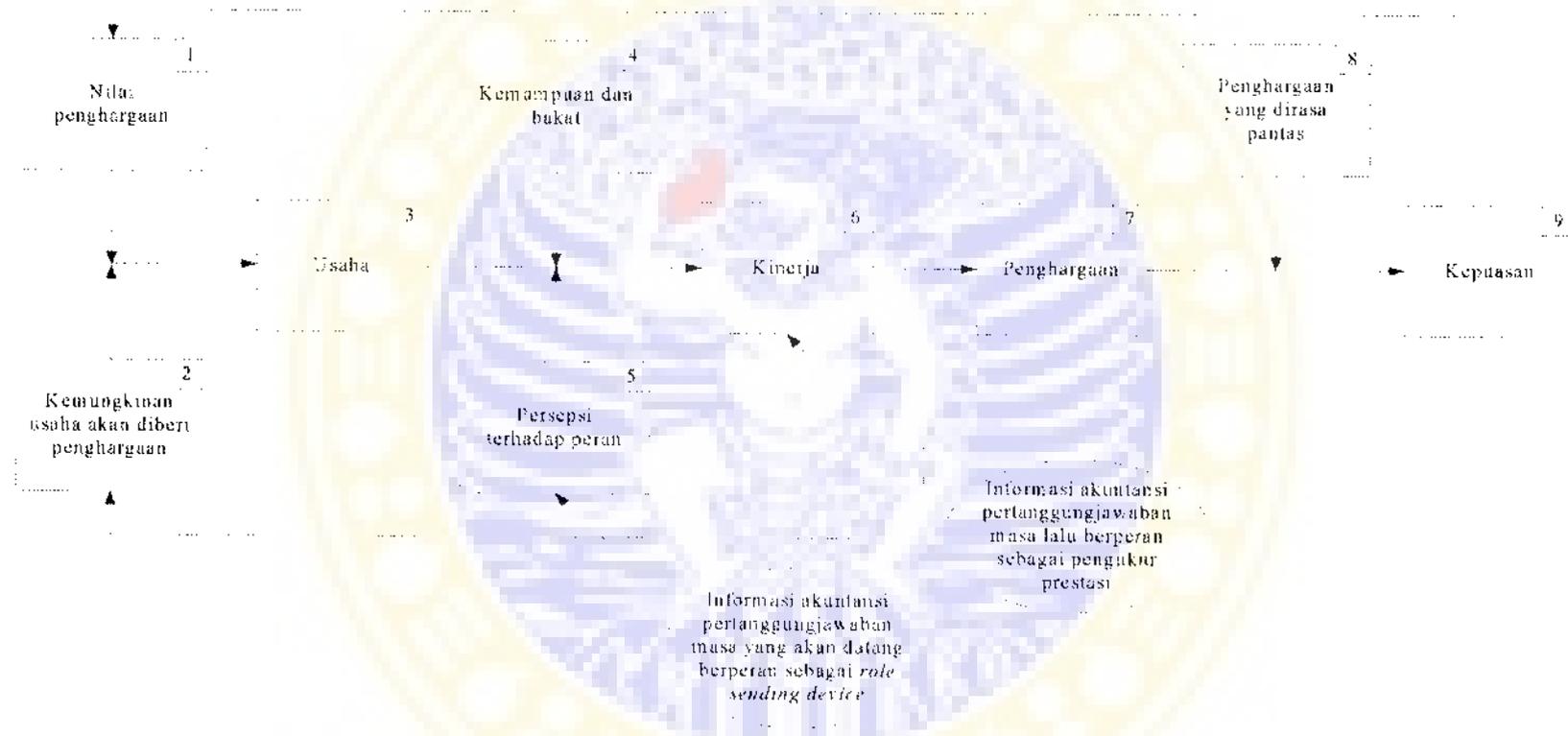
Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi

tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Dalam model Porter-Lawler, manajer yang telah memiliki persepsi yang jelas mengenai peran yang tercantum dalam anggarannya, akan diukur kinerjanya (yang merupakan pelaksanaan peran) berdasarkan informasi akuntansi. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer diberi peran untuk mencapai sebagian sasaran perusahaan, dan untuk memungkinkan pelaksanaan peran, ke tangan setiap manajer yang diberi peran dialokasikan berbagai sumber daya yang diukur dalam satuan uang. Dengan demikian, pelaksanaan peran berarti konsumsi berbagai sumber daya yang harus diukur dengan satuan uang pula. Informasi akuntansi yang dihubungkan dengan manajer yang memiliki peran digunakan untuk mengukur kinerja setiap manajer.

Gambar 2.3

Model Porter Lawler

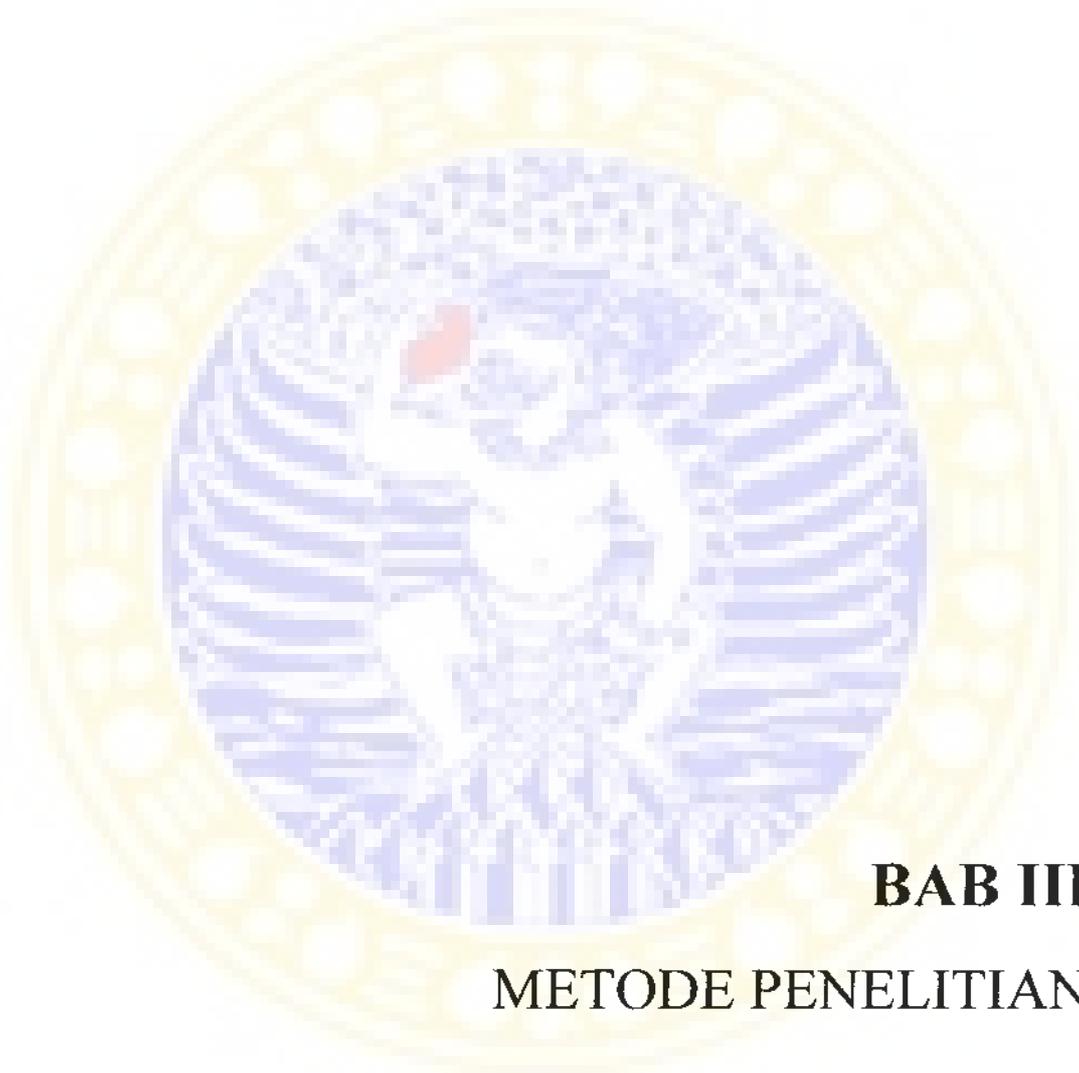


Sumber: Mulyadi,2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. Hal.177.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa manfaat dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban diantaranya adalah untuk mengukur kinerja manajer, seperti penelitian yang dilakukan Esy Rahmawati tahun 2000 yang berjudul “Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengukur efisiensi kinerja manajer pada Rumah Sakit Islam Surabaya”. Dari hasil penelitian tersebut bahwa Rumah Sakit Islam Surabaya telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, namun terdapat kelemahan, yaitu masih adanya perangkapan jabatan, dan tidak adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga mempersulit penerapan kinerja.

Berdasarkan penelitian tersebut, maka penulis berusaha untuk memperdalam penelitian dengan lebih menekankan pada pengendalian biaya produksi melalui penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yang berisikan tentang informasi sumber daya khususnya bagian produksi yang diperlukan dalam pencapaian sasaran organisasi yang tertuang dalam anggaran yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab khususnya manajer produksi.



BAB III

METODE PENELITIAN

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, karena tidak melakukan pengujian statistik. Penulis mengumpulkan data berdasarkan observasi situasi yang wajar, sebagaimana adanya, tanpa dipengaruhi dengan sengaja. Dalam penelitian ini, penulis memasuki lapangan berhubungan langsung dengan situasi dan orang yang bersangkutan. Karena itu dalam penelitian ini mengutamakan data langsung dengan terjun sendiri ke lapangan untuk mengadakan observasi atau wawancara. Jadi dalam hal ini penulis merupakan *key instrument* atau alat penelitian utama. Peneliti mengadakan sendiri pengamatan atau wawancara yang menggunakan buku catatan, dan juga mengadakan analisis penelitian.

Metode yang digunakan penelitian ini adalah studi kasus yaitu pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya. Alasan digunakannya metode studi kasus seperti yang dikemukakan oleh Robert K. Yin (1996:1), yaitu:

1. Pokok pertanyaannya berkenaan dengan “bagaimana” atau “mengapa”, dimana dalam penelitian ini mempunyai pokok pertanyaan yang berkenaan dengan “bagaimana”, yaitu “Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada departemen produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajer produksi pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya?”

2. Peneliti memiliki sedikit peluang untuk mengendalikan peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki.
3. Fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.
4. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesa. Dalam arti, penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih mendalam atas rumusan masalah yang terjadi dan tidak untuk membuat suatu hipotesa atau dugaan atas rumusan masalah tersebut.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data ada dua, yaitu data kualitatif data kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang dikumpulkan menurut gambaran perusahaan. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang berupa angka. Data kualitatif berupa sejarah perusahaan, kondisi perusahaan, tujuan, visi dan misi perusahaan, serta proses akuntansi yang ada pada perusahaan. Sedangkan data kuantitatif adalah laporan keuangan perusahaan.

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, diperoleh dari hasil wawancara dan observasi atau pengamatan dengan pihak-pihak terkait yang ada dalam perusahaan.
2. Data Sekunder, diperoleh dari laporan laba-rugi, laporan nonkeuangan yang mendukung, serta bukti dan teori yang mendukung penelitian ini. Data ini berfungsi sebagai pendukung data primer yang diperoleh.

3.3 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Survey Pendahuluan

Dalam tahap ini dilakukan kunjungan dan wawancara ke subyek penelitian, yaitu PT. IGLAS (Persero) Surabaya, untuk memperoleh gambaran tentang kondisi perusahaan secara umum dan untuk memperoleh gambaran apakah penelitian ini dapat dilakukan pada perusahaan tersebut, mengingat adanya keterbatasan data yang dapat diberikan untuk penelitian ini. Dari informasi yang diperoleh, kemudian dianalisis untuk menemukan hal-hal yang penting, menarik dan berguna untuk diteliti.

2. Studi Kepustakaan

Dalam tahap ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari literatur dan teori yang berhubungan dengan masalah yang akan dibahas dan akan digunakan sebagai landasan teori dalam pemecahan masalah yang ada.

3. Survey Lapangan

Dalam tahap ini dilakukan kegiatan observasi yang ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan fokus untuk mengumpulkan data yang lebih terarah dan lebih spesifik. Selain itu juga dilakukan kegiatan wawancara yang lebih berstruktur untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai aspek-aspek yang penting yang diperoleh berdasarkan wawancara pertama pada survey pendahuluan. Untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam ini dilakukan dengan pihak-pihak terkait dalam perusahaan yang kompeten dan mempunyai

pengetahuan yang cukup banyak tentang hal itu. Kemudian dari hasil pengamatan dan wawancara yang terkumpul dianalisis, kemudian dilaporkan dan diperbanyak yang kemudian diberikan kepada pihak yang terkait dalam perusahaan untuk dibaca dan dinilai kesesuaiannya dengan informasi yang telah diberikan. Tujuan member check ini adalah agar pihak perusahaan memeriksa kembali kebenaran laporan itu, agar hasil penelitian lebih dapat dipercaya dengan memberi penjelasan dan informasi baru bila terdapat kesalahan ataupun kekeliruan.

3.4 Teknik Analisis

Setelah data diperoleh dari hasil penelitian, maka data tersebut akan diolah dan dianalisis secara deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Adapun langkah-langkah dalam analisis ini adalah:

1. Mengumpulkan data tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban.
2. Identifikasi akuntansi pertanggungjawaban.
3. Menganalisis penerapan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban pada obyek yang diteliti yaitu menganalisa struktur organisasi, sistem anggaran, sistem akuntansi kode akun dan biaya terkendali dan tidak terkendali, serta laporan pertanggungjawaban.
4. Memberikan usulan terhadap perusahaan atas elemen akuntansi pertanggungjawaban yang masih mengandung kelemahan.
5. Membuat kesimpulan dan saran dalam memberikan solusi pemecahan masalah.



BAB IV
HASIL DAN PEMBAHASAN

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perkembangan PT. IGLAS (Persero) Surabaya

PT. IGLAS (Persero) adalah salah satu BUMN yang bergerak di bidang produksi gelas kemasan yang berada dibawah naungan Departemen Perindustrian Direktorat Jendral Industri Kimia.

PT. IGLAS (Persero) pada awalnya adalah suatu perusahaan milik Belanda dengan nama NV NIGLAS (Nederlands Indusche Fabreken) yang didirikan berdasarkan akta notaris Fanz Jon Berg No. 6 tanggal 10 November 1941. Dan setelah Indonesia merdeka tepatnya pada tahun 1955 Pemerintah RI mengambil alih NV NIGLAS dan menjalankan pabrik gelas dengan tujuan membuat botol selain sebagai *pilot project*. Untuk merealisasikannya, pada tanggal 2 November 1955, diadakan kontrak antara BIN (Bank Indonesia Negara) dengan Societe Mechanique Verrieries (Le Havre, Prancis) untuk mendatangkan mesin-mesin, memasang, menjalankan dan mendidik tenaga-tenaga Indonesia selama 3 tahun sehingga dapat mencapai standar produk gelas kemasan dalam negeri dengan standar produk internasional.

Pembangunan sipil, dimulai sejak tanggal 22 Februari 1956 dengan pemancangan tiang beton utama di lokasi pabrik. Saat pembangunan pabrik mulai

berjalan, pemerintah RI memutuskan agar BIN membeli semua saham NIGLAS milik NV Heineken's Indonesische Beirbrowerij di Surabaya. Pada tanggal 29 Oktober 1956 berdasarkan akta notaris Mr. Raden Pranowo Suwandi no.88 terdapat perubahan anggaran dari NV NIGLAS menjadi PT. Pabrik Gelas (IGLAS). Akta pendirian PT. Pabrik Gelas disahkan oleh Menteri Kehakiman, berdasarkan ketetapan Menteri Kehakiman No. JA5/9/1956 pada tanggal 10 Desember 1956.

Pembangunan sipil seluruhnya padaa bulan Februari 1956. Pemasangan mesin dimulai pada bulan Mei 1957 oleh SA Maurer Swiss dan De Vulkan sebagai sub kontraktor dari Societe Mechanique Verrieres (SMV) dan selesai bulan September 1959. Penyalaan Tanur I mulai 9 Maret 1959 dan diikuti Tanur II pada 4 Januari 1960.

Berdasarkan Undang-Undang No.19 tahun 1960 tentang Perusahaan Negara oleh pemerintah dikeluarkan peraturan pemerintah no.130 tahun 1961 tanggal 17 April 1961 tentang pendirian PN IGLAS dn sejak 1 Januari 1961 perusahaan ini berstatus Perusahaan Negara.

Tanggal 1 November 1979 PN IGLAS berubah menjadi PT. IGLAS (Persero) yang berdasarkan pada:

1. Neraca konsolidasi Dj PKN
2. Akta notaris Hadi Muntoro SH No.3 tanggal 1 November 1979 yang disahkan oleh Menteri Kehakiman No. YA5/378/13 tanggal 14 Agustus 1980.
3. Peraturan Pemerintah RI No. 33 Tahun 1978 tentang Peralihan bentuk Perusahaan Negara IGLAS menjadi perusahaan Persero.

Berdasarkan SK Direksi PT. IGLAS (Persero) No. 65/Kpts/Dir/1989 ditetapkan hari jadi PT. IGLAS (Persero) pada tanggal 29 Oktober 1956.

Antara tahun 1961 dan 1966 para ahli asal Perancis dalam perusahaan mulai diganti oleh pimpinan, staf, teknisi Indonesia yang memiliki kualifikasi tinggi. Tetapi untuk menjamin kualitas produksi sesuai dengan standar yang diharapkan, konsultasi dan masukan dari mereka tetap diperlukan.

PT.IGLAS (Persero) selalu mengikuti dan mempelajari perkembangan jaman, memanfaatkan kehebatan pengalaman dan menambah peralatan pabrik sekaligus memaksimalkan sumber daya manusianya. Dan sebagai bukti dengan semakin meningkatnya kapasitas produksi secara signifikan, dari yang semula 50 ton/hari pada tahun 1960 meningkat menjadi 465 ton/hari saat ini. Hal ini untuk menjamin terpenuhinya kebutuhan pasar akan produksi PT.IGLAS (Persero). Sasaran konsumen yang dilayani pun semakin beragam yaitu industriawan farmasi, makanan dan minuman, serta kosmetik. Mutu produksinya juga telah diakui dan memenuhi standar internasional dengan diperolehnya sertifikat ISO 9002 pada tahun 1994 dan tahun 1995 serta sertifikat Zero Accident selaku produsen gelas kemasan sejak tahun 1997.

Untuk itu PT. IGLAS (Persero) selalu dan terus berupaya mempertahankan dan mengembangkan posisi dan peran perusahaan dalam industri gelas nasional, terutama perluasan pasar baik domestik maupun ekspor. Peningkatan produksi juga dilakukan dengan relokasi pabrik yang sekarang ada di Gresik. Sebuah prestasi yang mengesankan dari hasil jerih payah yang telah dirintis selama hampir 45 tahun. Layak apabila PT. IGLAS (Persero) disebut sebagai pioner perusahaan gelas kemas di tanah

air ini. Sebagai produsen gelas kemas IGLAS telah melakukan pengemasan gelas produk dengan memproduksi krat plastik dari bulan Juli 1997 dengan kapasitas produksi 6 ton/hari atau 3500 buah/hari.

4.1.2 Tujuan Perusahaan

Secara umum, tujuan yang ingin dicapai oleh PT. IGLAS (Persero) adalah:

1. Menghasilkan kemasan yang berkualitas dan terintegrasi
2. Mengoptimalkan kepuasan pemegang saham, pelanggan, karyawan dan masyarakat lainnya
3. Membangun dan mengembangkan teknologi
4. Menumbuhkembangkan sumber daya manusia yang dapat menjawab setiap tantangan
5. Menjadi produsen kemasan gelas yang memiliki pangsa pasar terbesar di Indonesia dan Asia Pasifik
6. Memproduksi kemasan gelas berkualitas dengan efisiensi tinggi serta biaya yang kompetitif
7. Menjadi perusahaan dengan struktur keuangan yang sehat
8. Memiliki sumber daya manusia yang berdedikasi tinggi kepada perusahaan

4.1.3 Kegiatan Produksi

4.1.3.1 Pabrikasi

Bahan baku (raw material) yang terdiri dari soda ash, pecahan kaca/beling, limestone dan pasir dimasukkan ke dalam masing-masing penampung. Kemudian bahan ditimbang sesuai ukuran yang telah ditetapkan dalam satu batch, selanjutnya

bahan-bahan tersebut dicampur (mixing) dalam mixer, setelah campuran tersebut tercampur dengan merata selanjutnya dikirim ke dalam dapur peleburan.

Bahan baku yang dilebur dalam dapur peleburan akan meleleh menjadi cairan gelas dan dicetak dalam mesin pencetak botol. Botol-botol yang telah dicetak melalui mesin dimasukkan ke dalam annealing lehr untuk menghilangkan tegangannya. Botol-botol yang keluar dari annealing lehr dipisahkan antara botol yang cacat dan botol yang baik oleh juru sortir. Hasil botol yang cacat diuji secara acak diakhir dan dikembalikan ke gudang untuk didaur ulang. Sedangkan botol yang baik yang perlu dilakukan printing dikirim ke mesin ACL, untuk diprinting. Sedangkan jenis botol baik lainnya yang tidak perlu printing (polos) dikirim ke customer atau dimasukkan ke dalam gudang.

Untuk lebih jelasnya akan dipisahkan menurut kegiatan utama proses produksi, yaitu:

1. Penyiapan Bahan Baku (batch)

Bahan baku → penerimaan → pemeriksaan → penyimpanan
 → Penghalusan → penimbangan → pencampuran → pengumpanan

Prosesnya bermula dari melakukan pengisian material dimana komposisi bahan untuk botol (resep) dikirim dari laboratorium. Sampai saat ini resep berjumlah kurang lebih 100 macam, yang pemakaiannya tergantung dari kebutuhannya.

Dalam pencampuran bahan baku yang harus diperhatikan yaitu kondisi bahan baku, bahan dasar seperti beling sebelum dimasukkan ke dalam *receiving hopper*

perlu dihancurkan terlebih dahulu, sedangkan untuk pasir dan soda ash langsung dimasukkan kedalam *receiving hopper*.

Major material setelah ditimbang sesuai dengan berat yang ditentukan ke dalam *weighting bin* kemudian dikeluarkan dan diterima dalam belt conveyor. Untuk minor setelah ditimbang langsung dicampur dalam *belt conveyor* kemudian diangkut ke dalam mixer. Campuran batch ini diterima dalam suatu penampung. Untuk menjaga jangan sampai ada logam magnetik seperti potongan besi yang masuk ke dalam dapur maka ujung *belt conveyor* dipasang *magnetic separator* yang fungsinya untuk menarik logam tersebut.

2. Peleburan bahan (melting)

Proses peleburan bahan merupakan proses yang sangat penting dalam industri gelas karena mutu gelas yang dihasilkan dipengaruhi oleh kondisi operasi dari dapur peleburan.

Dalam proses peleburan bahan meliputi empat tahap, yaitu:

- a. Tahap peleburan
- b. Tahap pembersihan
- c. Tahap homogenisasi
- d. Tahap pengaturan suhu

Dapur peleburan yang dimiliki PT. IGLAS (Perscro) sampai saat ini ada dua dapur dengan kapasitas 125 ton per hari dan 200 ton per hari.

3. Pembentukan (Forming)

Pembentukan dapat menggunakan proses yang berbeda-beda, yaitu:

Pada mesin pencetak yang ada di PT. IGLAS (Persero) terdapat 2 macam proses pembentukan, yaitu:

1 Proses blow and blow

Untuk mencetak kemasan gelas bermulut sempit (narrow neck).

2 Proses pres and blow

Untuk mencetak gelas dengan mulut lebar (wide mouth). Secara keseluruhan proses ini sama dengan proses Blow and Blow. Hanya pada proses ini, pembentukan gelas dilakukan penekanan dan pressing dengan plunger. Keuntungan proses ini adalah parison (kepala botol) dibentuk dengan ketebalan lebih merata.

4. Annealing

Proses ini bertujuan untuk menghilangkan tegangan pada botol akibat dari pendinginan yang cepat. Penghilangan tegangan pada botol dilakukan dengan jalan pemanasan terlebih dahulu kemudian didinginkan perlahan-lahan dengan rate tertentu secara konstan. Proses annealing dilakukan dengan cara memasukkan botol ke dalam suatu terowongan yang dinamakan Annealing Lehr. Proses ini dilakukan selama kurang lebih 2 jam tergantung ukuran dan jenis botol.

Setelah gelas dibentuk pada suhu tinggi, kemudian didinginkan pada suhu kamar agar diperoleh mutu yang baik dan bebas dari pecah-pecah atau strain (tegangan). Lebarnya daerah suhu tersebut disebut daerah annealing.

4.1.3.2 Proses Lanjut

1. Proses Sortir

Proses sortir dilakukan terhadap setiap botol yang keluar dari annealinglehr. Tujuannya untuk mengetahui cacat visual, cacat kritis, dan cacat rupa pada hasil produksi misalnya adanya gelembung udara dalam gelas.

Hasil dari sortir dapat berupa Hasil Produksi Selesai (HPS) yang selanjutnya diserahkan kepada seksi pengepakan dan Hasil Produksi Antara (HPA) yang diserahkan pada seksi ACL untuk dilakukan labelling.

Dalam penyortiran terdapat 3 macam label:

1. Label hijau, menunjukkan hasil produksi baik.
2. Label kuning, menunjukkan hasil produksi harus dikarantina.
3. Label merah, menunjukkan hasil produksi di reject/afkir.

Sistem penyortiran dilakukan secara manual dimana juru sortir mengamati satu per satu secara cermat di muka sinar lampu TL. (2 X 40 watt) yang dipasang melalui kaca kabut atau dengan lampu pijar biasa 150 watt yang ditutup dengan pelindung sekat agar tidak menyilaukan mata. Posisi para juru sortir ini dibagi menjadi 3 pos penyortiran, masing-masing POS I, POS II dan POS III. Setiap juru sortir sebelum duduk di POS penyortiran harus mempelajari/melihat standar yang ada.

Fungsi masing-masing pos penyortiran sebagai berikut:

- a. Pos I : untuk penyortiran terhadap bagian bodi botol.
- b. Pos II : untuk penyortiran terhadap bagian Neek Ring (kepala botol).

- c. Pos III : sebagai counter kemungkinan pada Pos I dan Pos II lolos dari pengamatan diharapkan dapat terjaring di Pos III.

Terdapat alat bantu sortir, yaitu:

1. Alpha cam = inox : untuk melihat cacat pada bottom botol.
2. Checkplus : untuk melihat cacat pada neck ring.
3. Gauges, terdapat beberapa macam gauges:
 - a. Height gauges : untuk mengecek ketinggian botol max & min.
 - b. Body gauges : untuk mengecek bodi botol max & min.
 - c. Ring gauges : untuk mengecek ring finish & ring body max & min.
 - d. Plug gauges : untuk mengecek lubang mulut botol max & min.
 - e. Concentricity gauges : untuk mengecek kedudukan botol yang tidak *center* terhadap perpusatan.

2. Proses Pencetakan Label (labelling)

Proses ACL (Applied Ceramic Labeling) merupakan pemberian label dari botol-botol yang telah melalui pengujian mutu sesuai dengan permintaan konsumen.

Tahapan-tahapan yang dilakukan adalah:

1. Merencanakan desain tulisan dan gambar label serta warna yang akan digunakan . untuk desain ini dapat berasal pemesan ataupun meminta jasa dari Iglas.
2. Jika telah disetujui , langkah selanjutnya membuat klise film dari gambar yang dikerjakan.
3. Membuat mesh screen dari gambar yang akan dipakai oleh ACL.
4. Screen diletakkan pada mesin ACL.

5. Dilakukan printing.
6. Menyortir label.
7. Dimasukkan ke dalam decorating lehr.
8. Coating.
9. Menyortir hasil akhir.
10. Diserahkan ke pengepakan.

3. Proses Pelapisan (Coating)

Tujuan pelapisan adalah supaya permukaan botol menjadi licin sehingga jika terjadi gesekan tidak menimbulkan cacat pada permukaan botol. Proses pelapisan dilakukan setelah botol keluar dari annealing lehr untuk selanjutnya dibawa kesuatu terowongan untuk disemprot dengan zat kimiawi yang tujuannya agar botol tahan gesekan.

4. Proses akhir (Pengeemasan dan Penyerahan)

Jenis dan banyaknya kemasan yang dibutuhkan telah dirancang sejak pemesanan, dilakukan oleh bagian laboratorium dekorasi. PT. IGLAS (Persero) telah menyesuaikan proses pengeemasan untuk menampung masing-masing jenis botol. Botol amber dikemas dalam kotak karton agar lebih aman karena sebagian besar fisik botol amber lebih kecil. Sedangkan untuk kedua jenis botol lainnya disediakan fasilitas pallet tray carton dengan unit shrink wrapping dan untuk penghitungan botol-botol yang akan dikemas dilakukan oleh unit sortir.

Botol yang sudah dikemas selanjutnya dikirim kepada pembeli. Untuk pulau Jawa pengiriman biasanya dilakukan dengan truk, dan untuk antar pulau/ekspor biasanya memakai kapal laut.

4.2 Hasil Analisis

4.2.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatu bagan yang menunjukkan tugas dan pemisahan tanggungjawab serta fungsional sehingga lebih terarah, serta mempermudah dalam melakukan pengendalian agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

1. Direktur Utama
 - a. Pada tingkat direksi bertindak sebagai pemberi keputusan terakhir dan penanggungjawab tertinggi yang terakhir.
 - b. Bertindak untuk dan atas nama direksi mewakili PT. IGLAS (Persero).
 - c. Mengusahakan agar direksi bekerja secara aktif.
 - d. Sebagai anggota direksi memimpin PT. IGLAS (Persero).
 - e. Sebagai anggota direksi menetapkan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.
2. Direktur Produksi dan Teknik
 - a. Sebagai anggota direksi memimpin PT. IGLAS (Persero)
 - b. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang berlangsung dan berkaitan dengan produksi

- c. Sebagai anggota direksi menetapkan tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan.
3. Direktur Komersil
 - a. Sebagai anggota direksi memimpin PT. IGLAS (Persero)
 - b. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan langsung dengan produksi.
 - c. Menjamin pelayanan umum yang menunjang kemajuan PT. IGLAS (Persero)
4. Departemen Perencanaan dan Pengendalian Produksi
 - a. Melaksanakan kegiatan penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran bahan baku dan bahan penolong sesuai dengan kebutuhan produksi dalam usaha untuk mendukung kelancaran penyediaan material produksi.
 - b. Melaksanakan kegiatan penerimaan, penyimpanan dan pengendalian material / spare part serta peralatan pabrik agar dapat terjaga fungsinya secara baik.
 - c. Melaksanakan kegiatan persiapan penyimpanan dan perawatan barang kemas, serta pengujiannya untuk mendukung proses pengemasan sehingga dihasilkan kualitas barang yang standar.
 - d. Melaksanakan perencanaan dan pengendalian produksi, pengaturan jadwal produksi serta kapasitas pabrik.

- e. Melakukan pengawasan terhadap jalannya proses produksi, persiapan alat dan bahan pendukung serta melaksanakan tindakan-tindakan antisipasi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
5. Departemen Produksi
 - a. Memimpin dan mengkoordinir pelaksanaan kegiatan produksi seperti pencampuran dan peleburan bahan, pembentukan botol.
 - b. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan penyortiran dan pengemasan produk serta proses lanjut agar tercapai target yang telah ditetapkan.
 6. Departemen Teknik
 - a. Mengkoordinasikan dan memimpin proses persiapan sarana penunjang kegiatan pabrikasi seperti sarana pembangkit tenaga listrik dan instrumen untuk mendukung jalannya proses produksi.
 - b. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan perawatan dan perbaikan bangunan dan sarana pabrik, bangunan lain dan kawasan lokasi perusahaan.
 7. Departemen Pengendalian Mutu dan Desain
 - a. Melaksanakan perencanaan, penelitian, pengembangan dan pengendalian cetakan serta pelabelan dan penyiapan bahan yang diperlukan dalam rangka memenuhi kebutuhan cetakan untuk proses produksi.
 - b. Mengkoordinasikan kegiatan pemeriksaan dan pengendalian mutu produksi serta merumuskan kebijakan, metode dan prosedur pengendalian

mutu, agar mutu produksi dapat terjamin sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.

8. Departemen Sumber Daya Manusia

- a. Mengkoordinasikan dan memimpin perencanaan, pengadaan, pengendalian dan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan kebijakan strategis perusahaan.
- b. Melakukan analisa komprehensif terhadap pelaku-pelaku organisasi sehingga tercipta hubungan kerja yang harmonis, solid dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.

9. Departemen Perencanaan Penelitian dan Pengembangan

- a. Mengkoordinasikan dan memimpin seluruh kegiatan penelitian dan pengembangan produk, proses produksi dan potensi pasar dalam upaya menciptakan keunggulan daya saing perusahaan serta menuangkan hasilnya dalam bentuk konsep dasar.
- b. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan perencanaan program-program implementasi dari hasil kegiatan penelitian dan pengembangan termasuk di dalamnya melakukan analisa kelayakan teknis dan finansial.

10. Departemen Pemasaran

Menyelenggarakan dan menjabarkan kebijakan dewan direksi dalam bidang perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan pengendalian penjualan produk agar program pemasaran berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan

serta menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan secara langsung maupun melalui keagenan.

11. Departemen Keuangan

- a. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan proses penyimpanan, pengeluaran dan pemeliharaan uang atau alat pembayaran lain berdasarkan rencana anggaran yang telah disusun sesuai dengan peraturan dan prosedur yang berlaku.
- b. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan pengelolaan penagihan secara periodik untuk mengumpulkan dana perusahaan secara terpadu.
- c. Mengkoordinasikan pengelolaan perpajakan dan asuransi perusahaan untuk memenuhi kewajiban perusahaan.

12. Departemen Akuntansi

- a. Mengkoordinasikan dan memimpin kegiatan pengelolaan sistem administrasi keuangan perusahaan melalui sistem akuntansi yang berlaku.
- b. Mengkoordinasikan dan memimpin proses pengelolaan keuangan melalui perencanaan, penyusunan dan pengendalian keuangan sesuai dengan ketentuan yang telah digariskan untuk meningkatkan keakuratan posisi finansial perusahaan secara terpadu.
- c. Memberikan analisa terhadap kondisi keuangan perusahaan kepada manajemen.

Struktur Organisasi secara lengkap dapat dilihat di halaman lampiran.

4.2.2 Sistem Anggaran

Sistem anggaran sangat penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena anggaran menjadi pedoman bagi manajer untuk melangkah dalam pendelegasian tugas wewenang, serta juga digunakan sebagai kontrol atas biaya aktual yang terjadi. Pemakaian anggaran dalam perusahaan memberikan arah atau masukan pada manajemen untuk pengambilan keputusan pengelolaan perusahaan dan penentuan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.

Tujuan utama perusahaan adalah mencapai laba dengan menggunakan sumber-sumber ekonomi yang dimilikinya. Oleh karena itu setelah tujuan tersebut ditentukan di dalam perencanaan yang berupa anggaran, maka harus di analisis apakah tujuan tersebut dapat dicapai dengan berhasil guna dan berdaya guna.

Ada dua jenis anggaran yang dibuat PT. IGLAS (Persero) yaitu:

a. Anggaran Rutin

Penyusunan anggaran ini dibuat secara berkala atau tahunan. Penyusunan anggaran tahunan di PT. IGLAS (Persero) didasarkan pada anggaran yang diajukan oleh masing-masing bagian atau unit untuk direkap oleh seksi anggaran. Hasil rekap tersebut kemudian disampaikan kepada komite anggaran yang terdiri dari kepala departemen dan kepala seksi untuk dibahas dalam pembahasan awal. Apabila ada yang perlu direvisi akan dikembalikan ke unit yang bersangkutan. Anggaran yang telah dibahas dan disetujui oleh komite anggaran akan

disampaikan ke direksi untuk dibahas dalam Pra-RUPS dan selanjutnya diajukan ke RUPS untuk memperoleh persetujuan Direktur Utama.

b. **Anggaran Insidentil**

Anggaran jenis ini dibuat atas inisiatif unit atau atas permintaan direksi.

4.2.3 Klasifikasi Biaya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, manajer harus dapat mempertanggungjawabkan biaya-biaya yang secara langsung dapat dikendalikan dalam laporan pertanggungjawaban. Agar laporan dapat menyajikan informasi yang bermanfaat, harus dilakukan pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Dalam pelaksanaannya, PT. IGLAS (Persero) belum melakukan pemisahan biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali dari semua unsur yang terjadi di departemen produksi. Pada PT. IGLAS (Persero) biaya diklasifikasikan ke dalam dua kategori yaitu biaya produksi dan biaya non produksi. Pengendalian biaya produksi akan dapat dipakai untuk menganalisis daya guna dan hasil guna biaya produksi yang terjadi dibandingkan dengan anggarannya.

4.2.4 Kodifikasi Rekening

Kodifikasi rekening merupakan kode dari semua transaksi yang digunakan untuk mencatat, mengelompokkan, pemrosesan dan pelaporan data. Klasifikasi kodifikasi rekening sebagai berikut:

- a. Rekening buku besar dibagi menjadi dua kelompok yaitu rekening neraca dan rekening rugi laba.

- b. Rekening-rekening neraca dikelompokkan dalam aktiva, hutang, dan modal.
- c. Kelompok aktiva dibagi menjadi aktiva lancar, aktiva tetap dan aktiva lain-lain.
- d. Kelompok hutang dibagi dalam golongan hutang jangka pendek dan hutang jangka panjang.
- e. Kelompok modal dibagi dalam kelompok modal disetor dan modal lain-lain.
- f. Rekening-rekening rugi laba dikelompokkan dalam penjualan, harga pokok penjualan, biaya produksi, biaya administrasi dan umum, biaya penjualan dan pendapatan atau biaya diluar usaha.

Pemberian kodifikasi rekening yang diterapkan oleh PT. IGLAS (Persero) Surabaya untuk mengidentifikasi data, meringkas dan mengklasifikasikan rekening atau transaksi, adalah sebagai berikut:

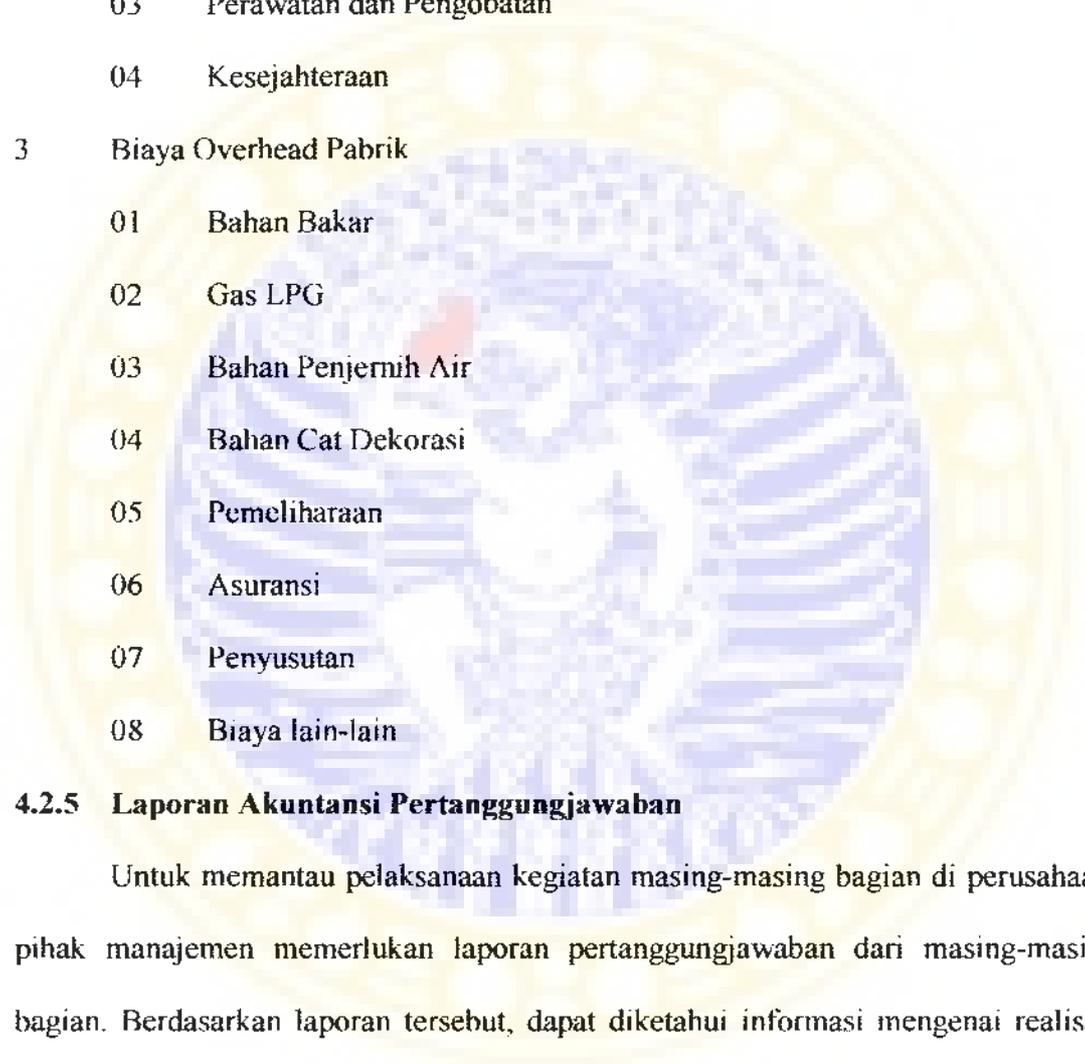
Kode	Kelompok
1	Aktiva
2	Hutang
3	Modal
4	Penghasilan
5	Biaya Produksi
6	Biaya Administrasi/umum
7	Biaya Penjualan
8	Pendapatan dan biaya diluar usaha
9	Alokasi

Kodifikasi rekening PT. IGLAS (Persero) Surabaya pada Departemen Produksi dapat dilihat pada uraian berikut.

2000	Direktur Produksi dan Teknik
2200	Departemen Produksi
2210	Bagian Pabrikasi
2220	Bagian Proses Lanjut
2211	Seksi Peleburan dan Pencampuran Bahan
2212	Seksi Pembentukan / Forming
2221	Seksi Sortir
2222	Seksi Label/ACL

Berdasarkan jenis biaya produksi:

i	Biaya Bahan Baku
01	Pasir
02	Beling
03	Soda Ash
04	Lime Stone
05	Dolomite
06	Aluminium Hydroxide
07	Sodium Sulphate
08	Arang Bubuk

- 
- 2 Biaya Tenaga Kerja
 - 01 Upah Pokok
 - 02 Upah lembur
 - 03 Perawatan dan Pengobatan
 - 04 Kesejahteraan
 - 3 Biaya Overhead Pabrik
 - 01 Bahan Bakar
 - 02 Gas LPG
 - 03 Bahan Penjernih Air
 - 04 Bahan Cat Dekorasi
 - 05 Pemeliharaan
 - 06 Asuransi
 - 07 Penyusutan
 - 08 Biaya lain-lain

4.2.5 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk memantau pelaksanaan kegiatan masing-masing bagian di perusahaan, pihak manajemen memerlukan laporan pertanggungjawaban dari masing-masing bagian. Berdasarkan laporan tersebut, dapat diketahui informasi mengenai realisasi biaya dan perbandingan antara biaya yang terealisasi dengan jumlah biaya yang dianggarkan serta penyebab terjadinya selisih biaya.

Pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya, laporan pertanggungjawaban masing-masing bagian produksi termasuk laporan realisasi biaya produksi disiapkan oleh

fungsi akuntansi. Laporan realisasi biaya produksi berdasarkan laporan anggaran dan realisasi biaya produksi pada setiap seksi produksi, yaitu seksi pencampuran dan peleburan bahan, seksi pembentukan (forming), seksi sortir dan seksi label (ACL). Penyusunan laporan pertanggungjawaban berdasarkan laporan anggaran dan realisasinya yang dipertanggungjawabkan setiap tahun oleh departemen produksi kepada direktur utama.

Setiap tahun dilakukan evaluasi mengenai aktivitas yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan hasil yang dianggarkan. Dari hasil ini diketahui penyimpangan yang terjadi, apa penyebabnya dan siapa yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut untuk dimintai pertanggungjawabannya. Dari laporan pertanggungjawaban dilakukan penilaian kinerja. Dan apabila hasil dari realisasi lebih kecil dari anggaran yang diberikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban maka karyawan akan menerima bonus atau "reward" dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

4.3 Interpretasi

4.3.1 Penerapan Elemen - Elemen Akuntansi Pertanggungjawaban

4.3.1.1 Struktur Organisasi

Dilihat dari struktur organisasi perusahaan, dapat dijelaskan bahwa PT. IGLAS (Persero) Surabaya telah melakukan pembagian tugas dan wewenang secara fungsional. Hal ini dapat dilihat dengan adanya setiap departemen yang bertanggung jawab atas fungsi tertentu, meliputi departemen produksi, departemen teknik,

departemen pengendalian mutu dan desain, departemen sumber daya manusia, departemen penelitian perencanaan dan pengembangan, departemen akuntansi, departemen keuangan, departemen pemasaran.

- a. Departemen produksi merupakan pusat biaya secara umum dikepalai oleh manajer produksi dan dalam kegiatan operasional secara khusus dibantu oleh bagian pabrikasi, dan bagian proses lanjut.
- b. Departemen teknik merupakan pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya-biaya penyediaan dan perawatan sumber daya teknologi serta pengawasan keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Departemen pengendalian mutu dan desain merupakan pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya-biaya pengendalian mutu produk dan memenuhi desain permintaan pelanggan.
- d. Departemen sumber daya manusia merupakan pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya perencanaan, pengadaan, pengendalian dan pengembangan sumber daya manusia.
- e. Departemen penelitian perencanaan dan pengembangan produk merupakan pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya dalam kegiatan penelitian perencanaan dan pengembangan produk.
- f. Departemen akuntansi merupakan pusat biaya yang bertanggung jawab terhadap biaya perencanaan, penyusunan dan pengendalian keuangan dan kegiatan pengelolaan sistem administrasi keuangan perusahaan.

- g. Departemen keuangan merupakan pusat biaya yang bertanggung jawab dalam proses penyimpanan, pengeluaran dan pemeliharaan uang atau alat pembayaran lain.
- h. Departemen pemasaran merupakan pusat pendapatan yang bertanggung jawab terhadap pendapatan yang terjadi atas pelaksanaan pemasaran produk termasuk promosi dan penjualan produk perusahaan.

Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan fungsi yang ada pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya telah dilakukan dengan jelas. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing bagian telah memiliki deskripsi tugas dan batasan wewenang yang jelas. Dalam melaksanakan aktivitas operasional, manajer mempunyai kebebasan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan aktivitas yang terjadi di departemen. Keputusan itu harus dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan sesuai dengan hirarki wewenang yang ada dalam perusahaan. Adanya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab yang semakin besar pada tingkat manajemen yang lebih rendah menunjukkan bahwa PT. IGLAS (Persero) Surabaya telah menetapkan desentralisasi.

Bentuk struktur organisasi yang telah mengakomodasikan pendelegasian tugas dan wewenang dengan jelas, menyebabkan tiap-tiap bagian lebih fokus pada aktivitasnya masing-masing. Selain itu juga untuk memudahkan proses pembuatan laporan pertanggungjawaban yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja tiap-tiap bagian, departemen dan manajer apabila ditemukan adanya penyimpangan.

Pendelegasian tugas dan wewenang serta pelaporan menunjukkan hubungan vertikal dalam perusahaan. Selain hubungan vertikal terdapat pula hubungan horizontal antar departemen maupun antar bagian yang bersifat operasional. Hubungan horizontal tersebut tidak lepas dari adanya koordinasi yang harus dilaksanakan oleh masing-masing bagian berkaitan dengan adanya pengambilan keputusan oleh salah satu bagian dalam perusahaan.

4.3.1.2 Sistem Anggaran

Departemen akuntansi pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya juga bertindak sebagai kegiatan dalam pengendalian anggaran. Peranan anggaran dalam suatu perusahaan adalah untuk mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan informasi dari masing-masing departemen sehingga tujuan perusahaan secara umum dan sasaran departemen secara khusus dapat tercapai tanpa mengabaikan kepentingan salah satu departemen.

Dalam proses penyusunan anggaran, PT. IGLAS (Persero) Surabaya terlihat dari peran manajer tingkat atas, yaitu direktur utama dan direksi dalam penetapan pedoman dan kebijakan penyusunan anggaran sehingga masing-masing departemen memiliki standar yang sama dalam mengajukan usulan anggaran. Dalam hal ini, direktur utama dan direksi memiliki peran sebagai komite anggaran yang bertugas untuk merumuskan sasaran anggaran dan memberikan persetujuan anggaran. Pengajuan usulan anggaran yang bergerak dari bawah ke atas, dimulai dari penyiapan anggaran departemen sampai dengan pembahasan pada tingkat direksi dan direktur utama. Dalam proses penyusunan anggaran peran atau partisipasi manajer masing-

masing bagian sangatlah penting. Partisipasi manajer masing-masing bagian dalam penyusunan anggaran departemen membawa dampak positif bagi perusahaan karena anggaran yang diajukan cenderung lebih realistis dan sesuai dengan kondisi yang terjadi di area tanggung jawab masing-masing manajer. Selain itu, standar anggaran yang tidak terlalu tinggi atau rendah serta mendekati realita yang ada, akan menimbulkan komitmen dan motivasi manajer untuk meningkatkan kinerja dan mencapai target yang ditetapkan.

Manajer bagian terlibat secara langsung dalam penyiapan anggaran departemen, karena dalam format usulan anggaran terlihat adanya alokasi anggaran secara jelas bagi tiap-tiap bagian dalam suatu departemen. Anggaran tersebut menunjukkan total biaya secara keseluruhan yang dianggarkan bagi fungsi produksi, sehingga akuntansi pertanggungjawaban dapat melakukan penyusunan anggaran untuk tiap tingkatan manajemen dan dapat memudahkan proses penilaian kinerja yang menjadi tanggung jawab masing-masing bagian dan departemen. Dengan demikian, anggaran tersebut berfungsi sebagai alat perencanaan dan dapat dijadikan pembandingan dalam mengevaluasi kegiatan operasional, sehingga fungsi anggaran sebagai alat pengendali dapat berjalan dengan semestinya.

4.3.1.3 Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya yang dilakukan oleh PT. IGLAS (Persero) Surabaya belum memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban secara sempurna karena belum terdapat klasifikasi atas biaya terkendali dan tidak terkendali baik dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban. Hal ini mengakibatkan tidak jelasnya

penelusuran tanggungjawab manajer atas terjadinya biaya sehingga berdampak pada lemahnya pengendalian karena pertanggungjawaban tidak jelas.

Tanpa adanya pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali dari seluruh unsur biaya, menyebabkan manajer tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang terjadi di area pertanggungjawabannya. Klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dimaksudkan agar manajer memiliki tanggung jawab atas biaya-biaya apa saja yang masih dalam batas kewenangannya, sehingga pengambilan keputusan menyangkut biaya tersebut dapat dipertimbangkan dengan baik dan tidak menyimpang dari target. Selain itu dengan adanya pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali maka penilaian kinerja manajer dapat berjalan dengan baik.

4.3.1.4 Kodifikasi Rekening

Sistem akuntansi PT. IGLAS (Persero) Surabaya sebetulnya telah memadai termasuk pemberian kodifikasi rekening bagi masing-masing perkiraan berdasarkan jenisnya; yaitu aktiva, hutang, modal, pendapatan, dan biaya. Pemberian kode tersebut akan mempermudah pencatatan dan identifikasi akun yang diperlukan untuk penyajian laporan pertanggungjawaban.

Kodifikasi rekening biaya yang digunakan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif harus mampu mengidentifikasi biaya dalam tiga hal, yaitu :

- ✓ Tempat terjadinya biaya
- ✓ Jenis biaya

- ✓ Terkendali atau tidaknya biaya tersebut.

Kodifikasi rekening yang disusun oleh perusahaan telah menunjukkan tempat terjadinya biaya dan jenis biaya, namun belum menunjukkan kodifikasi rekening terkendali atau tidaknya biaya tersebut.

Berikut contoh pemberian kodifikasi rekening:

- a. Digit pertama menunjukkan pusat biaya
- b. Digit kedua menunjukkan bagian/seksi
- c. Digit ketiga menunjukkan jenis biaya
- d. Digit keempat menunjukkan sub biaya
- e. Digit kelima menunjukkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali
 - Angka 1 menunjukkan biaya terkendali
 - Angka 2 menunjukkan biaya tidak terkendali



4.3.1.5 Laporan Pertanggungjawaban

Pelaksanaan pengendalian manajemen dan operasional menuntut setiap pusat pertanggungjawaban untuk melaporkan seluruh pendapatan dan biaya yang terjadi

serta penyimpangannya terutama yang materiil kepada atasan, sebagai wujud pertanggungjawaban atas anggaran yang sebelumnya telah diajukan dan disetujui.

Berdasarkan laporan dari bawahan, manajer pada jenjang lebih atas akan melaporkan pertanggungjawaban atas pelaksanaan kerjanya kepada manajemen yang lebih tinggi. Sehingga dapat dikatakan bahwa setiap tingkatan manajemen akan dapat menilai prestasi kerja manajemen yang ada dibawahnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya tersebut.

Secara prosedural, perusahaan telah melakukan serangkaian kegiatan yang mendukung proses penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya, yaitu pengumpulan bukti-bukti, pencatatan, serta rekapitulasi biaya. Pencatatan biaya yang telah menggunakan kodifikasi rekening merupakan dasar untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Perusahaan dalam pembuatan laporannya telah mencantumkan kodifikasi rekening biaya. Namun dalam laporan pertanggungjawabannya tidak melakukan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali.

Laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh bagian produksi yang terbagi dalam seksi-seksi yang ada meliputi jenis biaya yang terjadi, realisasi biaya, anggaran, dan selisih antara anggaran dan realisasi. Dalam laporan biaya tersebut terlihat adanya kodifikasi rekening biaya, namun tidak terdapat pemisahan klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dengan format laporan tersebut, pihak manajemen akan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi biaya yang menjadi

tanggung jawab manajer yang bersangkutan, sehingga tidak dapat dilakukan penilaian kinerja secara *fair*.

4.3.2 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja

Laporan pertanggungjawaban biaya merupakan output akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi yang memberikan manfaat bagi pihak manajemen. Agar informasi tersebut dapat digunakan sebagai alat penilaian kinerja, perusahaan harus menerapkan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai dengan konsep.

Secara struktural sistem desentralisasi yang digunakan perusahaan merupakan dasar yang baik untuk mengembangkan akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi biaya yang ada cukup memadai, hanya susunan kodifikasi rekening biaya yang digunakan perusahaan belum menunjukkan terkendali tidaknya biaya. Anggaran yang dibuat masing-masing tingkatan manajemen berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Selain itu, laporan pertanggungjawaban yang tidak memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali belum disusun jenjang manajemen akan mempersulit pihak manajemen dalam memperoleh informasi mengenai manajer yang harus bertanggungjawab atas terjadinya biaya.

Apabila perusahaan telah menerapkan seluruh elemen akuntansi pertanggungjawaban, meliputi struktur organisasi, sistem anggaran, klasifikasi biaya, kodifikasi rekening, dan sistem pelaporan, sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban, maka fungsi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian kinerja dapat berjalan dengan baik. Dengan menyusun anggaran dan

laporan pertanggungjawaban bagi masing-masing tingkatan manajemen, perusahaan dapat membandingkan anggaran dengan realisasi biayanya pada masing-masing bagian. Berdasarkan laporan tersebut, dapat diketahui jumlah biaya yang terjadi pada masing-masing tingkatan manajemen sehingga penilaian kinerja serta fungsi pengendalian dapat berjalan dengan baik.

Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dalam laporan pertanggungjawaban akan memudahkan pihak manajemen dalam melakukan penilaian kinerja sebab manajer dinilai berdasarkan biaya terkendali yang dapat dikendalikan olehnya. Sedangkan biaya tidak terkendali merupakan biaya di luar wewenang manajer sehingga tidak diikutsertakan dalam penilaian kinerja. Misalnya pada seksi pembentukan. Realisasi (7.352.319) lebih besar dari anggaran (7.349.489), sehingga manajer seksi pembentukan tidak mendapatkan reward.. Sedangkan untuk biaya tidak terkendali, manajer seksi pembentukan tidak mempertanggungjawabkan atas biaya tidak terkendali tersebut. Karena biaya tidak terkendali merupakan biaya diluar wewenang seksi pembentukan. Jadi penilaian kinerja pada setiap seksi perusahaan dinilai berdasarkan atas biaya terkendali. Untuk mendukung konsep akuntansi pertanggungjawaban yang menghubungkan informasi akuntansi dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer, susunan kodifikasi rekening biaya dapat diperluas sehingga dapat mengidentifikasi tempat terjadinya biaya terkendali atau tidaknya biaya. Dengan diterapkan sistem "reward" atau bonus oleh PT. IGLAS (Persero) Surabaya terhadap karyawan, maka karyawan lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat dalam mencapai sasaran yang ditetapkan perusahaan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan urai dan kajian pada bab 4, dapat ditarik beberapa simpulan yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. IGLAS (Persero) Surabaya sebagai alat untuk menilai kinerja manajer produksi, yaitu:

1. Sistem pengendalian dan penilaian kinerja pada perusahaan belum dapat berjalan dengan optimal dikarenakan adanya elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban pada konsep akuntansi pertanggungjawaban yang belum dilaksanakan dengan sepenuhnya.
2. Adapun hasil dari penelitian di PT. IGLAS (Persero) Surabaya mengenai penerapan elemen akuntansi pertanggungjawaban dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi dan deskripsi kerja yang jelas serta wewenang dan tanggung jawab yang didelegasikan kepada masing-masing kepala bagian, maka dapat dikatakan bahwa PT. IGLAS (Persero) Surabaya sudah menerapkan sistem desentralisasi.

b. Sistem Anggaran

Anggaran yang selama ini diterapkan oleh PT. IGLAS (Persero) Surabaya sudah disusun bagi masing-masing tingkatan manajemen dan proses

penganggarannya telah berjalan dengan baik yaitu dengan adanya departemen akuntansi yang memilih peran sebagai fungsi anggaran. Selain itu, adanya keterlibatan dari masing-masing manajer dalam menyusun anggaran.

c. Klasifikasi Biaya

Klasifikasi biaya terkendali atau tidak terkendali belum diterapkan oleh PT. IGLAS (Persero) Surabaya. Dengan adanya klasifikasi biaya ini menyebabkan pengendalian biaya menjadi kurang efektif karena biaya tidak dapat ditelusuri secara langsung dan cepat. Selain itu juga tidak diketahui bagian manakah yang mempengaruhi timbulnya biaya tersebut sehingga tidak dapat dimintakan pertanggungjawabannya.

d. Kodifikasi Rekening

PT. IGLAS (Persero) Surabaya telah menerapkan pemberian kodifikasi rekening untuk masing-masing jenis perkiraan dan biaya, namun kodifikasi rekening yang dibuat belum sepenuhnya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Agar dapat mendukung proses pengendalian dan penilaian kinerja, maka kodifikasi rekening biaya harus menunjukkan pusat pertanggungjawaban serta terkendali atau tidaknya suatu biaya.

e. Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban yang telah diterapkan oleh perusahaan sudah disusun berdasarkan masing-masing tingkatan manajemen, sehingga proses identifikasi biaya dapat berjalan dengan baik. Namun dalam laporan

pertanggungjawaban, belum memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.

5.2 Saran

Saran yang dapat dipertimbangkan agar seluruh elemen akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Susunan kodifikasi rekening yang selama ini digunakan oleh perusahaan seyogyanya diperluas dengan pemberian kodifikasi rekening untuk biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hal ini akan mempermudah dalam pencatatan dan identifikasi akun yang diperlukan untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban.
2. Adanya klasifikasi antara biaya terkendali dan tidak terkendali akan mempermudah manajer dalam mengendalikan anggaran yang digunakan oleh perusahaan.
3. Laporan pertanggungjawaban yang memisahkan antara biaya terkendali dengan tidak terkendali akan dapat mempermudah dalam mengidentifikasi biaya yang menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan.



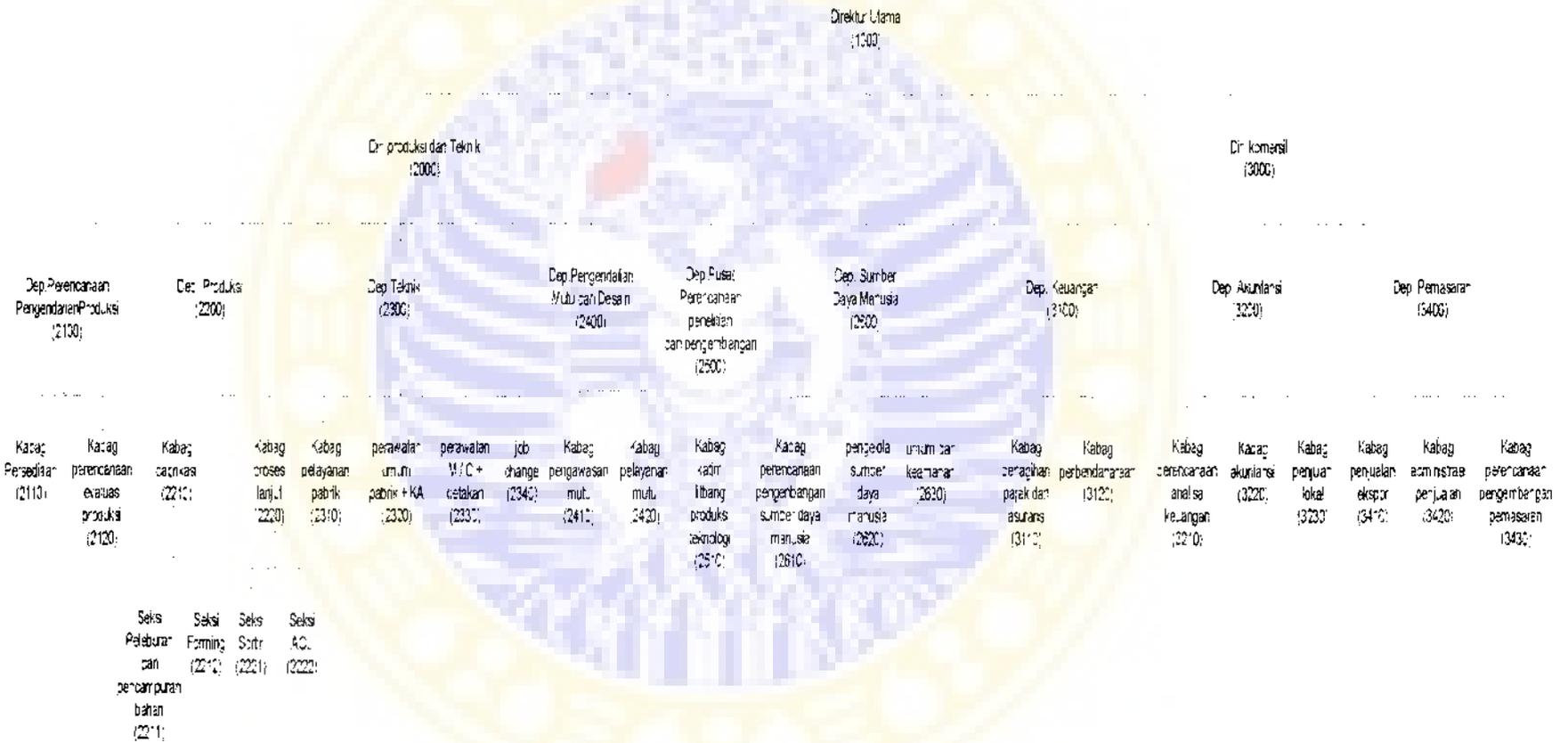
DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan 2001. **The Management Control System**. 10th Edition. New York : Mc Grow Hill.
- Buku Pedoman Tentang Cara Penulisan Pra Proposal, Proposal Penelitian, Skripsi, Pembimbingan, dan Pengujian Skripsi**. 2003. Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga. Surabaya.
- Hansen, Don R., and Marianne M. Mowen. 2000. **Management Accounting**. 5th Edition . Cincinnati, Ohio . South Western College Publishing.
- Hariadi, Bambang. 2002. **Akuntansi Manajemen, Suatu Sudut Pandang**. Edisi Pertama, Yogyakarta , BPFE.
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2002. **Standar Akuntansi Keuangan**. Jakarta, Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. **Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi Ketiga, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, Salemba Empat.
- Rahmawati, Ery. 2000. **Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Mengukur Effisiensi Kinerja Manajer Pada Rumah Sakit Islam Surabaya**, Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
- Sadeli, Lili.M. dan Siswanto, Bedjo. 2001. **Akuntansi Manajemen, Sistem, Proses, dan Pemecahan Soal**. Cetakan Kedua, Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2002. **Akuntansi Manajemen**, Edisi II. UPP. AMP. YKPN
- Supriyono. 2001. **Akuntansi Manajemen 3, Proses Pengendalian Manajemen**. Edisi Pertama, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Yin. Robert K.1996. **Studi Kasus. Desain dan Metode**. Terjemahan, Edisi Pertama, Jakarta, Penerbit Raja Grafindo Persada.



Struktur Organisasi PT. IGLAS (Persero) Surabaya



LAPORAN REALISASI BIAYA PRODUKSI TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	REALISASI				TOTAL
		PELEBURAN (2211)	PEMBENTUKAN (2212)	SORTIR (2221)	ACL (2222)	
1.	BAHAN BAKU					
1	PASIR	14,835,202	-	-	-	14,835,202
2	BELING	17,860,420	-	-	-	17,860,420
3	SODA ASH	7,155,803	-	-	-	7,155,803
4	LIME STONE	4,130,586	-	-	-	4,130,586
5	DOLOMITE	2,908,863	-	-	-	2,908,863
6	ALUMINIUM HIDROXYDE	756,304	-	-	-	756,304
7	SODIUM SULPHATE	50,032	-	-	-	50,032
8	ARANG BUBUK	8,145	-	-	-	8,145
	SUB TOTAL	47,705,356	-	-	-	47,705,356
2.	BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG					
1	UPAH POKOK	4,400,373	3,300,280	2,200,187	1,100,093	11,000,933
2	UPAH LEMBUR	2,241,700	1,681,275	1,120,850	560,425	5,604,249
3	PERAWATAN & PENGOBATAN	996,311	747,233	498,155	249,078	2,490,777
4	KESEJAHTERAAN	664,207	498,155	332,104	166,052	1,660,518
	SUB TOTAL	8,302,591	6,226,943	4,151,296	2,075,648	20,756,478
3.	BIAYA OVERHEAD PABRIK					
1	BI BAHAN BAKAR	26,321,275	-	-	-	26,321,275
2	BI GAS LPG	-	-	17,547,517	-	17,547,517
3	BAHAN PENJERNIH AIR	-	1,125,376	-	-	1,125,376
4	BAHAN CAT DEKORASI	-	-	-	2,625,876	2,625,876
5	BIAYA PEMELIHARAAN	7,758,408	5,172,272	2,101,235	1,131,434	16,163,349
6	BIAYA ASURANSI	168,24	112,16	45,565	24,535	350,5
7	BIAYA PENYUSUTAN	20,072,209	13,381,473	5,436,223	2,927,197	41,817,103
8	BIAYA SEWA FORKLITF	1,073,712	715,808	290,797	156,583	2,236,900
9	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	1,610,568	1,073,712	436,196	234,875	3,355,351
	SUB TOTAL	57,004,412	21,580,800	25,857,533	7,100,501	111,543,246
	BIAYA PRODUKSI	113,012,359	27,807,744	30,008,829	9,176,148	180,005,080

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI PELEBURAN & PENCAMPURAN BAHAN TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
5.2211.1.	BAHAN BAKU			
5.2211.1.01	PASIR	14,832,235	14,835,202	(2,967)
5.2211.1.02	KACA	17,855,062	17,860,420	(5,358)
5.2211.1.03	SODA ASH	7,162,959	7,155,803	7,156
5.2211.1.04	LIME STONE	4,122,325	4,130,586	(8,261)
5.2211.1.05	DOLOMITE	2,911,772	2,908,863	2,909
5.2211.1.06	ALUMINIUM HIDROXYDE	760,086	756,304	3,782
5.2211.1.07	SODIUM SULPHATE	44,529	50,032	(5,504)
5.2211.1.08	ARANG BUBUK	9,611	8,145	1,466
	SUB TOTAL	47,698,578	47,705,356	(6,778)
5.2211.2	BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG			
5.2211.2.01	UPAH POKOK	4,402,574	4,400,373	2,200
5.2211.2.02	UPAH LEMBUR	2,237,216	2,241,700	(4,483)
5.2211.2.03	PERAWATAN & PENGOBATAN	997,507	996,311	1,196
5.2211.2.04	KESEJAHTERAAN	667,528	664,207	3,321
	SUB TOTAL	8,304,825	8,302,591	2,233
5.2211.3	BIAYA OVERHEAD PABRIK			
5.2211.3.01	BI BAHAN BAKAR	26,316,011	26,321,275	(5,264)
5.2211.3.05	BIAYA PEMELIHARAAN	7,755,304	7,758,408	(3,103)
5.2211.3.06	BIAYA ASURANSI	164,875	168,240	(3,365)
5.2211.3.07	BIAYA PENYUSUTAN	20,074,217	20,072,209	2,007
5.2211.3.08	BIAYA SEWA FORKLITF	1,076,933	1,073,712	4,832
5.2211.3.09	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	1,615,400	1,610,568	3,221
	SUB TOTAL	57,002,740	57,004,412	(1,672)
	BIAYA PRODUKSI	113,006,143	113,012,359	(6,217)

Skripsi

Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat

Ika Tri Rahayu

Sumber: Data Intern Perusahaan

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI PELEBURAN & PENCAMPURAN BAHAN TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
	BIAYA TERKENDALI			
5.2211.1.01.1	PASIR	14,832,235	14,835,202	(2,967)
5.2211.1.02.1	KACA	17,855,062	17,860,420	(5,358)
5.2211.1.03.1	SODA ASH	7,162,959	7,155,803	7,156
5.2211.1.04.1	LIME STONE	4,122,325	4,130,586	(8,261)
5.2211.1.05.1	DOLOMITE	2,911,772	2,908,863	2,909
5.2211.1.06.1	ALUMINIUM HIDROXYDE	760,086	756,304	3,782
5.2211.1.07.1	SODIUM SULPHATE	44,529	50,032	(5,504)
5.2211.1.08.1	ARANG BUBUK	9,611	8,145	1,466
5.2211.2.01.1	UPAH POKOK	4,402,574	4,400,373	2,200
5.2211.2.02.1	UPAH LEMBUR	2,237,216	2,241,700	(4,483)
5.2211.2.03.1	PERAWATAN & PENGOBATAN	997,507	996,311	1,196
5.2211.2.04.1	KESEJAHTERAAN	667,528	664,207	3,321
5.2211.3.01.1	BI BAHAN BAKAR	26,316,011	26,321,275	(5,264)
	SUB TOTAL	82,319,414	82,329,222	(9,809)
	BIAYA TIDAK TERKENDALI			
5.2211.3.05.2	BIAYA PEMELIHARAAN	7,755,304	7,758,408	(3,103)
5.2211.3.06.2	BIAYA ASURANSI	164,875	168,240	(3,365)
5.2211.3.07.2	BIAYA PENYUSUTAN	20,074,217	20,072,209	2,007
5.2211.3.08.2	BIAYA SEWA FORKLITF	1,076,933	1,073,712	4,832
5.2211.3.09.2	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	1,615,400	1,610,568	3,221
	SUB TOTAL	30,686,729	30,683,137	3,592
	JUMLAH BIAYA TERKENDALI	113,006,143	113,012,359	(6,217)
	& TIDAK TERKENDALI			

Sumber: Data yang telah diolah

Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat ...

Ika Tri Rahayu

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI PEMBENTUKAN (FORMING) TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
5.2212.2	BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG			
5.2212.2.01	UPAH POKOK	3,306,881	3,300,280	6,601
5.2212.2.02	UPAH LEMBUR	1,677,912	1,681,275	(3,363)
5.2212.2.03	PERAWATAN & PENGOBATAN	756,200	747,233	8,967
5.2212.2.04	KESEJAHTERAAN	505,628	498,155	7,472
	SUB TOTAL	6,246,621	6,226,943	19,677
5.2212.3	BIAYA OVERHEAD PABRIK			
5.2212.3.03	BAHAN PENJERNIH AIR	1,102,868	1,125,376	(22,508)
5.2212.3.05	BIAYA PEMELIHARAAN	5,167,099	5,172,272	(5,172)
5.2212.3.06	BIAYA ASURANSI	111,263	112,160	(897)
5.2212.3.07	BIAYA PENYUSUTAN	13,382,811	13,381,473	1,338
5.2212.3.08	BIAYA SEWA FORKLITF	716,524	715,808	1,074
5.2212.3.09	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	1,074,786	1,073,712	716
	SUB TOTAL	21,555,351	21,580,800	(25,449)
	BIAYA PRODUKSI	27,801,971	27,807,744	(5,772)

Sumber: Data Intern Perusahaan

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI PEMBENTUKAN (FORMING) TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
	BIAYA TERKENDALI			
5.2212.2.01.1	UPAH POKOK	3,306,881	3,300,280	6,601
5.2212.2.02.1	UPAH LEMBUR	1,677,912	1,681,275	(3,363)
5.2212.2.03.1	PERAWATAN & PENGOBATAN	756,200	747,233	8,967
5.2212.2.04.1	KESEJAHTERAAN	505,628	498,155	7,472
5.2212.3.03.1	BAHAN PENJERNIH AIR	1,102,868	1,125,376	(22,508)
	SUB TOTAL	7,349,489	7,352,319	(2,830)
	BIAYA TIDAK TERKENDALI			
5.2212.3.05.2	BIAYA PEMELIHARAAN	5,167,099	5,172,272	(5,172)
5.2212.3.06.2	BIAYA ASURANSI	111,263	112,160	(897)
5.2212.3.07.2	BIAYA PENYUSUTAN	13,382,811	13,381,473	1,338
5.2212.3.08.2	BIAYA SEWA FORKLITF	716,524	715,808	1,074
5.2212.3.09.2	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	1,074,786	1,073,712	716
	SUB TOTAL	20,452,483	20,455,425	(2,942)
	JUMLAH BIAYA TERKENDALI	27,801,971	27,807,744	(5,772)
	& TIDAK TERKENDALI			

Sumber: Data yang telah diolah

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI SORTIR TAHUN 2003

(dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
5.2221.2	BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG			
.2221.2.01	UPAH POKOK	2,197,986	2,200,187	(2,200)
.2221.2.02	UPAH LEMBUR	1,126,454	1,120,850	5,604
.2221.2.03	PERAWATAN & PENGOBATAN	503,137	498,155	4,982
.2221.2.04	KESEJAHTERAAN	325,462	332,104	(6,642)
	SUB TOTAL	4,153,039	4,151,296	1,744
5.2221.3	BIAYA OVERHEAD PABRIK			
.2221.3.02	BI GAS LPG	17,544,007	17,547,517	(3,510)
.2221.3.05	BIAYA PEMELIHARAAN	2,103,337	2,101,235	2,101
.2221.3.06	BIAYA ASURANSI	44,061	45,565	(1,504)
.2221.3.07	BIAYA PENYUSUTAN	5,435,680	5,436,223	(544)
.2221.3.08	BIAYA SEWA FORKLITF	287,918	290,797	(2,879)
.2221.3.09	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	431,877	436,196	(4,312)
	SUB TOTAL	25,846,880	25,857,533	(10,653)
	BIAYA PRODUKSI	29,999,919	30,008,829	(8,909)

Sumber: Data intern Perusahaan

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI SORTIR TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
	BIAYA TERKENDALI			
5.2221.2.01.1	UPAH POKOK	2,197,986	2,200,187	(2,200)
5.2221.2.02.1	UPAH LEMBUR	1,126,454	1,120,850	5,604
5.2221.2.03.1	PERAWATAN & PENGOBATAN	503,137	498,155	4,982
5.2221.2.04.1	KESEJAHTERAAN	325,462	332,104	(6,642)
5.2221.3.02.1	BI GAS LPG	17,544,007	17,547,517	(3,510)
	SUB TOTAL	21,697,046	21,698,812	(1,766)
	BIAYA TIDAK TERKENDALI			
5.2221.3.05.2	BIAYA PEMELIHARAAN	2,103,337	2,101,235	2,101
5.2221.3.06.2	BIAYA ASURANSI	44,061	45,565	(1,504)
5.2221.3.07.2	BIAYA PENYUSUTAN	5,435,680	5,436,223	(544)
5.2221.3.08.2	BIAYA SEWA FORKLITF	287,918	290,797	(2,879)
5.2221.3.09.2	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	431,877	436,196	(4,312)
	SUB TOTAL	8,302,873	8,310,016	(7,143)
	JUMLAH BIAYA TERKENDALI	29,999,919	30,008,829	(8,909)
	& TIDAK TERKENDALI			

Sumber: Data yang telah diolah

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI LABELING (ACL) & PELAPISAN TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
5.2222.2	BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG			
5.2222.2.01	UPAH POKOK	1,115,495	1,100,093	15,401
5.2222.2.02	UPAH LEMBUR	549,216	560,425	(11,208)
5.2222.2.03	PERAWATAN & PENGOBATAN	251,569	249,078	2,491
5.2222.2.04	KESEJAHTERAAN	162,731	166,052	(3,321)
	SUB TOTAL	2,079,010	2,075,648	3,363
5.2222.3	BIAYA OVERHEAD PABRIK			
5.2222.3.04	BAHAN CAT DEKORASI	2,620,625	2,625,876	(5,252)
5.2222.3.05	BIAYA PEMELIHARAAN	1,133,132	1,131,434	1,697
5.2222.3.06	BIAYA ASURANSI	22,940	24,535	(1,595)
5.2222.3.07	BIAYA PENYUSUTAN	2,933,052	2,927,197	5,854
5.2222.3.08	BIAYA SEWA FORKLITF	156,113	156,583	(470)
5.2222.3.09	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	234,170	234,875	(705)
	SUB TOTAL	7,100,031	7,100,501	(469)
	BIAYA PRODUKSI	9,179,042	9,176,148	2,893

Sumber: Data Intern Perusahaan

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEKSI LABELING (ACL) & PELAPISAN TAHUN 2003

(Dalam Ribuan Rupiah)

KODE REK.	JENIS BIAYA	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
	BIAYA TERKENDALI			
5.2222.2.01.1	UPAH POKOK	1,115,495	1,100,093	15,401
5.2222.2.02.1	UPAH LEMBUR	549,216	560,425	(11,208)
5.2222.2.03.1	PERAWATAN & PENGOBATAN	251,569	249,078	2,491
5.2222.2.04.1	KESEJAHTERAAN	162,731	166,052	(3,321)
5.2222.3.04.1	BAHAN CAT DEKORASI	2,620,625	2,625,876	(5,252)
	SUB TOTAL	4,699,635	4,701,524	(1,889)
	BIAYA TIDAK TERKENDALI			
5.2222.3.05.2	BIAYA PEMELIHARAAN	1,133,132	1,131,434	1,697
5.2222.3.06.2	BIAYA ASURANSI	22,940	24,535	(1,595)
5.2222.3.07.2	BIAYA PENYUSUTAN	2,933,052	2,927,197	5,854
5.2222.3.08.2	BIAYA SEWA FORKLITF	156,113	156,583	(470)
5.2222.3.09.2	BIAYA TRANSPORT ANTAR GUDANG	234,170	234,875	(705)
	SUB TOTAL	4,479,407	4,474,624	4,782
	JUMLAH BIAYA TERKENDALI & TIDAK TERKENDALI	9,179,042	9,176,148	2,893

Sumber: Data yang diolah



MEMORANDUM

Nomor : 49 /Me/SDM & Umum/03/2005

Kepada yth, : 1. Kabag Perenc. & Analisa Keuangan
2. Kabag Kesekretariatan & Humas
Dari : Kadep SDM & Umum
Perihal : Penelitian Tugas Akhir
Tanggal : 17 Maret 2005

Dengan hormat,

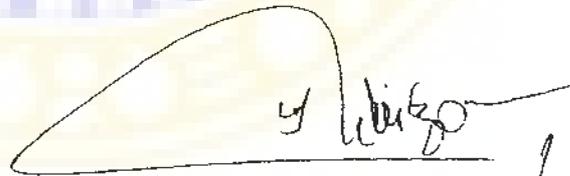
Menunjuk surat PT. IGLAS (Persero) Nomor : 0009/Q-01-2005 tanggal 3 Januari 2005 dan Nomor : 0039/Q-1-2005 tanggal 10 Januari 2005 perihal Ijin Peninjauan Tugas Akhir di PT. IGLAS (Persero), bahwa mahasiswa berikut dapat diterima untuk melakukan Penelitian Tugas Akhir yaitu :

Nama: : 1. Ika Tri Rahayu Nirm. 040234667E
2. Imma Dwiyanti Nirm. 049912513E
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Airlangga
Tanggal Pelaksanaan : 21 - 24 Maret 2005

Berkaitan dengan hal tersebut, mohon agar mahasiswa di atas dapat dibantu untuk memperoleh data - data dan penjelasan yang berhubungan dengan kepentingannya.

Demikian atas perhatian Saudara kami sampaikan terima kasih.

Departemen
Sumber Daya Manusia & Umum


Yogyo Christyono, SE
Kepala

CC. Yth : 1. Kasi Keamanan