

# PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI PENGENDALIAN BIAYA

STUDI KASUS PADA UD. ENAM DELAPAN MINERAL

## SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Akuntansi



Oleh :

*Y. Nopi Budiarto Eko P.*

NIM : 962114015

NIRM : 960051121303120014

PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SANATA DHARMA  
YOGYAKARTA

2001

Skripsi

**PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
PENGENDALIAN BIAYA  
STUDI KASUS PADA UD. ENAM DELAPAN MINERAL**

Oleh :

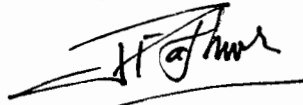
*Y. Novi Budiarto Eko P.*

NIM : 962 114015

NIRM : 960051121303120014

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Drs. FA. Joko Siswanto, AK, MM.

Tanggal : 21 Desember 2000

Pembimbing II



Drs. E. Sumardjono, M.B.A.

Tanggal : 4 Januari 2001

**PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
PENGENDALIAN BIAYA  
STUDI KASUS PADA UD. ENAM DELAPAN MINERAL**

Dipersiapkan dan Ditulis Oleh :

*Y. Novi Budiarto Eko P.*

NIM : 962114015

NIRM: 9600511213033120014

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 26 Januari 2001

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

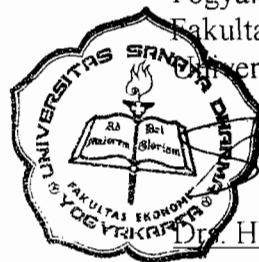
	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, M.M., Akt.	
Anggota	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Drs. H. Herry Maridjo, M.Si.	

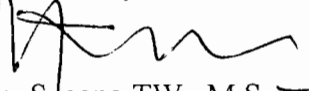
Yogyakarta, 27 Januari 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanatha Dharma

Dekan,



  
Dr. Hg. Suseno TW., M.S.

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Hidup adalah petualangan

Janganlah kau putus asa dengan keadaan yang ada

Hadanglah rintangan dengan kepastian

Yakinlah! Dengan begitu semuanya akan berjalan dengan lancar.

Tapi jangan lupa !

Tanpa Dia semuanya akan berjalan dengan sia-sia.

God Bless You!

**Skripsi ini kupersembahkan untuk :**

♥ **Orang tuaku**

♥ **Adik-adikku**

♥ **Dik Dewi**

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta,.....

Penulis

(Y.Novi Budianto Eko.P)

ABSTRAK

**PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI PENGENDALIAN  
BIAYA**

(Studi Kasus Pada UD. Enam Delapan Mineral)

Oleh:

*Y.Novi Budianto Eko.P*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk pengendalian biaya pada UD. Enam Delapan Mineral dengan berpedoman pada lima syarat yaitu :1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab setiap tingkatan manajemen, 2) Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen, 3) Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu dalam sebuah organisasi, 4) Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasinya, 5) Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Juli 2000.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode observasi, dokumentasi, dan wawancara. Dalam menganalisa data-data yang diperoleh menggunakan teknik data kualitatif yaitu membandingkan lima syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan realisasi yang ada, kemudian dibuat kesimpulan apakah kelima syarat tersebut sudah terpenuhi atau belum untuk setiap syarat. Setelah itu diambil kesimpulan akhir secara keseluruhan (Uji Komprehensif).

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah dilakukan diketahui ada 4 (empat) syarat yang belum terpenuhi, yaitu : 1) Struktur organisasinya kurang menetapkan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas sehingga kurang mendukung pengendalian biaya, 2) Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu, 3) Sistem Akuntansi Biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi, 4) Pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab. Ketiga hal tersebut penulis kaji lebih lanjut dalam bab pemba- hasan.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya, dapat diterapkan di UD.Enam Delapan Mineral dengan baik dengan melakukan perbaikan terhadap keempat hal tersebut diatas.

**ABSTRACT**  
**THE IMPLEMENTATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING**  
**SYSTEM AS THE COST CONTROL**

A Case Study At UD. Enam Delapan Mineral

By :

Y. Novi Budianto Eko.P

The aim of this research was to find out how the responsibility accounting system was implemented at UD.Enam Delapan Mineral under the following conditions :1) Organizational structure that has clearly defined the authority and responsibility of each managerial level, 2)The budget drawn up for each managerial level, 3)The classification of controllable from uncontrollable cost by certain managers in a organization, 4)The adjustment of accounting system to organizational structure, 5) Cost report system for higher level manager.

This research was a case study. This research was conducted from May until July 2000.

The data gathering techniques in this research were observation, documentation, and interview method, while the data analysis technique in this research was qualitatif analysis by comparing the conditions of responsibility accounting with the existing reality. Then, the research found out if five conditions of responsibility accounting had been already fulfilled. Finally, the final conclusion was drawn up. (Comprehensif test).

Based on the result of the research and data analysis, there were three conditions which had not been fulfilled: :1) Organizational structure that clearly defines the authority and responsibility of each managerrial level as the control system, 2) The classification of controllable from uncontrollable cost by manager in a organization, 3)The adjustment of cost accounting system to organizational structure, 4) Cost report system for higher manager.

In general, the research concluded that the responsibility accounting as the cost control could be well-implemented at UD.Enam Delapan Mineral by fixing up the four things which had not been fulfilled above.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas anugerah dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan skripsi ini sebagai persyaratan memperoleh gelar kesarjanaan pada Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bimbingan-Nya serta bantuan dari berbagai pihak yang mendukung penulis dalam penyusunannya baik berupa dana, pikiran, waktu, dan lain sebagainya. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Drs.FA. Joko Siswanto, Ak, MM. selaku dosen pembimbing pertama yang telah memberikan saran dan bimbingan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Drs. E. Sumardjono, M.B.A. yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
3. Drs.Fx.Muhadi, M.Pd. yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Drs. Suseno, T.W, M.S selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
5. Drs. J.P. Supardiyono, M.Si.,Akt selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.



6. UD. 68 Mineral yang telah memberikan data-data yang diperlukan penulis dan waktu yang telah diberikan atas informasi-informasi yang diperlukan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangannya. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak.

Akhirnya semoga skripsi ini dapat dipergunakan bagi semua pihak yang berkepentingan terhadap masalah yang dibahas dalam penulisan skripsi ini.

Yogyakarta,.....

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
HALAMAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Pembatasan Masalah.....	4
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Penelitian.....	6

## BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	8
B. Pusat Pertanggungjawaban.....	9
1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	9
2. Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	11
C Tujuan Dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
D Pengendalian Biaya Produksi.....	14
E. Organisasi Dan Hubungannya Dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	15
1. Pengertian Organisasi.....	15
2. Prinsip-Prinsip Dasar Organisasi.....	16
F Lima Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	18
1. Struktur Organisasi.....	19
2. Penyusunan Anggaran Dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	19
a. Pengertian Anggaran.....	19
b. Penyusunan Anggaran.....	20
3. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Tidaknya Biaya Dikendalikan Oleh Manager Tertentu Dalam Organisasi.....	21
4. Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi.....	23

5. Sistem Pelaporan Biaya Dalam Akuntansi	
Pertanggungjawaban.....	27
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis penelitian.....	30
B. Subyek Dan Obyek Penelitian.....	30
C. Waktu Dan Tempat Penelitian.....	30
D. Data Yang Dicari.....	31
E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
F. Teknik Analisis Data.....	32
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	37
B. Lokasi Perusahaan.....	39
C. Tujuan Perusahaan.....	41
D. Personalia.....	41
E. Produksi.....	44
F. Pemasaran.....	46
G. Permodalan.....	48
BAB V. DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN.....	
A. Deskripsi Data.....	51
1. Struktur Organisasi.....	51
2. Penyusunan Anggaran Biaya.....	56
3. Penggolongan Biaya.....	58

4. Sistem Akuntansi Biaya.....	60
5. Sistem Pelaporan Biaya.....	61
B. Analisa Data.....	62
1. Perbandingan Dengan Lima Syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	63
2. Ringkasan Analisa Data .....	77
3. Uji Komprehensif.....	80
C. Pembahasan.....	82
1. Penggolongan Biaya.....	82
2. Sistem Akuntansi Biaya.....	85
3. Sistem Pelaporan Biaya.....	91
<b>BAB VI. PENUTUP.....</b>	<b>94</b>
A. Kesimpulan.....	94
B. Keterbatasan Penelitian.....	96
C. Saran.....	96

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel II.1	Contoh format umum laporan pertanggungjawaban biaya.....	28
Tabel IV.1	Data jumlah tenaga kerja UD.68 Mineral.....	41
Tabel IV.2	Realisasi Omzet penjualan UD.68 Mineral Tahun 1997-1999.....	47
Tabel V.1	Kode rekening biaya produksi UD.68 Mineral.....	61
Tabel V.2	Kode rekening biaya usaha UD.68 Mineral.....	61
Tabel V.3	Analisa data struktur organisasi UD.68 Mineral.....	77
Tabel V.4	Analisa data penyusunan anggaran UD.68 Mineral.....	77
Tabel V.5	Analisa data penggolongan biaya UD.68 Mineral.....	78
Tabel V.6	Analisa data sistem Akuntansi Biaya UD.68 Mineral.....	79
Tabel V.7	Analisa data sistem pelaporan biaya UD.68 Mineral.....	79
Tabel V.8	Pembandingan data perusahaan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban (Uji Komprehensif).....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Alir aktivitas produksi dalam sebuah perusahaan.....	9
Gambar II.2 Arti posisi angka dalam kode.....	25
Gambar II.3 Arti posisi angka dalam kode rekening biaya.....	26
Gambar II.4 Kode rekening pembantu biaya serta posisi angka dalam setiap kode.....	26
Gambar IV.1 Denah lokasi pabrik UD.Enam Delapan Mineral.....	40
Gambar IV.2 Alur pengadaan bahan baku UD.68 Mineral.....	49
Gambar IV.3 Alur proses produksi UD.68 Mineral.....	50
Gambar V.1 Contoh pengeluaran sehari-hari dari unit cat tembok.....	58
Gambar V.2 Kode rekening biaya minyak FO yang terkendalkan bagi unit Kompor.....	90
Gambar V.3 Kode rekening biaya tunjangan hari raya yang tidak terkendalkan bagi unit Kompor.....	90
Gambar V.4 Struktur organisasi UD.68 Mineral.....	92
Gambar V.5 Sistem Akuntansi Biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.....	93

# **BABI**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sebagian besar pekerjaan di dunia ini dikerjakan melalui organisasi. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai satu atau beberapa tujuan. Dalam melaksanakan pekerjaannya, suatu organisasi menggunakan berbagai macam sumber atau masukan (*input*). Sumber tersebut dapat berupa bahan, SDM, sumber daya aktiva dan sebagainya. Sumber yang digunakan tersebut pada umumnya dinyatakan dalam bentuk biaya. Kegiatan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan atau hasil atau keluaran (*output*) tertentu. Agar dapat bekerja dengan efektif dan efisien maka pihak-pihak dalam suatu organisasi memerlukan informasi mengenai sumber-sumber dan hasil-hasil yang dicapai dari penggunaan sumber-sumber tersebut.

Ada 2 jenis organisasi dilihat dari tujuannya yaitu organisasi yang berorientasi laba dan organisasi yang berorientasi nirlaba. Dalam pencapaian tujuannya kedua lembaga atau organisasi tersebut memerlukan pengelolaan oleh manajemen. Menurut kamus besar Bahasa Indonesia pengelolaan (kata dasar kelola = mengendalikan) merupakan proses yang memberikan pengawasan pada semua hal yang terlihat dalam pelaksanaan kebijakan dan pencapaian tujuan (Anton Moeliono, 1989: 411). Dengan demikian pengelolaan mempunyai maksud mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuan.



Pengendalian merupakan konsep yang luas yang berlaku untuk manusia, benda, situasi, dan organisasi. Dalam organisasi pengendalian meliputi berbagai proses perencanaan dan pengendalian. Bagian yang penting dalam proses ini berbentuk pengendalian manajemen yaitu tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin dan fungsi-fungsi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Salah satu bagian yang perlu untuk dikendalikan adalah berkaitan dengan biaya. Biaya merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan karena biaya berhubungan erat dengan efisiensi dan efektifitas suatu organisasi. Efektifitas merupakan hubungan antara pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya, semakin besar kontribusi keluaran suatu organisasi atau pusat pertanggungjawaban terhadap penegasan tujuan perusahaan, semakin efektif kegiatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Sedangkan efisiensi adalah rasio keluaran terhadap masukan. Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

1. Menggunakan sumber atau biaya atau masukan yang lebih kecil menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
2. Menggunakan sumber atau biaya atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Bagian yang dikeluarkan oleh setiap unit organisasi akan mempengaruhi tujuan organisasi, karena besar kecilnya biaya dapat menentukan laba rugi suatu organisasi. Pengendalian biaya mempunyai tujuan untuk menjamin pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengendalian biaya adalah struktur organisasi. Struktur organisasi yang dimaksud merupakan bagian yang menunjukkan hubungan formal antar individu, bagian atau unit dalam organisasi. Struktur organisasi yang baik adalah struktur yang terdapat pembagian tanggungjawab dan wewenang yang jelas. Pembagian tersebut mengalir dari manajemen tingkat atas ke manajemen tingkat bawah. Pendelegasian akan memungkinkan adanya partisipasi dari masing-masing unit organisasi dalam mengendalikan biaya karena setiap unit diberi tanggungjawab dan wewenang terhadap pelaksanaan suatu aktivitas. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban unit-unit organisasi tersebut disebut pusat-pusat pertanggungjawaban.

Tanggungjawab dan wewenang terhadap biaya menimbulkan pertanggungjawaban oleh pihak yang diberi tanggungjawab yaitu manager tingkat bawah. Manager tingkat bawah akan diberi laporan pertanggungjawaban dari biaya yang berada di unitnya. Dalam laporan pertanggungjawaban biaya tersebut disajikan realisasi biaya, rencana biaya dan penyimpangan yang terjadi. Rencana biaya yang dimaksud adalah anggaran yang disusun secara sistematis dan meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan moneter serta berlaku untuk jangka waktu tertentu di waktu yang akan datang, sedangkan realisasi biaya adalah biaya yang nyata dikeluarkan untuk pelaksanaan kegiatan suatu pusat pertanggungjawaban dan penyimpangan merupakan perbedaan antara rencana (anggaran) dengan realisasi. Partisipasi manager setiap pusat pertanggungjawaban dalam pembuatan rencana anggaran untuk anggaran kegiatan akan membuat mereka ikut bertanggung-

jawab atas pelaksanaannya. Tetapi tanggungjawab seorang manager terhadap biaya hanya meliputi biaya yang dapat dipengaruhinya atau dapat dikendalikannya, karena terjadinya biaya tidak selalu akibat dari keputusan yang diambil oleh seorang manager. Dengan demikian apabila terjadi penyimpangan anggaran dapat ditelusuri siapa yang bertanggungjawab. Sistem ini yang disebut sebagai sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengendalikan biaya mengingat sistem ini mengikuti pendelegasian tanggungjawab dan wewenang yang jelas. Pendelegasian tanggungjawab dan wewenang merupakan suatu usaha pengawasan dan pengendalian biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari penyusunan anggaran sampai pada pelaporan tanggungjawab atas biaya suatu unit organisasi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Melihat keuntungan dari akuntansi pertanggungjawaban ini, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang "**Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Pengendalian Biaya**" pada Usaha Dagang Enam Delapan Mineral.

## **B. Pembatasan Masalah**

Akuntansi Pertanggungjawaban berkaitan dengan investasi, laba, pendapatan, dan biaya. Dalam penulisan ini memusatkan perhatian terhadap biaya yaitu pada bagian produksi.

### **C. Rumusan Masalah**

Setelah mengetahui latar belakang masalah dan dengan tidak mengabaikan pembatasan masalah diatas, maka penulis merumuskan masalah penelitian yaitu bagaimana penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk pengendalian biaya pada Usaha Dagang (UD) Enam Delapan Mineral.

### **D. Tujuan Penelitian**

Dengan melihat perumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban diterapkan sebagai pengendalian biaya pada Usaha Dagang (UD) Enam Delapan Mineral.

### **E. Manfaat Penelitian**

#### **1. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai sumbangan pemikiran yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan.

#### **2. Bagi Universitas Sanata Dharma**

Hasil penelitian dapat menambah perbendaharaan buku di perpustakaan dan bermanfaat bagi pembaca yang tertarik mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

#### **3. Bagi Penulis**

Penulis dapat mengambil manfaat yaitu sebagai sarana untuk menerapkan teori yang telah diambil dalam perkuliahan ke dalam praktek yang sesungguhnya. Disamping itu untuk mengetahui penerapan sistem akuntansi pertanggung -

jawaban sebagai pengendalian biaya bagi perusahaan. Dengan mengadakan penelitian ini juga dapat menambah pengetahuan, pemahaman dan memperluas wawasan.

## **F.Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan proposal ini penulis akan menggunakan sistematika penulisan sebagai berikut :

### **BAB I Pendahuluan**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Dalam bab ini akan dikemukakan tentang teori mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk pengendalian biaya.

### **BAB III Metodologi Penelitian**

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai jenis penelitian, subyek dan obyek penelitian, waktu dan tempat peneltian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, dan teknik analisa data.

### **BAB IV Gambaran Umum Perusahaan**

Dalam bab ini akan diuraikan tentang gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah dan perkembangan perusahaan, lokasi perusahaan, tujuan perusahaan, personalia, produksi, pemasaran, dan permodalan.

## **BAB V Analisa Data dan Pembahasan**

Dalam bab ini terdiri dari beberapa bagian yaitu bagian pertama diuraikan tentang deskripsi data mengenai struktur organisasi, anggaran biaya pusat-pusat pertanggungjawaban, penggolongan biaya, sistem klasifikasi dan kode rekening biaya dan sistem pelaporan biaya, bagian kedua diuraikan tentang analisa data, dan bagian ketiga dikemukakan pembahasan.

## **BAB VI Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian dan Saran.**

Bab ini akan berisi kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Beberapa penulis mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban dengan bahasanya sendiri-sendiri. Menurut Hansen / Mowen (1997: 428) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai:

*System that measure the result of each responsibility center according to the information manager to operate their center.*

Definisi yang lain tentang akuntansi pertanggungjawaban (Charles T.Hongren, 1986 : 307) sebagai :

Suatu sistem akuntansi dengan berbagai pusat pertanggungjawaban yang memungkinkan rencana dan tindakan dari pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dengan cara membebankan tanggungjawab atas pendapatan dan biaya pada pihak-pihak yang tepat.

Pandangan yang lain tentang akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1990: 347) sebagai berikut :

Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sebagai pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilaksanakan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi dengan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang mencerminkan rencana dan tindakan pusat pertanggungjawaban sesuai dengan pembebanan tanggungjawab dan menghasilkan laporan pelaksanaan rencana yaitu berbentuk laporan keuangan untuk semua tingkatan manajemen.

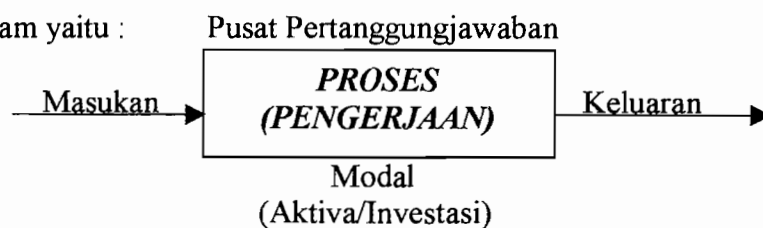
## B. Pusat Pertanggungjawaban

### 1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dibuat dengan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit yang dipimpin oleh seorang manager. Pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dikelola oleh seorang manager yang bertanggungjawab. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban memerlukan desentralisasi. Desentralisasi merupakan pendelegasian wewenang untuk pembuatan keputusan pada tingkat manajemen yang lebih rendah.

Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara individual diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan suatu organisasi sebagai suatu keseluruhan. Esensi suatu pusat pertanggungjawaban dapat digambarkan dalam

suatu diagram yaitu :



Gambar II.1. Alur Aktifitas produksi dalam sebuah perusahaan



Pada gambar tersebut tampak bahwa suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (*input*), misalnya bahan, tenaga kerja, dan berbagai macam barang dan jasa yang lain yang dikonsumsi sebagai masukan. Proses atau pengolahan atau pengerjaan masukan memerlukan modal atau investasi yang ditanamkan pada aktiva tetap atau aktiva lancar. Dari pengolahan tersebut, pusat pertanggungjawaban menghasilkan suatu keluaran (*output*) yang dapat digolongkan ke dalam barang (jika berwujud) dan jasa (jika tidak berwujud). Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mungkin dijual kepada pihak lain atau dipakai oleh pusat pertanggungjawaban yang lain.

Gambar masukan-proses-keluaran diatas juga dapat digunakan untuk menjelaskan efisiensi dan efektifitas.

Setelah memahami uraian tentang pusat pertanggungjawaban diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik, yaitu :

- a. Dibentuk untuk mencapai suatu sasaran tertentu
- b. Menggunakan *input* berupa bahan, tenaga kerja dan lainnya.
- c. Efisiensi dan efektifitas dapat diukur.

Sedangkan penggolongan pusat pertanggungjawaban (Supriyono, 1989: 27) atas dasar hubungan antara masukan dan keluaran adalah pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Dalam hal ini penulis akan menyoroti pusat biaya karena melalui pusat biaya prestasi manager dinilai atas dasar biaya yaitu sebagai pengendalian biaya.

## 2. Pusat Pertanggungjawaban Biaya (*Cost Center*)

Suatu pusat biaya (Charles T.Hongren, 1984: 308) adalah bagian terkecil dari kegiatan atau bidang tanggungjawab untuk mana biaya diakumulasikan. Definisi yang lain dinyatakan yaitu “Suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi managernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya” (Supriyono, 1990: 99). Ia mengartikan penilaian disini yaitu membandingkan antara rencana (anggaran) dengan kenyataan yang dilaksanakan oleh unit tersebut. Besarnya biaya yang akan dikeluarkan (direncanakan) ditentukan berdasarkan wewenang dan tanggung-jawab yang telah ditetapkan.

Dalam pusat biaya sebagaimana pusat biaya lainnya, pusat biaya juga mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran. Atas dasar karakteristik hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya digolongkan menjadi :

### a. Pusat biaya teknik (pusat biaya standar)

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan yang erat dan nyata dengan keluarannya. Contoh : Departemen produksi. Manager pusat biaya teknik bertanggungjawab atas efisiensi dan efektifitas pusat biaya yang dipimpinnya. Adapun cara pengukurannya adalah dengan membandingkan biaya anggaran dan biaya sesungguhnya yang telah dikeluarkan. Bila terjadi penyimpangan dianalisis dan dikoreksi. Dalam hal ini manager pusat biaya bertanggungjawab atas penyimpangan biaya tersebut (yang

dapat dikendalikan) tersebut. Selanjutnya dalam penulisan hasil penelitian nantinya akan dipakai biaya ini sebagai biaya produksi.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proposional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya. Contoh :departemen administrasi dan umum (mis: akuntansi dan hukum), departemen pemasaran (promosi, advertensi dan penggudangan produk selesai). Pusat biaya ini sulit untuk diukur efektifitas dan efisiensinya dalam bentuk kuantitatif karena tidak ada hubungannya secara fisik dengan keluarannya, oleh karena itu untuk pengendaliannya digunakan anggaran. Anggaran ini sebagai batas pengeluaran dan kesanggupan manager pusat biaya untuk melaksanakan kegiatan dengan biaya yang dianggarkan.

**C. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Tujuan dari sistem ini adalah untuk pengendalian biaya, dimana harus didukung oleh struktur organisasi yang terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang didukung dengan desentralisasi wewenang, pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, penyusunan anggaran yang dilakukan untuk setiap tingkatan manajemen, sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi, dan sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab.

Sedangkan manfaat yang dapat diambil dari sistem akuntansi pertanggungjawaban antara lain :

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran

Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran (*role setting*) dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan perannya. Sumber ekonomi yang disediakan untuk memungkinkan manager berperan dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi-informasi akuntansi. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan bagi setiap manager yang berperan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Dengan demikian anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur sumber ekonomi yang disediakan selama tahun anggaran bagi manager yang diberi peran untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manager pusat pertanggungjawaban.

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

tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manager yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan terjadinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manager untuk merencanakan tiap pendapatan dan/ atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya yang terjadi tersebut menurut manager yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh tiap manager tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manager.

Anggaran berisi tolak ukur prestasi manager yang dinyatakan dalam satuan uang. Dengan kata lain, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang memberikan tolak ukur prestasi manager yang diberi tanggungjawab untuk menyusun anggaran tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberikan motivasi bagi manager yang bersangkutan untuk mencapai tolak ukur yang dinyatakan dalam informasi akuntansi tersebut. Jika sistem penghargaan (*reward system*) dalam perusahaan didasarkan pada informasi akuntansi pertanggungjawaban, informasi ini akan berpengaruh terhadap perilaku keorganisasian para manager.

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

Betapapun bagusny sebuah sistem telah dirancang, sistem itu tidak akan berhasil tanpa dukungan dari orang-orang yang melaksanakannya. Sistem ini harus berdasarkan tanggungjawab manusia (*people responsibility*), karena manusialah yang

menimbulkan biaya itu dan harus bertanggungjawab atas setiap pengeluaran itu. Untuk itu haruslah diadakan pengendalian atas biaya-biaya yang terjadi.

Definisi Pengendalian ( Mulyadi , 1990 ) adalah proses yang mana rencana dan pelaksanaan tindakan dibandingkan dan perbandingan tersebut sebagai dasar untuk menetapkan reaksi yang memadai terhadap hasil pelaksanaan tersebut.

Dari berbagai macam biaya yang ada dalam perusahaan, biaya produksi merupakan faktor yang terpenting dalam proses kegiatan produksinya. Disamping itu biaya produksi sangat berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

#### **E. Organisasi dan Hubungannya Dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.**

##### **1. Pengertian organisasi**

Gibson, Ivoncevich, dan Donnelly (1996: 7) mendefinisikan Organisasi sebagai kegiatan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.

Keefektifan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusianya. Orang adalah sumber daya yang umum bagi semua organisasi. Tidak ada organisasi tanpa orang. Hubungan antara individu dan kelompok dalam organisasi menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Harapan-harapan ini menghasilkan peranan-peranan tertentu yang dimainkan. Sebagian orang harus mencerminkan peranan sebagai pemimpin, sementara yang lain berperan sebagai pengikut. Manager tingkat menengah harus memainkan keduanya karena ia

mempunyai atasan dan bawahan. Organisasi mempunyai sistem wewenang, status dan kekuasaan.

Untuk dapat bekerja secara efektif dalam organisasi, para manager harus memiliki pemahaman yang jelas tentang struktur organisasi. Struktur organisasi pada sebuah organisasi formal terdapat pembagian tanggungjawab dan wewenang, pertanggungjawaban dan koordinasi, yang kesemuanya ini bisa berjalan jika dalam struktur organisasi itu terdapat penetapan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.

Struktur organisasi juga sangat berperan apabila kita ingin membuat suatu sistem akuntansi karena sistem akuntansi sangat dipengaruhi oleh pembagian tanggungjawab dan wewenang yang sesuai dengan struktur organisasi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban memerlukan struktur organisasi dimana terdapat pembagian tanggungjawab dan wewenang yang tegas, dimana tanggungjawab ini bermanfaat untuk memahami biaya yang menjadi tanggungjawab manager sehingga manager dapat mengendalikan biaya yang ada dalam tanggungjawabnya.

## 2. Prinsip-Prinsip Dasar Organisasi

Adapun prinsip-prinsip dasar organisasi adalah :

### a. Prinsip tujuan

Prinsip tujuan mempunyai arti bahwa sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi, baik yang berupa tujuan setiap bagian maupun tujuan akhir setiap

organisasi hendaknya dirumuskan dengan jelas sehingga mudah dipahami oleh seluruh anggota.

b. Prinsip pembagian kerja

Banyaknya macam, jumlah, jenis dari pekerjaan maka suatu organisasi mutlak diperlukan adanya pembagian kerja dengan tujuan untuk mencapai kualitas kerja serta efisiensi.

c. Prinsip departemenisasi

Departemenisasi merupakan pembentukan bagian-bagian atau unit-unit atau departemen-departemen dimana masing-masing unit ini disertai fungsi-fungsi tertentu dengan alasan karena keterbatasan seseorang (pimpinan) dalam mengawasi secara efektif seluruh bawahan.

d. Prinsip koordinasi

Koordinasi merupakan tindakan pengintegrasian dan penyelarasan kegiatan yang muncul karena adanya pembagian kerja dan departemenisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Prinsip kesatuan perintah

Seseorang bawahan haruslah memiliki atau diperintah oleh satu orang atasan saja karena apabila lebih ia akan sulit untuk melakukan perintah-perintah atasannya.

f. Prinsip rentangan pengawasan

Prinsip rentangan pengawasan adalah jumlah orang yang secara langsung melapor kepada seorang atasan atau jika dilihat dari sudut pandang atasan, rentangan pengawasan adalah bawahan yang diawasi secara langsung oleh seorang atasan.



g. Prinsip keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab

Kewenangan merupakan hak untuk melaksanakan tugas dan mengambil keputusan. Tanggungjawab merupakan kewajiban untuk melaksanakan kewenangan. Tugas mengandung pengertian kewenangan (hak) dan sekaligus kewajiban. Antara tugas yang diberikan, kewenangan yang diberikan dan tanggungjawab yang dituntut harus terdapat keseimbangan. Keseimbangan menjamin tidak terjadi penyimpangan (Muhyadi, 1989: 114).

#### **F. Lima Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Kelima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban antara lain adalah :

1. Struktur organisasi yang menetapkan wewenang dan tanggungjawab yang jelas dengan desentralisasi wewenang yang terkandung didalamnya

Gibson, Ivoncevich, dan Donnelly (1996: 10) mengemukakan pengertian tentang struktur organisasi sebagai pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan. Menurut definisi ini maka dengan pembagian/pengelompokan orang atau pekerjaan struktur organisasi dapat disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap pimpinan jelas.

Struktur organisasi dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori :

a. Struktur organisasi fungsional

Struktur organisasi fungsional adalah struktur organisasi yang mengelompokkan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Fungsi-fungsi suatu organisasi adalah fungsi personalis, fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi keuangan.

b. Struktur organisasi divisi

Struktur organisasi divisi adalah struktur organisasi yang didasarkan pada produk yang dihasilkan suatu organisasi.

c. Struktur organisasi matriks

Struktur organisasi matriks adalah struktur organisasi yang menggabungkan antara struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional.

2. Penyusunan Anggaran Dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Pengertian anggaran

Ralph S. Polimeni dan James A. CA Spin (1986: 1) mengemukakan tentang definisi anggaran sebagai pernyataan-pernyataan dalam kuantitas (dalam satuan uang), tentang tujuan manajemen, dan merupakan alat untuk menganalisa perkembangan menuju tercapainya tujuan-tujuan itu.

Definisi yang lain tentang anggaran (Supriyono, 1989: 90) yaitu :

Suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya 1 tahun.

Anggaran yang efektif haruslah dikoordinasikan dengan baik, dengan sistem manajemen dan sistem akuntansi. Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul. Penyimpangan tersebut sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

b. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun secara partisipatif. Proses penyusunan anggaran diawali dengan penyusunan anggaran di masing-masing unit organisasi yang dibuat berdasarkan pembagian tugas yang jelas, kemudian anggaran disesuaikan dan disusun oleh komite anggaran. Dalam proses penyusunan oleh komite anggaran, manager unit organisasi dimintai pendapat untuk penyusunan yang lebih sempurna dan menyeluruh. Apabila terjadi perubahan rancangan anggaran biaya yang diusulkan oleh manager unit organisasi maka harus diberitahukan dan disesuaikan. Setelah dilakukan penyesuaian dan dirasakan cukup maka disahkan menjadi anggaran perusahaan. Anggaran yang resmi merupakan kesanggupan (*commitment*) dari pihak manager unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Hal ini karena penyusunan anggaran

dilaksanakan negoisasi antar manager (manager unit organisasi dengan manager di atasnya).

### 3. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manager Tertentu Dalam Organisasi

Pada akuntansi pertanggungjawaban setiap manager berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya di bagiannya masing-masing dan oleh karena itu masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggaran tersebut. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manager pusat pertanggungjawaban, maka hanya biaya-biaya terkendalikannya saja yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya yang terkendalikannya dan yang tak terkendalikannya perlu dilaksanakan dalam akuntansi pertanggungjawabannya karena hal ini akan mendukung permintaan pertanggungjawaban kepada manager yang bertanggungjawab.

Biaya terkendalikannya adalah biaya yang secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manager dalam jangka waktu tertentu. Pemisahan biaya menjadi biaya yang terkendalikannya dan yang tak terkendalikannya selalu berhubungan dengan tingkatan manajemen dan jangka waktu. Suatu biaya yang tak terkendalikannya oleh manager bagian mungkin saja merupakan biaya yang terkendalikannya bagi manager departemen yang membawahnya. Sebaliknya suatu biaya yang terkendalikannya oleh manager departemen belum tentu merupakan biaya terkendalikannya bagi manager yang berada dibawahnya. Contoh : biaya sewa *equipment* merupakan

biaya yang tak terkendalikan bagi manager teknik namun merupakan biaya terkendalikan bagi manager produksi, yang berwenang memilih fasilitas dan mengambil keputusan menyewa atau memiliki sendiri equipment tersebut. Dalam jangka waktu yang cukup panjang, semua biaya akan terkendalikan oleh seseorang dalam organisasi, sebaliknya dalam jangka pendek hanya sedikit biaya yang dapat dikendalikan.

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan tak terkendalikan pada kenyataannya seringkali ditemui kesulitan. Hanya sedikit biaya yang menjadi tanggungjaab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seseorang manager pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Jika seseorang manager memiliki wewenang baik dalam perolehan dan penggunaan jasa ia harus harus dibebani biaya jasa tersebut. Seorang manager jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa. Manager pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, bertanggungjawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.
- b. Jika seorang manager dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani biaya tersebut. Seorang manager mungkin tidak memiliki wewenang dalam pemutusan perolehan barang dan jasa baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya. Dalam hal ini ia dapat dibebani tanggungjawab

terhadap pemakaian barang atau jasa tersebut. Contoh : Manager bagian pembelian bertanggungjawab terhadap perolehan bahan baku sedangkan manager bagian produksi dibebani tanggungjawab terjadinya biaya bahan baku.

- c. Meskipun seorang manager tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian terhadap suatu aktivitas, sehingga ia dapat membantu manager lain yang bertanggungjawab mempengaruhi suatu biaya. Contoh : biaya reparasi dan pemeliharaan merupakan tanggungjawab bagian bengkel, namun sebenarnya ada 2 faktor yang mempengaruhi biaya tersebut : (1) efisiensi pemakaian tenaga kerja, (2) pemakaian mesin dan equipment. Faktor yang pertama menjadi tanggungjawab manager bagian bengkel, sedangkan banyaknya frekuensi pekerjaan reparasi dan pemeliharaan dipengaruhi oleh pemakaian mesin dan perlengkapannya oleh manager bagian produksi. Dalam hal ini manager bagian produksi dapat dibebani biaya reparasi dan pemeliharaan agar ia dapat membantu manager bagian bengkel dalam mengendalikan biaya reparasi dan pemeliharaan tersebut.

#### 4. Klasifikasi dan Kode Rekening Akuntansi Pertanggungjawaban dan Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasinya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggungjawab atas

terjadinya biaya, dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya.

Dalam suatu perusahaan terdapat banyak data keuangan. Banyaknya data keuangan memerlukan penggolongan yang baik agar data tersebut dapat dipisahkan sesuai golongannya atau jenisnya. Dengan adanya pemisahan atau klasifikasi yang baik maka data yang sejenis akan terkumpul menjadi suatu ringkasan dari data lainnya. Hal ini akan memudahkan dan mempercepat penyajian data.

Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya yang terkendalikan dengan biaya yang tak terkendalikan.

Definisi tentang kode (Mulyadi, 1993) adalah suatu rerangka yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat. Kode memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada di dalam suatu klasifikasi, mempermudah pencatatan, pengklasifikasian, penyimpanan dan pengambilan data akuntansi, dan mempermudah pencarian rekening.

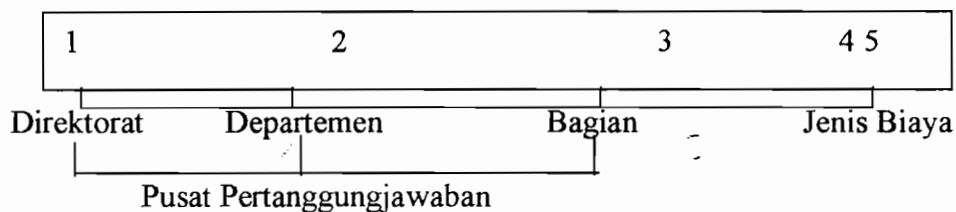
Pada umumnya pemberian kode rekening dibagi menjadi 5 macam, yaitu kode angka, kode angka blok, kode angka kelompok, kode angka desimal, dan kode



angka urut yang didahului dengan huruf. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan kode angka kelompok. Metode angka kelompok ini dapat menunjukkan hirarki data. Pemberian kode angka kelompok ini dapat menggambarkan :

- a. Hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, yang dibagi menurut hirarki : Direksi, Departemen, Bagian.
- b. Jenis biaya

Berdasarkan hirarki diatas dapat ditentukan jumlah angka dalam kode yaitu 5, dengan rincian 3 angka pertama untuk menunjukkan hubungan biaya dengan struktur organisasi (ada 3 jenjang organisasi) dan 2 angka sisanya menunjukkan jenis biaya (karena jumlah biaya tidak akan lebih dari 100 jenis biaya sehingga hanya diperlukan 2 angka saja). Dengan demikian arti posisi angka dalam kode adalah sebagai berikut :



Gambar II.2. Arti posisi angka dalam kode

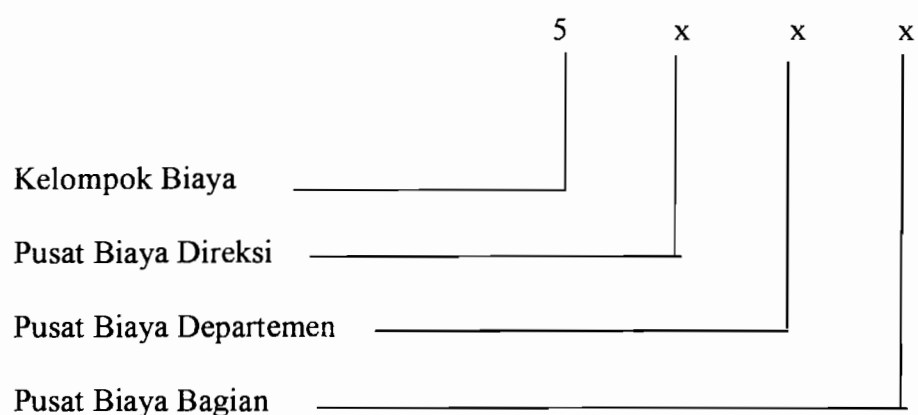
Rekening buku besar dibagi menjadi 6 kelompok dan diberi kode rekening sebagai berikut :

- 1 Aktiva
- 2 Utang
- 3 Modal



- 4 Pendapatan
- 5 Biaya
- 6 Pendapatan biaya diluar usaha

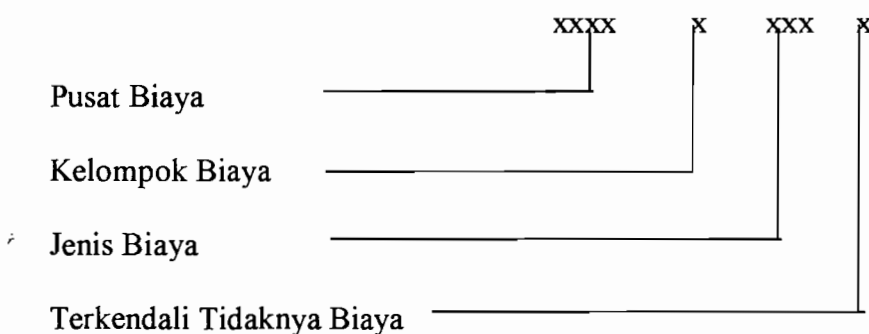
Arti posisi angka dalam kode rekening biaya dalam sistem akuntansi petanggungjawaban adalah :



Gambar II.3. Arti posisi angka dalam kode rekening biaya

Jenis kartu biaya dalam pusat biaya sesuai dengan obyek pengeluaran dan dicatat dalam kartu biaya.

Kode rekening pembantu biaya serta posisi angka dalam setiap kode adalah :



Gambar II.4. Kode rekening pembantu biaya serta posisi angka dalam setiap kode

Akuntansi merupakan alat untuk mengawasi pelaksanaan anggaran. Jika anggaran disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk di dalam organisasi, diperlukan perancangan sistem akuntansi yang mengolah informasi keuangan menurut pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian di dalam akuntansi pertanggungjawaban menuntut adanya penyusunan anggaran pada tiap manager bagian yang dapat menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan skor tiap manager dalam pelaksanaan anggaran yang disusunnya.

#### 5. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manager Yang Bertanggungjawab

Untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode sebagai berikut :

- a. Jenjang organisasi dibagi menjadi 3 tingkat : tingkat direksi, tingkat departemen, dan tingkat bagian. Oleh karena itu jenjang organisasi diberi kode dengan memakai tiga angka yang setiap angka mencerminkan jenjang organisasi.
- b. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, jenjang ketiga menunjukkan jenjang bagian.

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

- 1) Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manager bagian.
- 2) Manager yang bertanggungjawab diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.



Jenis laporan pertanggungjawaban biaya digolongkan menjadi 3 kelompok sesuai dengan jenjang organisasi :

- 1) Laporan pertanggungjawaban biaya manager bagian. Laporan ini disajikan untuk para manager bagian.
- 2) Laporan pertanggungjawaban biaya-manager departemen. Laporan ini disajikan untuk para manager departemen.
- 3) Laporan pertanggungjawaban biaya direksi. Laporan ini disajikan kepada direktur utama, direktur produksi, dan direktur pemasaran.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilaksanakan adalah studi kasus pada UD. Enam Delapan Mineral dengan mendapatkan data langsung dari perusahaan. Penelitian ini tentang penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya.

#### **B. Subyek dan Obyek Penelitian**

##### **1. Subyek Penelitian**

Subyek dalam penelitian ini adalah pimpinan lembaga yang ditunjuk, bagian keuangan dan umum yaitu unit pembukuan dan urusan tata usaha dan unit pelaksana produksi.

##### **2. Obyek Penelitian**

Obyek penelitian ini adalah struktur organisasi, penyusunan anggaran, penggolongan biaya, kode rekening, dan laporan biaya.

#### **C. Waktu dan Tempat Penelitian**

##### **1. Waktu**

Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei sampai dengan Juli 2000

## 2. Tempat penelitian

Tempat penelitian pada UD. Enam Delapan Mineral, Ring Road no:121, Gamping kidul, Gamping, Yogyakarta.

### **D. Data Yang Diperlukan**

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur organisasi dan pembentukan unit-unit organisasi
3. Penyusunan anggaran biaya
4. Penggolongan biaya dalam organisasi
5. Klasifikasi dan kode rekening biaya
6. Sistem pelaporan biaya.

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

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah pengumpulan data dengan melaksanakan tanya-jawab secara langsung antara pencari informasi dengan sumber informasi untuk memperoleh data yang dicari yang meliputi gambaran perusahaan, proses penyusunan anggaran, dan informasi yang lain.

#### 2. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti. Tujuannya untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang data yang akan dicari oleh penulis.

### 3) Dokumentasi

Metode pengumpulan data dengan meminta dokumen-dokumen yang diperlukan guna menambah kelengkapan dan keakuratan penelitian yang dilakukan.

## F. Teknik Analisis Data

Dari data penelitian yang diperoleh dilakukan analisis kritis untuk mengetahui apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat untuk pengendalian biaya telah diterapkan dengan baik oleh UD. Enam Delapan Mineral. Langkah-langkah yang dilakukan dalam teknik analisis data ini penulis menggunakan langkah, yaitu :

1. Perbandingan data yang didapat penulis dengan syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Rangkuman analisis data dalam bentuk tabel
3. Uji komprehensif

ad.1 Analisis terhadap lima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya, yang meliputi :

- a. Struktur organisasi yang terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung-jawab setiap tingkatan manajemen dengan desentralisasi wewenang di dalamnya.

Dalam penyusunan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban diperlukan pembenahan-pembenahan terhadap organisasi itu sendiri. Penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi

merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Suatu struktur organisasi yang baik dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapatnya desentralisasi wewenang. Oleh karena itu penulis akan menelaah mengenai penyusunan struktur organisasi berdasarkan unsur-unsur pokok yang terkandung dalam struktur organisasi sebagai pertimbangan penulis dalam menganalisa yaitu :

- 1) Pusat-pusat pertanggungjawaban dengan desentralisasi wewenang
  - 2) Dasar-dasar sebuah organisasi
  - 3) Hirarki
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen.

Penyusunan anggaran biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban perlu juga didukung oleh penyusunan struktur organisasi yang baik, dimana tiap-tiap manager mengetahui wewenang dan tanggungjawab masing-masing. Dengan demikian apabila terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Dalam hal penyusunan anggaran ini penulis bertolak pada faktor-faktor pertimbangan mengenai :

- 1) Penyusunan anggaran yang diadakan untuk setiap tingkatan manajemen.
- 2) Proses penyusunan anggaran



- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen tertentu dalam organisasi.

Dalam menganalisa hal ini penulis akan berpijak pada faktor-faktor pertimbangan mengenai :

- 1) Pemisahan biaya
  - 2) Pembebanan biaya
- d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

Sistem akuntansi biaya menurut akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem klasifikasi dan kode rekening biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi, yang mempermudah dalam pembebanan biaya menurut biaya yang menjadi tanggungjawab manajemen tertentu dalam suatu organisasi. Dari uraian diatas, maka dalam menganalisa mengenai syarat keempat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban ini penulis menggunkan faktor-faktor pertimbangan mengenai :

- 1) Sistem akuntansi biaya
  - 2) Klasifikasi dan kode rekening
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab

Sistem pelaporan biaya ini juga terkait dengan struktur organisasi dimana pelaporan biaya ini harus didukung juga pembagian tanggungjawab dan wewenang yang jelas, dimana tanggungjawab dan wewenang ini timbul sebagai akibat dari adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk

dapat dimintai pertanggungjawaban, manajemen tingkat bawah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya oleh atasannya. Manajemen tingkat lebih rendah berkewajiban mempertanggungjawabkan apa yang telah didelegasikan kepadanya. Dari uraian diatas, maka penulis dalam menganalisa syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang kelima ini penulis menggunakan faktor-faktor pertimbangan mengenai :

- 1) Sistem pelaporan biaya
- 2) Format laporan biaya

Dari unsur-unsur ini penulis akan menguraikan mengenai ringkasan teori dan hasil temuan di UD.68 Mineral kemudian diperbandingkan dan disimpulkan apakah dari unsur-unsur sebagai faktor untuk analisa tadi diambil kesimpulan apakah sudah tepat atau belum terhadap syarat yang telah ditentukan dalam uraian ringkasan teori tadi.

#### ad.2 Ringkasan analisis data dalam bentuk tabel

Setelah disimpulkan per unsur penulis akan merangkumnya menjadi satu dalam sebuah tabel dan diambil kesimpulan tepat atau tidak unsur-unsur itu terhadap ketentuan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah penulis paparkan secara ringkas.

#### ad3. Analisis Komperhensif atas lima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Setelah melakukan analisa terhadap data-data pada perusahaandengan menggunakan unsur-unsur sebagai faktor pertimbangan, penulis akan merangkumnya

menjadi satu untuk diambil kesimpulan apakah syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya terpenuhi atau tidak oleh UD. Enam Delapan Mineral.

Setelah dirangkum menjadi satu dan diambil kesimpulan terpenuhi atau tidak penulis akan mengambil kesimpulan mengenai syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban mana saja yang belum dapat dipenuhi oleh UD. Enam Delapan Mineral.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan**

Usaha Dagang (UD) Enam Delapan Mineral dirintis oleh bapak Achmad Kiong pada tahun 1979 dengan memilih tempat usaha di Ring Road 121, Gamping Kidul, Yogyakarta dengan pertimbangan bahwa daerah tersebut merupakan sentral atau pusatnya industri pengolahan kapur. Dengan dekat dengan sentralnya maka hal ini dapat mendukung pemasaran dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan karena konsumen dapat dengan mudah mengetahui lokasi pabrik.

Setelah melalui usaha-usaha yang tidak mengenal putus asa Bapak Achmad Kiong terus berusaha menambah kapasitas produksi, dan baru pada tanggal 10 Juli 1984 perusahaan dapat beroperasi secara maksimal. Perusahaan pertama kali memproduksi kapur Tohor dan kapur Padam untuk bahan bangunan.

Produksinya pun terus berlanjut dan pada tahun 1986 perusahaan mulai mengembangkan usahanya dengan memproduksi cat tembok serbaguna merk "DE-LINGGO" dan pada tahun ini pula memperoleh izin penggunaan tanda SII (Standar Industri Indonesia) pada kemasan produk yaitu untuk bahan bangunan SII nomor 0024-73 sedangkan untuk pengolahan air SII nomor 1280-85. Produk yang dihasilkan perusahaan terus dikembangkan, yaitu pada tahun :

⇒ 1993 :Memproduksi "GUNUNG MAS" yaitu cat tembok serbaguna sebagai pendamping "DELINGGO"cat tembok serbaguna untuk menghadapi pesaing.

⇒ 1994 : Memproduksi "DELINGGO"untuk pengolahan limbah pabrik dan rumah tangga dan yang pertama kali memakai yaitu pabrik gula Madukismo Yogyakarta.

Kualitas dari produk yang dihasilkan oleh UD.Enam Delapan Mineral diusahakan untuk tetap dijaga. Hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan konsumen yang sudah berlangganan agar tidak lari ke produk lain. Usaha ini memperoleh hasil sehingga pada tanggal 22 Maret 1995 UD.Enam Delapan Mineral menerima sertifikat penggunaan SNI (Standar Nasional Indonesia), yaitu untuk bahan bangunan SNI nomor 03.2097-1991 dan kapur untuk pengolahan air SNI nomor 15.1025-1989.

Pada tahun 1995 UD.Enam Delapan Mineral menambah jenis produknya yaitu "DELINGGO" campuran semen yang berguna untuk bahan bangunan, pasangan pondasi, pasangan tembok, plester tembok dan pasangan tegel / keramik. Pada tanggal 12 s/d 27 Agustus 1995 UD 68 Mineral mengikuti Pameran Produksi Indonesia (PPI) di Jakarta yang dibantu oleh PT. PELABUHAN INDONESIA II sebagai bapak angkat dari UD.Enam delapan Mineral. Pameran sebagai ajang promosi ini rupanya membuahkan hasil dengan adanya permintaan kapur dari luar negeri yaitu dari Singapura, Hongkong, dan Taiwan. Namun kualitas kapur UD.Enam delapan Mineral sedikit tidak memenuhi permintaan yaitu kandungan MgO-nya 0,5% sedangkan

kandungan MgO pada kapur UD.Enam Delapan Mineral 2% lebih tinggi. Dengan kondisi seperti ini maka UD.Enam Delapan Mineral menjadi termotivasi untuk lebih meningkatkan mutu dari kapurnya.

Kegiatan pemasaran dari tahun ke tahun terus bertambah luas, apalagi setelah kapurnya dijual dalam bentuk zak yang penjualannya lebih murah dan banyak toko besi yang mau menjualkan eceran. Untuk tahun 2000 ini perusahaan terus berusaha memperluas daerah pemasaran dengan diiringi peningkatan mutu dari produk-produk yang dihasilkan perusahaan.

## **B. Lokasi Perusahaan**

UD.Enam Delapan Mineral berlokasi di Ring Road 121, Gamping Kidul, Gamping, Yogyakarta dengan menempati tanah seluas 4000 m<sup>2</sup>. Adapun alasan-alasan pemilihan lokasi tersebut dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu sebagai berikut :

### **1. Dari segi tempat**

UD.Enam Delapan Mineral adalah usaha yang bergerak dibidang pengolahan kapur yang tentu saja polusi dari kapur tersebut sedikit banyak akan mengganggu masyarakat.. Dengan pertimbangan itu maka UD.Enam Delapan Mineral memilih lokasi pabrik diluar kota.

2. Dari segi ekonomis

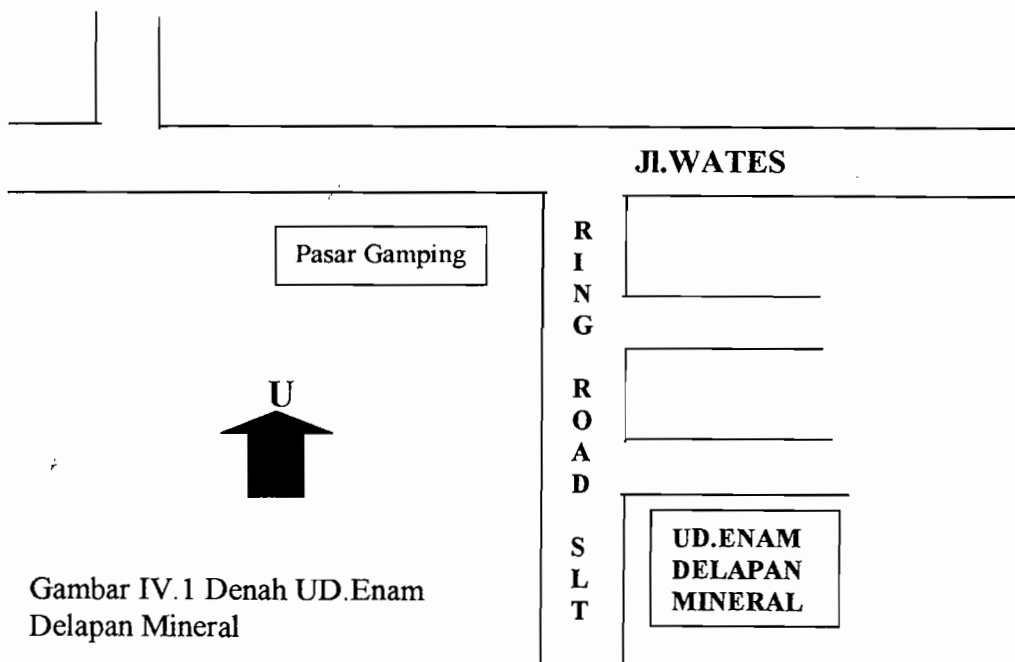
UD.Enam Delapan Mineral terletak di daerah sentral atau pusat pengolahan industri kapur sehingga dengan demikian konsumen akan mudah untuk mengetahui dan menemukan lokasi pabrik.

3. Dari segi transportasi

UD.Enam Delapan Mineral memilih tempat di Gamping Kidul (Ring Road) ini mempunyai alasan transportasi juga. Dengan lokasi pabrik di Ring Road ini akan mempermudah perusahaan dalam hal transportasinya karena kondisi jalan yang bagus untuk dilalui juga mempermudah datangnya pembelian barang yang masuk ke perusahaan.

Adapun denah lokasi pabrik UD.Enam Delapan Mineral adalah sebagai

berikut :



Gambar IV.1 Denah UD.Enam Delapan Mineral

### C. Tujuan Perusahaan

Ada dua tujuan dengan didirikannya UD.Enam Delapan Mineral ini yaitu :

1. Menyediakan kebutuhan kapur untuk bahan bangunan dan cat tembok untuk masyarakat pada umumnya, dan masyarakat Yogyakarta pada khususnya dengan kualitas yang baik.
2. Memberikan lapangan pekerjaan yang tetap maupun tidak tetap kepada penduduk di sekitarnya sehingga hal tersebut dapat mengurangi jumlah pengangguran.

### D. Personalia

Dalam menjalankan operasinya UD.Enam Delapan Mineral mempunyai kekuatan personil yang bertambah dari tahun ke tahun seiring dengan bertambahnya kapasitas produksi yang dihasilkan oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut :

Tabel IV.1. Data jumlah tenaga kerja UD.Enam Delapan Mineral

No	Tahun	Keterangan		Jumlah
		Tetap	Tidak Tetap	
1	1992	53	55	108
2	1993	53	68	121
3	1994	55	74	129
4	1995	55	80	135
5	1996	57	80	137
6	1997	66	104	170
7	1998	66	166	232
8	1999	66	170	236

UD.Enam Delapan Mineral bergerak dalam bidang industri pengolahan kapur yang sesungguhnya industri ini merupakan industri padat karya, karena industri



tersebut menyerap tenaga kerja banyak sekali. Penyerapan tenaga kerja tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- ⇒ Mulai dari penambangan batu kapur memerlukan tenaga kerja 30 orang lebih.
- ⇒ Proses produksi memerlukan tenaga kerja 230 orang.
- ⇒ Penjualan hasil produksi kepada konsumen, yang dihasilkan oleh para leveransir, pengusaha kecil, jumlahnya puluhan, belum lagi toko pengecer, memerlukan tenaga angkut  $\pm 2 - 3$  orang untuk setiap toko pengecer bahan bangunan, padahal UD.Enam Delapan Mineral memiliki toko pengecer sebanyak 1426 toko pengecer.

Karyawan pada UD.Enam Delapan Mineral mendapatkan gaji dan upah dengan sistem pengupahan yang telah diterapkan dimana sistem ini sangat menentukan produktifitas karyawannya. UD.Enam Delapan Mineral memandang bahwa upah tetap sangat buruk dampaknya pada produktifitas terutama pada bagian produksi sebab pekerja yang pintar, bodoh, rajin atau malas akan dibayar sama saja, untk itu perusahaan membuat sistem pengupahan sebagai berikut :

1. Upah pokok + bonus
2. Upah pokok bulanan minimal Rp 115.000,- maksimal Rp 200.000,- ditambah bonus, tergantung prestasi.
3. Upah pokok harian Rp 3000,- s/d Rp 4000 ditambah bonus, tergantung prestasi, ada kalanya bonus lebih besar daripada upah pokok.
4. Upah borongan, sudah menggunakan tarif daftar upah tetap untuk masing-masing pekerjaan.

Jaminan sosial yang diberikan perusahaan antara lain Makan (3 kali sehari), pengobatan untuk karyawan yang sakit sampai sembuh (jika sakit) dan kalau anak atau istrinya yang sakit mendapatkan sumbangan Rp 10.000 s/d Rp 25.000 , Asuransi, THR, tempat ibadah, kamar istirahat untuk karyawan, rekreasi pada saat-saat tertentu dll.

Jam kerja yang ditetapkan perusahaan adalah :

1. Untuk pekerja kantor, pemasaran dan gudang hari Senin s/d Sabtu dengan perincian jam :
  - ⇒ 07.00 - 12.00 = waktu kerja
  - ⇒ 12.00 - 13.00 = istirahat
  - ⇒ 13.00 - 16.00 = waktu kerja
2. Untuk pekerja bagian produksi hari Senin s/d Minggu (full) dengan perincian jam:
  - ⇒ 07.00 - 12.00 = waktu kerja
  - ⇒ 12.00 - 13.00 = istirahat
  - ⇒ 13.00 - 16.00 = waktu kerja
3. Khusus untuk pekerja unit kompor jam kerjanya full yaitu hari Senin s/d Sabtu mulai dari jam 07.00 sampai jam 07.00 hari berikutnya dengan shift yang diatur sendiri antar pekerja.

## E. Produksi

Produksi adalah mengolah bahan baku berupa batu kapur untuk dijadikan kapur tohor, kapur padam, cat tembok, delinggo campuran semen sehingga mempunyai nilai ekonomis yang lebih tinggi dan mempunyai nilai kegunaan yang lebih tinggi pula.

Berikut ini akan diuraikan jenis produk beserta kapasitasnya dan bahan baku dan bahan pembantu pada proses pengolahan batu kapur pada UD. Enam Delapan Mineral, yaitu :

### 1. Jenis Produksi

- a. Kapur Tohor = Kapasitas 20.700 m<sup>3</sup> per tahun
- b. Kapur Padam = Kapasitas 8.408 m<sup>3</sup> per tahun
- c. Delinggo campuran semen = Kapasitas ± 3.000 ton per tahun
- d. Cat tembok merk Delinggo (1kg) = Kapasitas ± 2.100 ton per tahun
- e. Cat tembok merk Delinggo (2Kg) = Kapasitas ± 3.000 ton per tahun
- f. Cat tembok Gunung Mas = Kapasitas ± 2.500 ton per tahun.

### 2. Bahan baku berupa batu kapur

Bahan baku kapur, depositnya sangat banyak, hampir sepanjang Pantai Selatan Pulau Jawa, terdapat gunung batu kapur. Untuk harga pokok bahan baku batu kapur prangko lokasi pabrik Rp 20.000 / M<sup>3</sup>, setiap hari pabrik memerlukan 40 M<sup>3</sup> = Rp 800.000,-. Jadi dalam sebulan, memerlukan dana Rp 24.000.000,-. Berdasarkan pengalaman stock bahanbaku yang aman adalah 4 bulan; diperlukan dana Rp 96.000.000,- .

### 3. Bahan bakar minyak

UD.Enam Delapan Mineral menggunakan bahan bakar minyak FO (Residu), harga sampai pabrik Rp 400,- / liter. Setiap hari perusahaan membutuhkan 4000 liter =  $4000 \times \text{Rp } 400,- = \text{Rp } 1.600.000,-$ . Pembakaran awal sampai produksi normal, membutuhkan waktu 13 hari, jadi kebutuhan biaya bahan bakar (FO)  $13 \times \text{Rp } 1.600.000,- = \text{Rp } 20.800.000,-$ . Pada pembakaran awal sampai produksi normal, pabrik merugi, belum untung. Kalau pabrik ingin mendapatkan laba maka harus berjalan minimal 90 hari, maka kebutuhan FO selama 90 hari =  $90 \times \text{Rp } 1.600.000,- = \text{Rp } 144.000.000,-$ .

### 4. Bahan bakar pembantu

Garam dicampur dengan batu kapur yang akan dibakar, kegunaannya untuk mempercepat proses pembakaran dan membuat kualitas kapur lebih baik. Kebutuhan garam sehari 400 Kg, harga 1 Kg Rp 500,- saat ini, jadi untuk 90 hari kerja kebutuhan modal  $90 \times 400 \times \text{Rp } 500,- = \text{Rp } 18.000.000,-$ .

Proses produksi pada UD:Enam Delapan Mineral :

1. Setelah batu kapur dibakar dalam Tanur (cerobong besar) dengan menggunakan bahan pembantu garam dan BBM (FO Residu) dan air, maka batu kapur yang telah dibakar tadi berubah menjadi kapur tohor. Kapur tohor ini sebanyak 65 % diproduksi menjadi kapur padam dengan cara disirami air, bereaksi menjadi tepung berwarna putih, kehalusan  $\pm 100$  Mesh, kemudian dikarungi @ 25 Kg per karung plastik, dijual di pasar, diberi merk "DELINGGO Campuran Semen

(DCS), setiap bulan memerlukan karung plastik 30.000 lembar lebih. Diperlukan dana  $30.000 \times \text{Rp } 600,- = \text{Rp } 18.000.000,-$ .

2. Cat tembok, bahasa Jawanya disebut Labur, dibuat dari kapur tohor pilihan yang sudah disortir 2 (dua) kali. Sortir pertama pada saat pengambilan dari tanur pembakaran dan sortir kedua yaitu hasil sortir dipecah ukuran  $\pm 3 - 5 \text{ Cm}$ , yang memenuhi syarat, langsung dimasukkan di dalam bungkus plastik, rangkap dua. Cat tembok diberi merk "DELINGGO CAT TEMBOK SERBAGUNA" dan "GUNUNG MAS CAT TEMBOK SERBAGUNA". Cat tembok merk DELINGGO diproduksi sejak 1986, jadi sudah berjalan 14 tahun. Cat tembok merk GUNUNG MAS, diproduksi sejak Mei 1993, dijual lebih murah dari merk DELINGGO, sekalipun kualitas sama. Hal ini dilakukan untuk membendung cat tembok merk lain yang dijual lebih murah dari merk DELINGGO.

Bagan alur pengadaan kapur tohor dan alur proses produksi akan diberikan pada gambar 4.3 dan gambar 4.4

## **F. Pemasaran**

Sistem pemasaran yang digunakan oleh UD.Enam Delapan Mineral adalah continuous market yaitu produk-produk yang dihasilkan perusahaan dijual ke toko-toko pengecer untuk diteruskan ke konsumen.

Untuk sarana pemasaran cat tembok DELINGGO dan GUNUNG MAS, perusahaan menggunakan 4 unit kendaraan khusus untuk keliling daerah DIY dan Jawa

Tengah. Untuk sarana pengangkutan penjualan DELINGGO Campuran Semen @ 25 Kg per zak dan kapur curai, perusahaan menggunakan 3 unit kendaraan.

Tabel IV.2. Realisasi omzet penjualan dari tahun 1997 s/d 1999

Tahun	Produk					Jumlah
	Kapur	DCS	D1	D2	GM	
1997	286.617	137.027	32.341	85282	71.880	613.147
1998	305.597	266.607	38.825	126.181	139.930	877.140
1999	58.357	703.679	56.971	208.415	157.581	1.185.003

Daerah pemasaran UD.Enam Delapan Mineral tiap tahun bertambah luas seiring dengan kemampuan perusahaan dalam kegiatan produksi yang diimbangi dengan kegiatan promosi.

Daerah pemasaran untuk tahun 1999 meliputi :

Sleman, Yogyakarta, Bantul, Kulon Progo , Muntilan, Magelang, Temanggung, Wonosobo, Salatiga, Semarang, Purworejo, Kebumen, Gombong, Purwokerto, Klaten, Boyolali, Sukoharjo, Solo, Wonogiri, Sragen, Purwodadi, Pati, Demak, Kendal, Tegal, Pekalongan, Ajibarang, Tambak. Kroya, Banyumas, Banjarnegara, Sukaraja, Cilacap, Purbalingga, Majenang, Blora, Jepara, Rembang, Cepu, Bojonegoro, Jakarta.

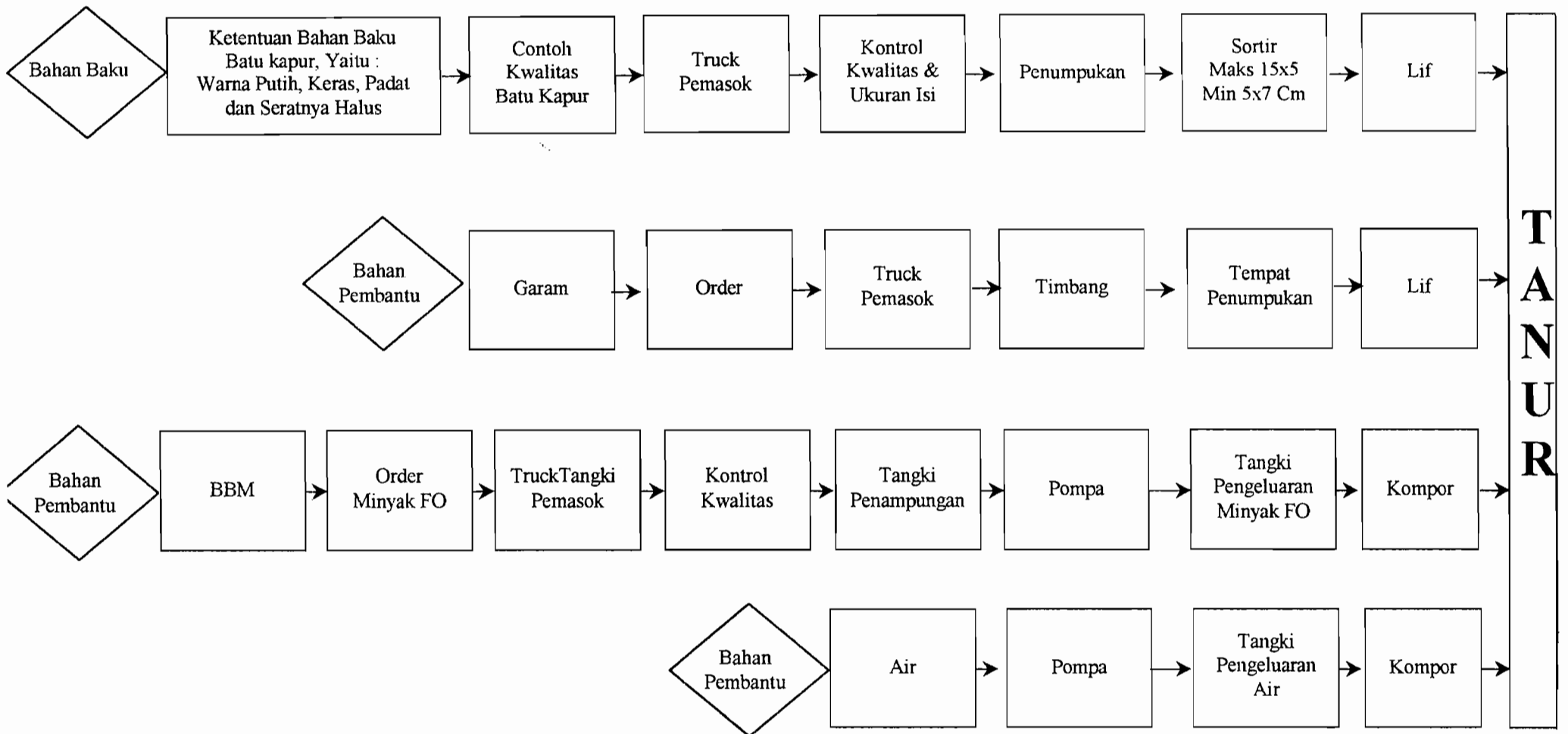
Sedang untuk tahun 2000 perusahaan terus melakukan perluasan daerah pemasaran.

### **G. Permodalan**

Modal adalah salah satu faktor penunjang dalam pelaksanaan seluruh aktifitas dalam perusahaan. Modal dalam suatu perusahaan dapat berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman atau kombinasi dari modal sendiri dan pinjaman.

Modal pada UD.Enam Delapan Mineral berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman. Dalam hal ini UD.Enam Delapan Mineral melakukan pinjaman baik kepada lembaga keuangan Bank maupun non Bank (BUMN).

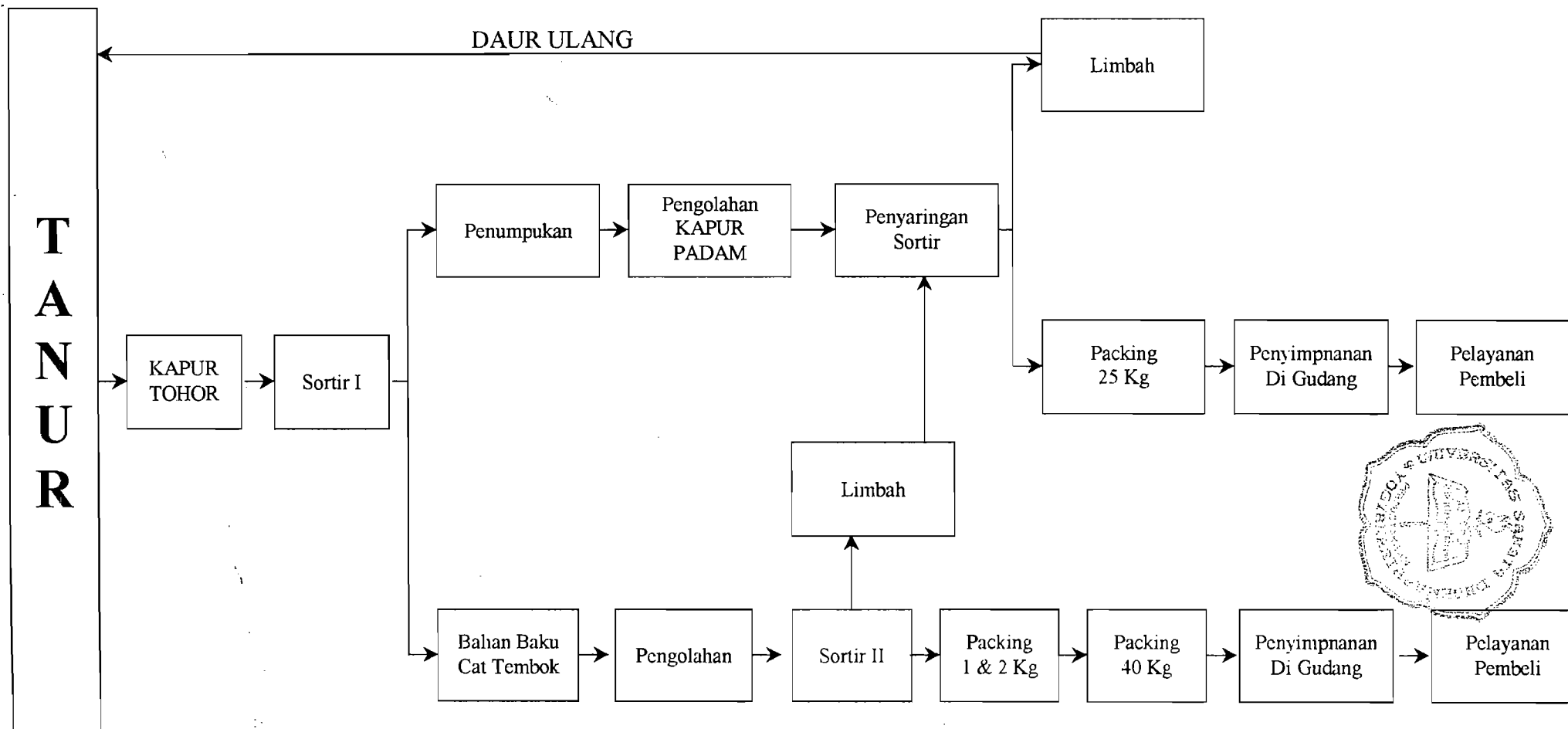
# ALUR PENGADAAN



Gambar IV.2. Alur pengadaan bahan baku UD. Enam Delapan Mineral



# ALUR PROSES PRODUKSI



Gambar IV.3. Alur proses produksi UD. Enam Delapan Mineral

## **BAB V**

### **DESKRIPSI DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data**

##### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang ada pada UD. Enam Delapan Mineral dibuat agar setiap karyawan menghormati dirinya sendiri serta mengetahui fungsi dan tugasnya masing-masing. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab diadakan dengan maksud agar setiap karyawan mengerti tentang segala aktivitas yang ada bisa dikerjakan secara efektif dan efisien.

UD. Enam Delapan Mineral merupakan suatu perusahaan perseorangan yang dimiliki oleh satu orang yang bertindak sebagai pembina dari pelaksanaan kinerja perusahaan sedangkan yang menjabat sebagai direkturnya adalah anaknya, yang membawahi tiga pusat pertanggungjawaban. Tiga pusat pertanggungjawaban ini masing-masing membawahi bagian-bagian. Dalam mengarahkan ketiga pusat pertanggung- jawaban ini direktur dibantu oleh team pelaksana pemantauan lingkungan dan team pelaksana SNI (Standard Nasional Industri) 19-9000 (ISO 9000). Ketiga pusat pertanggungjawaban tersebut yaitu:

1. Keuangan yang terdiri dari departemen keuangan yang membawahi unit kassa, departemen akuntansi yang membawahi unit administrasi penjualan dan unit jurnal buku besar dan laporan serta departemen personalia dan umum yang

membawahi unit kepegawaian, unit gaji dan upah, unit umum administrasi penjualan, kasir / keuangan dan umum.

2. Produksi terdiri dari departemen pengadaan yang membawahi unit pengangkutan serta bagian pengawasan lapangan, departemen pelaksana produksi yang membawahi unit lift, batu, kompor, bedol, kawur, dan unit cat tembok.
3. Pemasaran yang terdiri dari departemen penjualan yang membawahi unit order penjualan dan unit pengiriman barang (sopir) dan departemen promosi yang membawahi unit promosi dan bagian riset dan pengembangan serta bagian gudang yang membawahi bagian pengiriman.

Untuk lebih jelas maka akan diberikan gambar struktur organisasi UD. Enam Delapan Mineral pada gambar V.4. pada bagian belakang bab ini.

Berikut ini akan disajikan *job description* manager bagian produksi dan unit-unit yang dibawahinya yaitu sebagai berikut :

Tugas dan wewenang Manager Produksi :

- a. Menyusun rencana dibidang produksi meliputi : pengadaan batu kapur, minyak, garam, tenaga kerja bagian produksi, dan sarana produksi lain.
- b. Menyusun rencana dan mengawasi pelaksanaan produksi.
- c. Membagi pekerjaan dan tanggungjawab kepada staf, selanjutnya staf meneruskan kepada karyawan pelaksananya.
- d. Mengawasi dan mengarahkan staf dan karyawan dalam pekerjaannya.

- e. Menampung usul-usul, keluhan staf dan karyawan, diolah dan dipecahkan dikalangan manager dan hasilnya diajukan kepada pimpinan untuk bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.
- f. Mengadakan penelitian dan uji coba terus-menerus sampai menemukan titik efisiensi biaya produksi sehingga akan mampu meningkatkan nilai tambah perusahaan.
- g. Sebagai pusat pelayanan, tata usaha, administrasi, akuntansi, staf, dan karyawan.
- h. Menguasai program-program produksi
- i. Melakukan koordinasi dengan manager pemasaran, mengenai kebutuhan pasar, pola pencatatan administrasi dan akuntansi, dan kualitas produk.
- j. Menyusun rencana pembagian tugas dan tanggungjawab.
- k. Bertanggungjawab atas kebutuhan produksi dan sarananya serta perlengkapan kantor.
- l. Pengadaan minyak dan garam.
- m. Merencanakan kebutuhan minimal 1 minggu produksi.
- n. Segera mengajukan order setelah mendapatkan persetujuan dari pimpinan.
- o. Mengawasi pengiriman minyak dan garam yang masuk.

Staf bagian produksi :

- 1. Bagian sortir batu kapur :
  - a. Mengontrol dan mengawasi kualitas batu kapur yang disetor pemasok.
  - b. Menyortir ukuran batu kapur.
  - c. Menyiapkan peralatan penunjang sortir batu kapur.

- d. Menyimpan dan memelihara peralatan penunjang tersebut.
- 2. Tukang lift :**
- a. Mengoperasikan mesin lift
  - b. Mengontrol, memelihara dan merawat mesin lift.
  - c. Mengontrol, memelihara dan merawat peralatan penunjang mesin lift.
  - d. Mengawasi batu-batu masuk dalam bak lift.
  - e. Menghitung jumlah (per bak lift) batu kapur yang dinaikkan ke atas tanur.
- 3. Tukang kompor :**
- a. Mengoperasikan peralatan kompor.
  - b. Menyiapkan cadangan kompor dan perlengkapannya.
  - c. Mengontrol, merawat dan memelihara semua peralatan kompor.
  - d. Menerima pengiriman minyak, dan melakukan pengetesan kualitas minyak.
  - e. Merencanakan kebutuhan minyak FO.
  - f. Mengisi tangki minyak.
  - g. Mengatur pemakaian minyak agar hemat dan efektif.
- 4. Petugas pengambilan kapur tohor/ tukang bedol :**
- a. Menyiapkan peralatan bedol sewaktu akan dipakai.
  - b. Menyiapkan anggota regu bedol.
  - c. Pengambilan kapur tohor sesuai dengan jumlah yang diinstruksikan oleh bagian kompor.
  - d. Memilih kapur tohor yang berkualitas untuk bahan baku cat tembok.

5. Petugas pengawas produksi cat tembok :
  - a. Mengawasi hasil sortir I ke dalam buku sortir I
  - b. Mencatat hasil sortir II ke dalam buku sortir II
  - c. Mengawasi dan mengontrol pelaksanaan produksi cat tembok.
  - d. Melakukan inspeksi secara intensif dalam kegiatan proses produksi cat tembok dengan manager produksi.
  - e. Memisahkan hasil kemasan yang tidak sesuai dengan standard.
6. Pengawas proses produksi kapur padam :
  - a. Mengarahkan dan mengatur tenaga pembuat kapur padam.
  - b. Mengawasi proses produksi kapur padam.
  - c. Mengawasi penimbangan dan pengemasan kapur padam.
  - d. Menyediakan stock kapur siap untuk dijual
  - e. Mengarahkan penempatan tumpukan desel di tempat yang layak.
  - f. Mengatur giliran tugas tenaga borongan pembuat kapur padam.
  - g. Menampung usulan-usulan, keluhan tenaga borongan, untuk selanjutnya dipecah - kan bersama dengan manager produksi.

Staf bagian pengadaan:

1. Unit pengawas lingkungan
  - a. Pengadaan batu kapur harus mencukupi kebutuhan pabrik.
  - b. Kualitas batu kapur harus sesuai dengan kualitas pabrik
  - c. Menyusun rencana pengadaan lokasi penambangan batu kapur
  - d. Mengawasi batu kapur yang masuk

e. Mengadakan koordinasi dengan manager produksi

## 2. Pengangkutan

a. Menyiapkan kendaraan pengangkut batu kapur

b. Memelihara dan mengontrol kendaraan pengangkut batu kapur

Berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban manager umum/pimpinan, manager bagian dan unit dibentuk untuk mencapai sasaran tertentu baik yang berupa barang ataupun jasa. Dalam pelaksanaan aktivitasnya digunakan masukan-masukan atau input yang diukur dengan satuan moneter yang disebut uang. Dari uraian tugas dan wewenang dan tanggungjawab serta tata hubungannya dapat dijelaskan bahwa unit dikepalai oleh seorang kepala unit yang bertanggungjawab manager bagian, bagian dikepalai oleh seorang manager bagian yang bertanggungjawab kepada pimpinan tertinggi perusahaan.

## 2. Penyusunan Anggaran Biaya

Penyusunan anggaran perusahaan UD.Enam Delapan Mineral disusun dengan melibatkan masing-masing manager, kepala unit, dan pimpinan tertinggi perusahaan. Anggaran atau rencana biaya dari masing-masing manager bagian dengan mempertimbangkan usulan-usulan atau rencana biaya dari para unitnya untuk diteruskan ke pimpinan tertinggi perusahaan untuk mendapatkan persetujuan. Rencana biaya tersebut disusun berdasarkan berapa banyak unit atau produk yang akan diproduksi dengan pertimbangan perkembangan pemasaran sebelumnya, perkembangan keadaan ekonomi dan beberapa pertimbangan lain.

Prosedur penyusunan anggaran biaya yang dilakukan oleh UD 68 Mineral adalah sebagai berikut:

Penyusunan anggaran biaya dimulai dengan menentukan berapa  $M^3$  kapur tohor untuk dijadikan kapur padam dan cat tembok yang akan diproduksi untuk jangka waktu 10 bulan karena waktu 2 bulan sisanya digunakan untuk rehabilitasi tanur/tobong dan peralatan produksi oleh manager produksi yang telah mengadakan konfirmasi dengan manager pemasaran. Setelah itu unit-unit diberitahu akan target yang akan dicapai agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka sesuai dengan target. Selanjutnya unit-unit membuat rencana biaya berkenaan dengan tugas yang diampunya (misalnya pengadaan batu kapur oleh unit pengawas lingkungan). Kemudian unit-unit melaporkannya ke manager produksi untuk diajukan ke pimpinan tertinggi perusahaan untuk mendapatkan persetujuan. Dalam membuat perencanaan anggaran biaya manager bagian dimintai pendapat mengenai penyusunan anggarannya dan diadakan perubahan jika diperlukan. Setelah mendapatkan persetujuan, barulah dana bisa dikeluarkan oleh bagian keuangan. Setelah para manager bagian menyerahkan rencana anggaran biaya, lalu dijadikan anggaran definitif perusahaan yang disusun oleh unit buku besar dan laporan pembukuan.

Untuk pengeluaran sehari-hari atau mendadak atau usulan-usulan mengenai penambahan peralatan produksi dari unit pelaksana produksi oleh unit pelaksana produksi yang terkait dilaporkannya ke manager produksi secara tertulis untuk dikoreksi dan setelah itu diajukan ke pimpinan untuk mendapatkan persetujuan.



Contoh usulan atau pengeluaran sehari-hari secara mendadak pada unit cat tembok, yaitu :

<b>PERMINTAAN UNTUK KEPENTINGAN PERUSAHAAN</b>		
Kami mohon diberikan peralatan sebagai berikut : PLASTIK PACKING = 30.000 PASANG.		
<b><u>Keterangan :</u></b>		
1. Kebutuhan pasar, Maret – April – Mei, menurut Sales sebanyak     = 34.200 bungkus		
2. Stock             = 6.280 bungkus		
-----		
Kurang            = 27.928 bungkus		
Dibulatkan      = 30.000 bungkus.		
<b><u>Perubahan warna tinta :</u></b>		
<b>Warna tinta biru menjadi warna hijau.</b>		
Yogyakarta, 10 Maret 2000		
Disetujui, Pimpinan Perusahaan	Mengetahui, Manager (...Produksi...)	Yang Meminta, Unit (..Cat Tembok..)
H.Achmad Kiong	Suwarto	Suwondo

Gambar V.1. Contoh usulan pengeluaran sehari-hari dar unit cat tembok

### 3. Penggolongan Biaya

Biaya-biaya yang terjadi pada UD 68 Mineral digolongkan menjadi biaya usaha dan biaya produksi. Biaya usaha diartikan biaya-biaya yang terjadi tetapi tidak berkaitan dengan proses produksi sedangkan biaya produksi diartikan sebagai biaya-biaya yang terjadi yang terkait langsung dengan proses produksi.

Berikut ini diuraikan penggolongan biaya pada UD 68 Mineral :

Biaya Usaha, meliputi :

- a. Biaya operasioanal = ongkos penjualan, perjalanan dinas, sumbangan kepada karyawan, STNK, pajak.
- b. Biaya pemeliharaan= pemeliharaan bangunan, kendaraan, perbaikan alat produksi, peralatan kantor.
- c. Biaya penyusutan = penyusutan bangunan, kendaraan, alat produksi, peralatan kantor.
- d. Biaya Tenaga kerja tidak langsung = biaya tenaga kerja diluar produksi (umum dan pemasaran) dan umum.
- e. Biaya adsministrasi = semua biaya adsministrasi alat tulis, cetakan, telepon, listrik, telegram, prangko.
- f. Biaya promosi = semua pengeluaran yang bertujuan promosi (sample, iklan, dll)
- g. RT. Perusahaan = semua biaya makan-minum, jamuan, pengobatan, minyak tanah/goreng, alat dapur dan makan, langganan surat kabar dan majalah.
- h. Prive = semua pengeluaran pemilik perusahaan untuk kepentingan pribadi.
- i. Bunga = semua pembayaran biaya bunga pinjaman.

#### Biaya Produksi :

- a. Pembelian bahan baku = batu kapur
- b. Pembelian BBM untuk produksi = FO, solar, oli, bensin
- c. Pembelian bahan pembantu = sifatnya membantu proses produksi, garam kayu.
- d. Tenaga kerja langsung = semua biaya tenaga yang berkaitan langsung dengan proses produksi ( tenaga batu, kompor, bedol, borong) dan bonus.
- e. Packing = biaya untuk karung, plastik, etikel, steples, tali, benang.

#### **4. Sistem Akuntansi Biaya**

Setiap perusahaan memerlukan pengumpulan biaya dan menyajikannya sebagai laporan biaya sebagai alat untuk menentukan kebijakan perusahaan dimasa yang akan datang sebagai alat untuk pengendalian biaya. Prosedur yang digunakan untuk pengumpulan biaya dan menyajikannya sebagai laporan biaya disebut sistem akuntansi biaya. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, pengumpulan biaya dan pelaporan biaya dihubungkan dengan tingkatan manajemen agar biaya yang terjadi dapat dipertanggungjawabkan secara jelas oleh seseorang. Agar jelas maka dalam pengumpulan biaya dan pelaporan biaya memerlukan klasifikasi biaya dan pengkodean.

UD.Enam Delapan Mineral mengklasifikasikan rekening-rekening buku besar berdasarkan perkiraan yang ada pada neraca dan laporan rugi laba. Sistem klasifikasi dan kode rekening buku besar berdasarkan sistem yang telah ditetapkan UD 68 Mineral. Rekening-rekening dalam neraca dikelompokkan dalam buku besar yang dirinci menjadi perkiraan-perkiraan tetapi tidak digunakan rekening pembantu biaya secara spesifik. Pemberian kode masing-masing rekening tersebut digunakan metode angka urut.

Adapun pembagian buku besarnya UD 68 Mineral membagiannya menjadi 6 (enam) kelompok.

UD.Enam Delapan Mineral menggunakan 6 buku besar, yaitu :

1. Aktiva
2. Kewajiban / Hutang

3. Modal dan laba ditahan
4. Pendapatan
5. Biaya
6. Pendapatan dan Biaya lain (diluar usaha).

Rekening-rekening pembantu biaya yang ada pada UD.Enam Delapan Mineral yaitu:

#### A. Biaya Produksi

Tabel V.1. Kode rekening biaya produksi UD.Enam Delapan Mineral

No.rek	Keterangan	No.rek	Keterangan
501	Pembelian bahan baku	504	Tenaga kerja langsung
502	Pembelian BBM untuk promosi	505	Packing
503	Pembelian bahan pembantu		

#### B. Biaya Usaha / Pengeluaran

Tabel V.2. Kode rekening biaya usaha UD. Enam Delapan Mineral

No.rek	Keterangan	No.rek	Keterangan
601	Operasional	605	Promosi
602	Pemeliharaan	606	RT.Perusahaan
603	Tenaga kerja tidak langsung	607	Prive
604	Administrasi	608	Bunga

Sistem Akuntansi biaya pada UD 68 Mineral belum disesuaikan dengan struktur organisasinya sehingga biaya yang terjadi dalam pencatatan setiap transaksi tidak dihubungkan dengan tingkatan manajemen tertentu dalam perusahaan.

### 5. Sistem Pelaporan Biaya

Pelaporan biaya-biaya yang terjadi pada UD 68 Mineral dibuat oleh kepala unit buku besar dan laporan pembukuan. Laporan-laporan ini dibuat sebagai laporan pertanggungjawaban biaya tetapi tidak ada keterangan mengenai realisasi dan

penyimpangannya. Laporan dibuat oleh Kepala unit buku besar dan laporan setiap bulan berdasarkan rekapitulasi biaya dari kartu biaya (rekening) yang telah dicocokkan dengan dokumen (bukti) pembukuan yang ada. Dokumen pembukuan tersebut berupa nota-nota yang ada, meliputi bukti kas keluar, bukti kas masuk, bukti memorial, bukti pasokan barang, bukti barang keluar.

UD. Enam Delapan Mineral di dalam melakukan setiap transaksinya baik itu mengenai produksi ataupun pemasaran dll selalu yang memegang peranan penting adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Setiap ada keperluan pembelian peralatan produksi atau yang lain manager produksi membuat pernyataan tertulis untuk diajukan langsung ke pimpinan untuk mendapatkan persetujuan. Di dalam menyetujui sebuah permintaan perusahaan harus tahu mengenai harga dari barang yang akan dibeli (atau harus mengetahui pasarannya berapa), setelah itu barulah pimpinan menyetujui. Setelah itu manager bagian menyuruh seksinya untuk membeli barang yang dimaksud dan notanya diserahkan ke bagian administrasi untuk dibukukan. Kemudian Kepala unit jurnal buku besar dan laporan membuat laporan biaya per bulan kepada pimpinan tertinggi perusahaan. Selain membuat laporan per bulan setiap akhir bulan kepala bagian administrasi juga membuat laporan Neraca dan rugi-laba.

## **B. Analisa Data**

Setelah data-data perusahaan penulis deskripsikan, untuk menjawab permasalahan maka data itu akan penulis analisa dengan menggunakan pedoman lima

syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Syarat-syarat itu akan disajikan satu-persatu dengan unsur-unsur yang mendukungnya dimana di dalam setiap bagian akan mengandung uraian ringkas kajian teori dan ringkasan data atau hasil temuan kemudian dirangkum dalam sebuah tabel untuk selanjutnya diperbandingkan apakah kelima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sudah terpenuhi oleh UD. Enam Delapan Mineral secara komprehensif.

### **1. Lima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban**

#### **a. Struktur organisasi dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yang bertujuan sebagai alat untuk pengendalian biaya memerlukan struktur organisasi yang membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban dimana setiap pusat-pusat pertanggungjawaban ini terdapat pembagian tanggungjawab dan wewenang yang tegas. Tanggungjawab ini bermanfaat untuk memahami biaya yang menjadi tanggungjawab manager sehingga manager dapat mengendalikan biaya yang ada dalam tanggungjawabnya. Maksud dari adanya pembagian tanggungjawab dan wewenang yang jelas adalah agar pada struktur organisasi setiap tingkatan manajemen mempunyai tugasnya sendiri-sendiri sesuai dengan spesialisasinya masing-masing. Hal ini agar jangan sampai ada satu tugas menjadi tugas beberapa unit organisasi atau tumpang tindih.

Dalam menganalisa mengenai struktur organisasi yang ada pada UD. Enam Delapan Mineral, penulis akan berpijak pada faktor pertimbangan mengenai:

1. Pusat-pusat pertanggungjawaban dengan desentralisasi wewenang didalamnya
2. Fungsi-fungsi dasar sebuah organisasi
3. Hirarki dalam struktur organisasi

**Pertama:** Pusat-pusat pertanggungjawaban dengan desentralisasi wewenang

Struktur organisasi merupakan pola formal bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan maka untuk mendesain sistem pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap pimpinan jelas. Penyusunan sistem akuntansi dan pembentukan struktur organisasi yang baik adalah merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan bahwa dalam struktur organisasi harus terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban dan terdapatnya desentralisasi wewenang didalamnya.

UD. Enam Delapan Mineral dalam struktur organisasi telah membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pertanggungjawaban bagian produksi, pemasaran, dan keuangan. Didalam pusat-pusat pertanggungjawaban ini juga membawahi unit-unit pertanggungjawaban, dimana antara manager pusat pertanggungjawaban dan unitnya terdapat desentralisasi wewenang. Sebagai contoh : dari uraian tugas dan wewenang (*job description*) manager bagian produksi mempunyai tugas membagi pekerjaan dan tanggungjawab kepada staf, selanjutnya staf meneruskannya kepada karyawan pelaksananya. Dari salah satu contoh tersebut kelihatan bahwa antara manager pusat pertanggungjawaban dan unitnya terdapat desentralisasi wewenang. Dari uraian job description yang perlu

diperhatikan oleh perusahaan UD. Enam Delapan Mineral adalah agar uraian job description tersebut jelas dan tegas serta ditujukan untuk memperkuat pengendalian biaya. Sebagai contoh pada uraian job description pada UD. Enam Delapan Mineral salah satu tugas manager produksi adalah menyusun rencana pembelian dibidang produksi meliputi pengadaan bahan baku, minyak, garam dan sarana produksi lain. Hal ini menyebabkan pengendalian biaya menjadi lemah karena manager produksi yang merencanakan dan penggunaan bahan-bahan ini juga pada bagian produksi, contoh : manager produksi yang melakukan pembelian bahan baku sebesar Rp 50.000.000, karena yang melakukan pembelian dan yang menggunakan dibagian produksi juga maka bisa saja pembelian bahan baku dilakukan melebihi sebesar Rp 50.000.000 atau misalnya Rp 52.000.000, maka hal ini akan merugikan perusahaan.

Struktur organisasi yang ada pada perusahaan berbeda-beda baik ukuran maupun bentuknya, namun pada dasarnya struktur organisasi dapat dikelompokkan ke dalam tiga tipe atau kategori secara umum yaitu: a) Struktur organisasi fungsional yaitu struktur organisasi yang mengelompokkan fungsi-fungsi dalam suatu organisasi ; b) Struktur organisasi divisi yaitu struktur organisasi yang dibentuk berdasarkan produk yang dihasilkan oleh suatu organisasi; c) Struktur organisasi matrik yaitu struktur organisasi yang menggabungkan antara struktur organisasi fungsional dan divisional.

Struktur organisasi yang ada pada UD. 68 Mineral manager umum atau pimpinan perusahaan membawahi tiga fungsi yaitu: fungsi produksi, fungsi keuangan, dan



fungsi pemasaran. Masing-masing fungsi ini membawahi fungsi yang lebih spesifik lagi yaitu unit-unit. Dari uraian diatas bertolak dari keadaan UD.Enam Delapan Mineral yaitu pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang berdasarkan fungsi-fungsi maka dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang dipakai oleh UD.Enam Delapan Mineral menggunakan struktur organisasi fungsional.

Fungsi-fungsi yang ada pada UD 68 Mineral menjalankan tugasnya berdasarkan uraian tugas (*job description*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan berdasarkan spesialisasi pekerjaan dari masing-masing pekerja. Uraian tugas ini mengandung wewenang dan tanggungjawab. Salah satu contohnya, manager bagian produksi mempunyai wewenang mengatur dan mengawasi pelaksanaan produksi dari bahan baku menjadi barang jadi, dan mempunyai tanggungjawab atas kebutuhan produksi dan sarananya serta peralatan kantor.

**Kedua**: Fungsi-fungsi dasar sebuah organisasi

Fungsi-fungsi dasar suatu organisasi yang harus ada sebagai suatu organisasi yang sehat adalah: a).Prinsip tujuan; b)prinsip pembagian kerja; c) prinsip departemenisasi; d) prinsip koordinasi; e) prinsip kesatuan perintah; f) prinsip rentangan pengawasan; g) prinsip keseimbangan antara kewenangan dan tanggungjawab.

UD 68 Mineral telah mengikuti prinsip-prinsip dasar suatu organisasi, sebagai contoh: pertama, prinsip tujuan : perusahaan mempunyai tujuan untuk mendapatkan laba, penyediaan tenaga kerja, penyediaan kebutuhan kapur. Kedua,

prinsip pembagian kerja : perusahaan telah membagi kerja berdasarkan spesialisasi tenaga kerja. Ketiga, departemenisasi: perusahaan telah membentuk departemen-departemen dalam struktur organisasinya. Keempat, koordinasi : adanya koordinasi dari manager bagian ke unit-unitnya. Kelima, kesatuan perintah: perusahaan telah mengatur bahwa unit-unit bertanggungjawab kepada kepala unit, kepala-kepala unit bertanggungjawab ke manager bagian, manager-manager bagian bertanggungjawab kepada pimpinan. Keenam, prinsip rentangan pengawasan : dapat dilihat dalam struktur organisasi contoh manager bagian produksi membawahi 6 unit produksi dan unit pengadaan yang unit-unit ini diperintah oleh satu atasan yaitu manager produksi. Ketujuh, prinsip keseimbangan antara wewenang dan tanggungjawab, dimana perusahaan telah menetapkan tugas untuk masing-masing unit dan manager bagian dimana tugas ini mengandung tanggung- jawab dan wewenang masing-masing unit dan manager bagian. Dilihat dari hal-hal diatas UD.Enam Delapan Mineral telah mengikuti prinsip-prinsip dasar sebuah organisasi yang juga sangat berpengaruh dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

**Ketiga:** Hirarki struktur organisasi

Struktur organisasi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban harus menunjukkan perbedaan hirarki / jenjang / tingkatan yang jelas baik menurut hirarki vertikalnya maupun hirarki horizontalnya. Hirarki vertikal dapat digambarkan bahwa seorang kepala bagian/ unit bertanggungjawab terhadap manager bagian dan manager bagian bertanggungjawab terhadap hirarki di atasnya yaitu pimpinan

perusahaan. Sedangkan hirarki horizontal dapat digambarkan bahwa dalam sebuah struktur organisasi terdapat pemisahan spesialisasi pekerjaan, misalnya karyawan yang mempunyai keahlian dibidang produksi ditempatkan di bagian produksi sedangkan yang memiliki keahlian dibidang lain ditempatkan di bidang yang sesuai. Dari uraian di atas menunjukkan bahwa dalam struktur organisasi harus menunjukkan perbedaan kekuasaan dan tanggungjawab yang jelas. Hal ini bertujuan agar dalam pelaksanaan seluruh aktivitas dalam suatu organisasi terdapat desentralisasi dan koordinasi yang jelas sehingga aktivitas dapat dijalankan dengan efektif dan efisien yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Struktur organisasi pada UD.Enam Delapan Mineral telah menunjukkan perbedaan kekuasaan dan tanggungjawab yang jelas baik hirarki vertikal maupun horizontalnya, contoh kepala unit lift bertanggungjawab terhadap manager bagian produksi dan manager bagian produksi bertanggungjawab pada hirarki di atasnya yaitu pimpinan perusahaan sedangkan menurut hirarki horizontal UD. 68 Mineral juga telah membagi-bagi atau memisahkan kelompok pekerjaan menurut spesialisasinya yaitu spesialisasi bagian produksi, pemasaran, dan keuangan.

**b. Penyusunan anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan**

**manajemen**

Untuk menganalisa hal ini penulis menggunakan faktor pertimbangan yaitu mengenai :

1. Penyusunan anggaran biaya tiap tingkatan manajemen

## 2. Prosedur penyusunan anggaran biaya

**Pertama** : Penyusunan anggaran biaya tiap tingkatan manajemen

Seperti yang telah dikemukakan di depan ( Tinjauan pustaka ) bahwa penyusunan anggaran biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun secara partisipatif yaitu melibatkan semua bagian yang ada dalam sebuah organisasi atau dilaksanakan untuk tiap tingkatan manajemen.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manager yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan terjadinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi tiap manager untuk merencanakan tiap pendapatan dan/ atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya yang terjadi tersebut menurut manager yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh tiap manager tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

UD. Enam Delapan Mineral dalam penyusunan anggaran biaya disusun secara partisipatif yaitu melibatkan kepala unit, manager bagian dan kepala perusahaan dan dilaksanakan di setiap tingkatan manajemen sehingga penyusunan anggaran merupakan komitmen (kesanggupan ) dari tiap penyusun anggaran untuk melaksanakan apa yang telah disusunnya atau menjadi targetnya. Setiap manager bagian akan menilai apa yang telah menjadi kesanggupan para unitnya, begitu

juga para manager bagian akan dinilai oleh pimpinan mengenai prestasinya dan memberikan umpan balik berupa bonus.

**Kedua** : Proses penyusunan anggaran

Proses penyusunan anggaran biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban diawali dengan penyusunan anggaran dimasing-masing unit organisasi yang dibuat berdasarkan pembagian wewenang dan tanggungjawab, kemudian anggaran disesuaikan oleh komite anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran oleh komite anggaran manager bagian dimintai pendapat untuk penyusunan yang lebih sempurna dan menyeluruh. Apabila terjadi perubahan dibenarkan dan disesuaikan. Setelah itu disyahkan menjadi anggaran definitif perusahaan.

Dalam UD. Enam Delapan Mineral dalam proses penyusunan anggarannya juga telah mengikuti prosedur yang disyaratkan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu laporan pertanggungjawaban biaya dimulai dari laporan biaya dari para unit (unit lift, batu, kompor, bedol, kawur, dan cat tembok). Setelah itu para unit menyerahkan laporan itu kepada manager produksi sebagai manager pusat pertanggungjawaban, yang kemudian diteruskan ke pimpinan perusahaan untuk meminta persetujuan. Karena UD. Enam Delapan Mineral merupakan perusahaan perse-orangan maka yang bertindak sebagai komite anggaran adalah pimpinan perusahaan sedangkan yang menyusun unit buku besar dan laporan. Setelah disetujui barulah dijadikan anggaran definitif perusahaan. Dengan demikian proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh UD. Enam Delapan Mineral telah mengikuti prosedur dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban.

**c. Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan menurut manajer yang bertanggungjawab.**

Untuk menganalisa hal ini penulis menggunakan faktor pertimbangan yaitu mengenai :

1. Pemisahan biaya
2. Pembebanan biaya

**Pertama : Pemisahan biaya**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban pemisahan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan perlu dilaksanakan karena dalam akuntansi pertanggungjawaban hal ini mendukung permintaan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya suatu biaya. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya biaya terkendalikan sajalah yang dapat dimintakan pertang - gungjawaban.

UD.Enam Delapan Mineral menggolongkan biaya-biayanya menjadi biaya produksi dan biaya usaha. Penggolongan biaya menjadi biaya usaha dan biaya produksi ini tidak mencerminkan bahwa suatu biaya dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada suatu pusat pertanggungjawaban secara tepat karena penggolongan biaya usaha dan biaya produksi ini tidak menghubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan hanya dilihat dari hubungan biaya dengan proses produksi. Dengan demikian biaya-biaya mana saja yang harus dimintakan pertanggungjawaban kepada suatu pusat pertang - gungjawaban atau biaya-biaya manasaja yang yang dapat dimasukkan sebagai

kriteria biaya terkendalikan atau tidak bagi manager pusat pertanggungjawaban tidak jelas.

Dengan demikian UD.Enam Delapan Mineral belum memenuhi dalam hal pemisahan biaya seperti yang disyaratkan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yang mengharuskan adanya pemisahan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager pusat pertanggungjawaban.

**Kedua** : Pembebanan biaya

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban setiap manager berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya bagiannya masing-masing dan oleh sebab itu tiap manager akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi dari rencana anggaran biaya yang dibuatnya. Tidak semua biaya yang terjadi dapat dikendalikan oleh manager pusat pertanggungjawaban maka hanya biaya yang terkendalikan sajalah yang harus dipertanggungjawabkannya.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seorang manager pusat pertanggungjawaban adalah apabila manager itu memiliki wewenang baik dalam perolehan ataupun penggunaan jasanya, jika seorang manager dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, dan jika manager itu oleh manager puncak disuruh untuk menaruh perhatian terhadap suatu aktivitas maka ia dapat dibebani sebagian biaya untuk membantu manager lain yang bertanggungjawab mempengaruhi suatu biaya.

Pembebanan biaya yang dilaksanakan UD.Enam Delapan Mineral kepada seorang manager tertentu hanya berpedoman pada *job description* yang ada sehingga kurang menjamin tepatnya pembebanan biaya kepada seorang manager tertentu untuk dimintai pertanggungjawabannya, contoh manger produksi yang mempunyai tugas untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan kantor harus menanggung biaya ini sendiri, padahal dari perlengkapan kantor ini bagian-bagian lain yang ada pada departemen keuangan juga mempengaruhi dalam hal jumlah pemakaian perleng -kapan kantor. Dari contoh tersebut menggambarkan bahwa pembebanan biaya yang muncul atas suatu aktivitas pada UD.Enam Delapan Mineral tidak ditujukan pada pihak-pihak yang tepat. Dengan demikian pembebanan biaya pada sistem akuntansi pertanggungjawaban yang mengha - ruskan untuk dibebankan pada pihak-pihak yang tepat tidak dipenuhi oleh UD.Enam Delapan Mineral.

**d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi**

Untuk menganalisa hal ini penulis menggunakan faktor pertimbangan mengenai:

1. Sistem akuntansi biaya
2. Klasifikasi dan kode rekening

**Pertama** : Sistem akuntansi biaya

Akuntansi merupakan alat untuk mengawasi pelaksanaan anggaran. Jika anggaran disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam sebuah organisasi, maka diperlukan perancangan sistem akuntansi yang mengolah informasi keuangan menurut pusat-pusat pertanggungjawaban



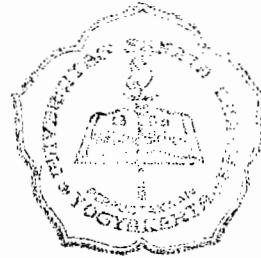
tersebut. Dengan sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasinya maka akan dapat menghasilkan informasi akuntansi pertanggung-jawaban yang mencerminkan skor (nilai) tiap manager dalam melaksanakan anggaran yang disusunnya.

UD. Enam Delapan Mineral belum menyesuaikan sistem akuntansi biayanya dengan struktur organisasinya sehingga perusahaan akan sulit menilai prestasi dan memberikan umpan balik (pemotivasi manager) tiap manager atas hasil pelaksanaan anggaran yang disusunnya. UD. Enam Delapan Mineral tidak menghubungkan setiap biaya yang terjadi dengan pusat-pusat pertanggung-jawaban dalam struktur organisasinya, sebagai salah satu contohnya : biaya bensin yang terjadi pada departemen pemasaran dan departemen produksi tidak dihubungkan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban tetapi biaya ini hanya dijadikan satu dalam pembukuannya sehingga tidak jelas siapa yang mengeluarkan biaya bensin ini.

**Kedua** : Klasifikasi dan kode rekening

Untuk menghubungkan biaya yang muncul menurut pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada struktur organisasi maka biaya-biaya yang ada harus diklasifikasikan dan diberi kode baik rekening buku besarnya serta rekening pembantu biaya.

Pada UD. Enam Delapan Mineral sudah mengklasifikasikan dan memberi kode buku besar dan kode rekening buku pembantu biaya. Dalam melaksanakan klasifikasi dan kode rekening pembantu biaya UD. Enam Delapan Mineral kurang



spesifik dalam pemberian kodenya sehingga biaya-biaya yang dikeluarkan kurang jelas biaya apa yang dikeluarkan. Hal ini secara tidak langsung tidak mendukung dalam pengendalian biaya karena dengan tidak jelasnya biaya yang dikeluarkan maka akan kabur juga mengenai tepatnya jumlah biaya yang dikeluarkan untuk suatu aktivitas. Sebagai salah satu contohnya : biaya reparasi dan pemeliharaan gedung kantor, gedung pabrik, kendaraan, alat-alat produksi, peralatan kantor dijadikan satu kode rekening yaitu biaya reparasi dan pemeliharaan. dengan dijadikannya satu rekening-rekening tersebut maka tidak bisa menentukan secara tepat biaya apa yang dikeluarkan. Dengan tidak jelasnya biaya yang dikeluarkan maka perusahaan tidak bisa menganalisa dan mengevaluasi aktivitas yang bersangkutan secara tepat sebagai dasar untuk menentukan kebijakan pada masa-masa selanjutnya untuk tujuan pengendalian biaya.

#### **e. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manager yang Bertanggungjawab**

Untuk menganalisa hal ini penulis menggunakan faktor pertimbangan yaitu mengenai:

1. Sistem pelaporan biaya
2. Format pelaporan biaya

##### **Pertama**: Sistem pelaporan biaya

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi menurut manager yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut. Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggung -

jawab akan membantu manager di dalam menilai prestasi dari unit-unit yang ada dibawahnya. Laporan pertanggungjawaban biaya dari unit yang diterima oleh manager bagian kemudian untuk selanjutnya diteruskan ke pimpinan tertinggi perusahaan untuk dievaluasi dan dinilai.

Pada UD. Enam Delapan Mineral sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab sudah diterapkan yaitu dari tiap unit-unit yang dibawahnya, masing-masing melaporkan biaya yang telah dikeluarkan oleh suatu unit, misalnya: unit kompor yang membuat laporan pertanggungjawaban mengenai pasokan minyak tiap bulan kepada manager produksi.

**Kedua:** Format pelaporan pertanggungjawaban biaya

Untuk mempertanggungjawabkan biaya yang telah dikeluarkan oleh suatu unit kepada manager yang bertanggungjawab dalam format laporan pertanggungjawabannya harus ada keterangan mengenai besarnya anggaran, realisasinya dan penyimpangannya.

Pada UD. Enam Delapan Mineral pelaporan biaya dari unit-unit kepada manager yang bertanggungjawab sifatnya hanya berupa nota-nota pengeluaran atau bukti-bukti kas keluar atau masuk lainnya tanpa ada penjelasan mengenai anggaran dan realisasi serta penyimpangannya. Dengan demikian manager kesulitan dalam memberikan nilai atas prestasi dari para unitnya yang kemudian dapat memberikan umpan balik atas prestasi yang diraihinya. Disamping itu dengan adanya keterangan mengenai besarnya anggaran, realisasinya dan penyimpangannya maka dapat mendukung pengendalian biaya.

Ringkasan analisa data dalam bentuk tabel:

1. Struktur organisasi perusahaan

Tabel V.3. Analisa struktur organisasi UD.Enam Delapan Mineral

Unsur-unsur	Teori	Hasil Temuan	Status
Pusat-pusat pertanggungjawaban	Ada pusat-pusat pertanggungjawaban dengan pembagian wewenang dan tanggung-jwb yang jelas	Ada pusat-pusat pertanggungjawabn dgn pemb.wwnng & tg-jwb ttp kurang mendukung pgl.d.bi	Kurang tepat
Prinsip-prinsip dasar organisasi	Ada 7 prinsip dasar organisasi dapat dikatakan sehat	Ketujuh-tujuhnya terpenuhi	Tepat/baik
Hirarki	Terdapatnya hirarki vertikal maupun horizontal	Ada	Tepat/baik

Kesimpulan : Struktur organisasi yang terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yang mengandung desentralisasi wewenang didalamnya terdapat pada UD.Enam Delapan Mineral hanya pembagian wewenang dan tanggung-jawab pada UD.Enam Delapan Mineral kurang tegas sehingga kurang mendukung pengendalian biaya.

2. Penyusunan anggaran biaya

Tabel V.4. Analisa data penyusunan anggaran biaya UD.Enam Delapan Mineral

Unsur-unsur	Teori	Hasil Temuan	Status
Penyusunan anggaran biaya	Dilaksanakan untuk tiap tingkatan manajemen	Terdapat penyusunan anggaran biaya untuk tiap tingkatan manajemen	Tepat/baik

Lanjutan halaman 77: Analisis data penyusunan anggaran biaya UD.68 Mineral

Unsur-unsur	Teori	Hasil Temuan	Status
Proses penyusunan anggaran	Melibatkan setiap bagian dalam organisasi	Melibatkan setiap bagian dalam organisasi yaitu kepala unit, manager bagian dan pimpinan	Tepat/baik

Kesimpulan: Penyusunan anggaran biaya yang dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen dengan proses penyusunan anggaran yang disyaratkan dapat dipenuhi oleh UD.Enam Delapan Mineral dengan tepat

2. Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu.

Tabel V.5. Analisa data penggolongan biaya UD.Enam Delapan Mineral

Unsur-unsur	Teori	Hasil Temuan	Status
Pemisahan biaya	Terkendalikan dan tidak terkendalikan	Belum melakukan penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan bagi manager yang bertanggungjawab	Tidak tepat
Pembebanan biaya	Hanya biaya terkendalikan Sajalah yang dibebankan kepada seorang manager	Pembebanan biaya yang dilakukan oleh UD.Enam Delapan Mineral hanya berdasarkan job description yang ada sehingga kurang menjamin kakuratan atau ketepatan pembebanan biaya yang ada	Tidak tepat

Kesimpulan : Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan sebagai dasar pembebanan biaya berdasarkan data-data yang ada pada UD.Enam Delapan Mineral tidak tepat.

#### 4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

Tabel V.6. Analisa data sistem akuntansi biaya UD.Enam Delapan Mineral

Unsur	Teori	Hasil Temuan	Status
Sistem akuntansi biaya	Disesuaikan dengan struktur organisasi	Tidak disesuaikan dengan struktur organisasi	Tidak tepat
Klasifikasi dan kode rekening	Diklasifikasikan dan diberi kode secara spesifik atau rinci	Melakukan kode rekening pembantu biaya tetapi kurang spesifik	Tidak tepat

Kesimpulan : Sistem akuntansi biaya yang ada pada UD.Enam Delapan Mineral tidak disesuaikan dengan struktur organisasinya dan pemberian kode rekening pembantu biaya tidak dilakukan secara spesifik sehingga tidak jelas biaya apa yang dikeluarkan untuk dihubungkan ke pusat-pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi sehingga secara keseluruhan syarat penerapan sistem akuntansi pertang -gungjawaban yang keempat tidal tepat.

#### 5. Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab

Tabel V.7. Analisa data sistem pelaporan biaya UD.Enam Delapan Mineral

Unsur-unsur	Teori	Hasil Temuan	Status
Sistem pelaporan biaya	Dilaporkan kepada manager yang bertanggungjawab	Diadakan laporan kepada manager yang bertanggung-jawab dari pada unitnya	Tepat/baik
Format laporan	Ada keterangan besarnya anggaran, realisasinya, dan penyimpangannya	Hanya nota-nota dan bukti memorial lainnya	Tidak tepat

Kesimpulan : Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab sudah dilakukan oleh UD.Enam Delapan Mineral dengan tepat tetapi format laporan yang ada kurang menunjukkan keakuratan laporan dimana ada keterangan besar anggaran, realisasi, dan penyimpangannya sehingga manager dapat memberikan nilai terhadap prestasi managernya dan melakukan pengecekan sebagai pengendalian biaya. Dengan demikian dapat dikatakan tepat tetapi dengan perbaikan pada format laporannya.

## 2. Uji Komprehensif

Setelah melakukan analisa data yaitu membandingkan data-data perusahaan dengan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka penulis akan melakukan uji komprehensif untuk keseluruhan data-data perusahaan terhadap syarat-syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, sebagai berikut :

Tabel V.8. Perbandingan data perusahaan dengan syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban (uji komprehensif)

No	Kriteria	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	Data-Data Yang Ada	Terpenuhi /Tidak
1	Struktur Organisasi	Adanya pusat-pusat pertanggungjawaban dgn pembg. Wwng & t-jwb yg jelas	Ada pusat-pusat ptg-jwbn ttp pembg. wwng & t-jwb krg mendukung pengendalian biaya	Kurang terpenuhi
2	Penyusunan anggaran biaya	Semua tingkatan Manajemen	Membuat rancangan anggaran biaya pada tiap tingkatan manajemen	Terpenuhi

Lanjutan halaman 80: Perbandingan data perusahaan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban (Uji Komprehensif)

No	Kriteria	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	Data-Data Yang Ada	Terpenuhi /Tidak
3	Penggolongan biaya	Adanya pemisahan biaya terkendalikan dan tidak	Belum ada penggolongan	Tidak tepat
4	Sistem Akuntansi biaya	Disesuaikan dengan struktur organisasi	Tidak menyesuaikan dengan struktur organisasinya	Tidak terpenuhi
5	Sistem Pelaporan biaya	Dilaporkan kepada manager yang bertanggungjawab	Ada pelaporan tetapi tidak ada keterangan realisasi dan penyimpanannya	Terpenuhi dengan perbaikan pada format laporan

Kesimpulan : Berdasarkan data-data yang didapat penulis dari UD.Enam Delapan Mineral syarat yang tidak terpenuhi berkaitan dengan struktur organisasi yang dalam pembagian wewenang dan tanggungjawab yang kurang pengendalian biaya, belum melakukan penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan, tidak menyesuaikan Sistem Akuntansi biaya dengan struktur organisasinya, dan Sistem pelaporan biaya (khususnya pada format pelaporan) kepada manager yang bertanggungjawab tidak sesuai dengan yang disyaratkan pada sistem akuntansi pertanggungjawaban.



## C. Pembahasan

### 1. Penggolongan Biaya Terkendalikan Dan Tidak Terkendalikan Oleh Manager Tertentu.

#### a. Pemisahan biaya

Pemisahan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu dalam organisasi perlu dilakukan karena ini berkaitan dengan pembebanan biaya. UD. Enam Delapan Mineral hanya menggolongkan biayanya dari segi hubungan dengan proses produksi yaitu biaya usaha dan biaya produksi. Hal ini tidak mencerminkan bahwa suatu biaya dapat dikatakan terkendali atau tidak terkendali oleh manager pusat pertanggungjawaban. Penggolongan biaya terkendalikan dan tak terkendalikan sebetulnya dapat dilakukan oleh UD. Enam Delapan Mineral dengan melihat uraian tugas dan tanggungjawab yang telah dibuat oleh perusahaan bagi karyawan-karyawannya dan dari 3 pedoman biaya dapat dikatakan terkendalikan atau tidak oleh manager pusat pertanggung - jawaban yang telah dikemukakan didepan.

Berdasarkan *job description* dan uraian pedoman biaya dapat dikatakan terkendali atau tidak maka di bawah ini diberikan contoh penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan bagi suatu manager pusat pertanggung - jawaban .

Dalam suatu perusahaan manufaktur manager produksi mempunyai tugas pokok untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual dengan biaya yang seefisien mungkin. Biaya-biaya yang terjadi di departemen produksi

disebut biaya produksi yaitu biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Dari uraian diatas maka biaya yang terkendalikan bagi manager produksi UD. Enam Delapan Mineral, yaitu :

- a) Biaya bahan baku yang berupa biaya batu kapur.
- b) Biaya tenaga kerja langsung yaitu : biaya gaji bagian pelaksana produksi (gaji unit lift, batu, kompor, bedol, dan cat tembok)
- c) Biaya overhead pabrik yang meliputi :
  - 1) Biaya bahan penolong : biaya BBM (biaya bensin, biaya minyak FO, biaya oli), biaya garam, biaya benang, biaya etikel, biaya karung, biaya plastik, biaya steples, dan biaya tali..
  - 2) Biaya reparasi dan pemeliharaan : Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin lift, suku cadang kompor, biaya reparasi dan pemeliharaan bangunan pabrik, biaya reparasi dan pemeliharaan kendaraan bagian produksi, biaya reparasi dan pemeliharaan alat-alat produksi.
  - 3) Biaya asuransi : Biaya asuransi kendaraan bagian produksi, biaya asuransi bangunan pabrik, biaya asuransi tenaga kerja bagian produksi.
  - 4) Biaya lain-lain : Biaya perolehan perlengkapan kantor.

Sedangkan yang merupakan biaya yang tidak terkendalikan oleh manager produksi yaitu antara lain :

- 1) Biaya pajak
- 2) Biaya langganan surat kabar dan majalah
- 3) Biaya piknik

- 4) Tunjangan hari raya
- 5) Biaya tenaga kerja tidak langsung : Gaji mandor pabrik, gaji bagian pengadaan
- 6) Biaya depresiasi : Biaya depresiasi peralatan produksi (mesin lift, peralatan penunjang mesin lift, peralatan kompor), bangunan pabrik.

Biaya pajak, biaya surat kabar dan majalah, biaya piknik, biaya tunjangan hari raya diatas merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manager produksi tetapi merupakan biaya terkendalikan bagi top manajemen yaitu pimpinan perusahaan karena dalam biaya-biaya ini terjadinya dan besar-kecilnya dipengaruhi oleh pimpinan perusahaan dan biaya tenaga kerja tidak langsung dan biaya depresiasi merupakan biaya tidak terkendalikan bagi manager produksi karena manager produksi tidak dapat mempengaruhi dalam hal terjadinya dan besarnya biaya yang terjadi

#### **b. Pembebanan biaya**

Pembebanan ini didasarkan pada hanya biaya-biaya yang terkendalikan sajalah yang dimintakan pertanggungjawaban kepada seorang manager, yang artinya manager itu memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun dalam penggunaan suatu barang dan jasa, secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri atau jika manager itu ditunjuk oleh pimpinan untuk menaruh perhatian pada suatu aktivitas tertentu. Dengan dipisahkannya biaya terkendalikan dan tak terkendalikan oleh manager tertentu maka pembebanan biaya menjadi jelas dan dapat dimintakan pertanggungjawaban kepada manager yang bertanggungjawab.

## **2. Sistem Akuntansi Biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi**

### **a. Sistem akuntansi biaya**

UD. Enam Delapan Mineral belum menyesuaikan sistem akuntansi biayanya dengan struktur organisasinya, namun UD. Enam Delapan Mineral dapat menyesuaikan sistem akuntansi biayanya seperti pada gambar V.5 yang akan diberikan pada akhir bab ini. Dengan menambah kode untuk pusat-pusat pertanggungjawaban maka UD. Enam Delapan Mineral dapat mengendalikan biaya melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban.

### **b. Klasifikasi dan kode rekening**

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban klasifikasi dan kode rekening biaya menggunakan metode angka kelompok karena metode ini memungkinkan untuk perluasan nomor rekening sehingga tidak meninggalkan prosedur penomoran rekening dan menunjukkan hirarki dalam struktur organisasi.

Berikut ini contoh pemberian kode rekening dengan menggunakan metode angka kelompok :

Kelompok	1	Aktiva
Sub kelompok	10	Aktiva Lancar
Golongan	100	Kas dan Bank
	101	Bilyet Deposito
	102	Perlengkapan
	103	Biaya Dibayar Dimuka
	104	Piutang Usaha

Sub Golongan	1040	Estimasi Piutang Usaha Tidak Tertagih
Golongan	105	Piutang Lain-Lain
Sub Golongan	1050	Estimasi Piutang Lain-Lain Tidak Tertagih
Golongan	106	Persediaan
Sub Golongan	1060	Persediaan Barang Jadi
	1061	Persediaan Bahan Baku
	1062	Persediaan Bahan Pembantu
	1063	Persediaan BBM
Sub Kelompok	11	Aktiva Tetap
Golongan	110	Tanah
	111	Empalsment
	112	Bangunan
	113	Kendaraan
	114	Mesin-mesin
	115	Inventaris
Sub Kelompok	12	Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap
Golongan	120	Akumulasi Penyusutan Empalsment
	121	Akumulasi penyusutan Bangunan
	122	Akumulasi Kendaraan
	123	Akumulasi penyusutan Mesin
Sub Kelompok	13	Aktiva Tidak Berwujud
Golongan	131	Hak Paten

	132	Hak guna Bangunan
	133	Hak Cipta
Kelompok	2	Kewajiban
Sub Kelompok	20	Kewajiban Lancar
Golongan	200	Hutang dagang
	201	Hutang Bank
Kelompok	3	Modal dan Laba Ditahan
Sub Kelompok	30	Modal sendiri
	31	Modal Pinjaman
	32	Laba Ditahan
Kelompok	4	Penjualan
Sub Kelompok	40	Penjualan Barang Dagangan
Golongan	400	Penjualan Kapur Tohor
	401	Penjualan Kapur Padam
	402	Penjualan DCS
	403	Penjualan Delinggo 1 Kg
	404	Penjualan Delinggo 2 Kg
	405	Penjualan Gunung Mas
Sub Kelompok	41	Potongan Penjualan
	42	Retur Penjualan
Kelompok	5	Beban
Sub Kelompok	50	Biaya Produksi

Golongan	500	Biaya Bahan Baku
	501	Biaya Tenaga Kerja Langsung
	502	Biaya Overhead Pabrik
Sub Kelompok	51	Biaya Usaha
Golongan	510	Biaya Administrasi dan Umum
	511	Biaya penjualan
Kelompok	6	Pendapatan dan Biaya Lain
Golongan	60	Pendapatan Lain
Sub Golongan	600	Penjualan Delinggo Limbah
	601	Penjualan Pewarna
Golongan	61	Biaya Lain

Berikut ini susunan kode rekening pembantu biaya :

- 1) 001 – 010 Biaya bahan baku, bahan penolong, bahan lain
  - 001 Biaya batu kapur
  - 002 Biaya bahan bakar bansin
  - 003 Biaya bahan bakar minyak FO
  - 004 Biaya Oli
  - 005 Biaya bahan pembantu
  - 006 Biaya lain-lain
- 2) 011 – 020 Biaya tenaga kerja Langsung
  - 011 Biaya gaji
  - 012 Biaya bonus

- 013 Biaya pengobatan
- 014 Biaya sumbangan kepada karyawan
- 015 Biaya tunjangan hari raya
- 016 Biaya makan karyawan
- 017 Biaya pesangon

Untuk selanjutnya tidak diuraikan setiap angka dalam interval biaya :

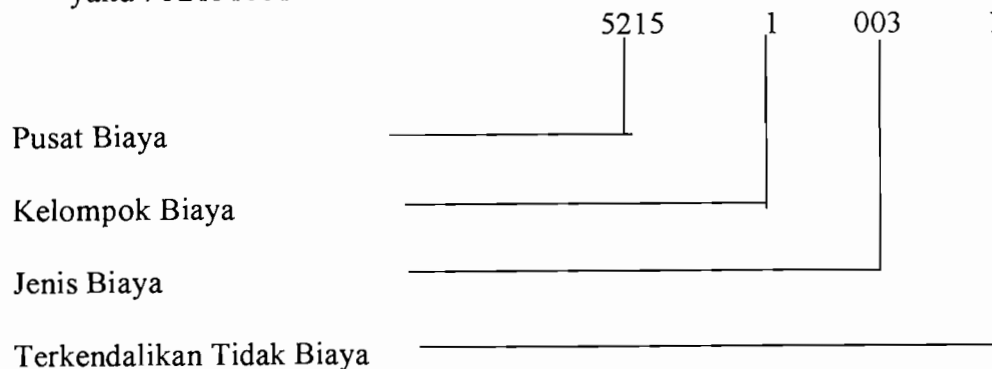
- 3) 021- 030 Biaya tenaga kerja tidak langsung
- 4) 031- 040 Biaya reparasi dan pemeliharaan
- 5) 041 –050 Biaya amortisasi
- 6) 051 – 060 Biaya asuransi
- 7) 061 – 070 Biaya umum
- 8) 071 –080 Biaya Pemasaran
- 9) 081 – 090 Biaya penjualan
- 10) 091 –100 Biaya lain-lain

Kode dapat menunjukkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang mengendalikan atas suatu biaya dan dengan demikian mudah ditentukan tanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Contoh penggunaan kode rekening biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

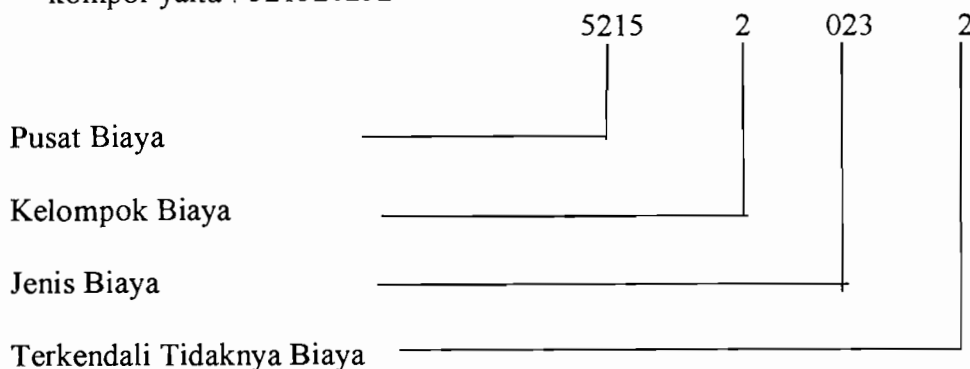


a) Kode rekening biaya bahan bakar minyak FO yang terkendalikan bagi unit kompor yaitu : 52151001



Gambar V.2 Kode rekening biaya minyak FO yang terkendalikan bagi unit kompor

b) Kode rekening biaya tunjangan hari raya yang tidak terkendalikan bagi unit kompor yaitu : 521520232



Gambar V.3 Kode rek biaya THR yang tidak terkendalikan oleh unit kompor.

Kode angka 5215 mempunyai makna sebagai berikut : angka 5 menunjukkan biaya, angka 2 menunjukkan bagian produksi, angka 1 urutan ketiga menunjukkan seksi pelaksana produksi, angka 5 yang terakhir menunjukkan unit kompor.

Pemberian kode rekening dengan metode kelompok diatas dimana setiap angka mempunyai arti sendiri, dapat memenuhi syarat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban. Metode tersebut memisahkan antara biaya terkendalikan

dan tidak terkendalikan oleh suatu pusat pertanggungjawaban sehingga akan mudah dalam mengendalikan biaya. UD. Enam Delapan Mineral dapat membuat kode rekening seperti diatas mengingat pemberian kode seperti diatas tidak sulit.

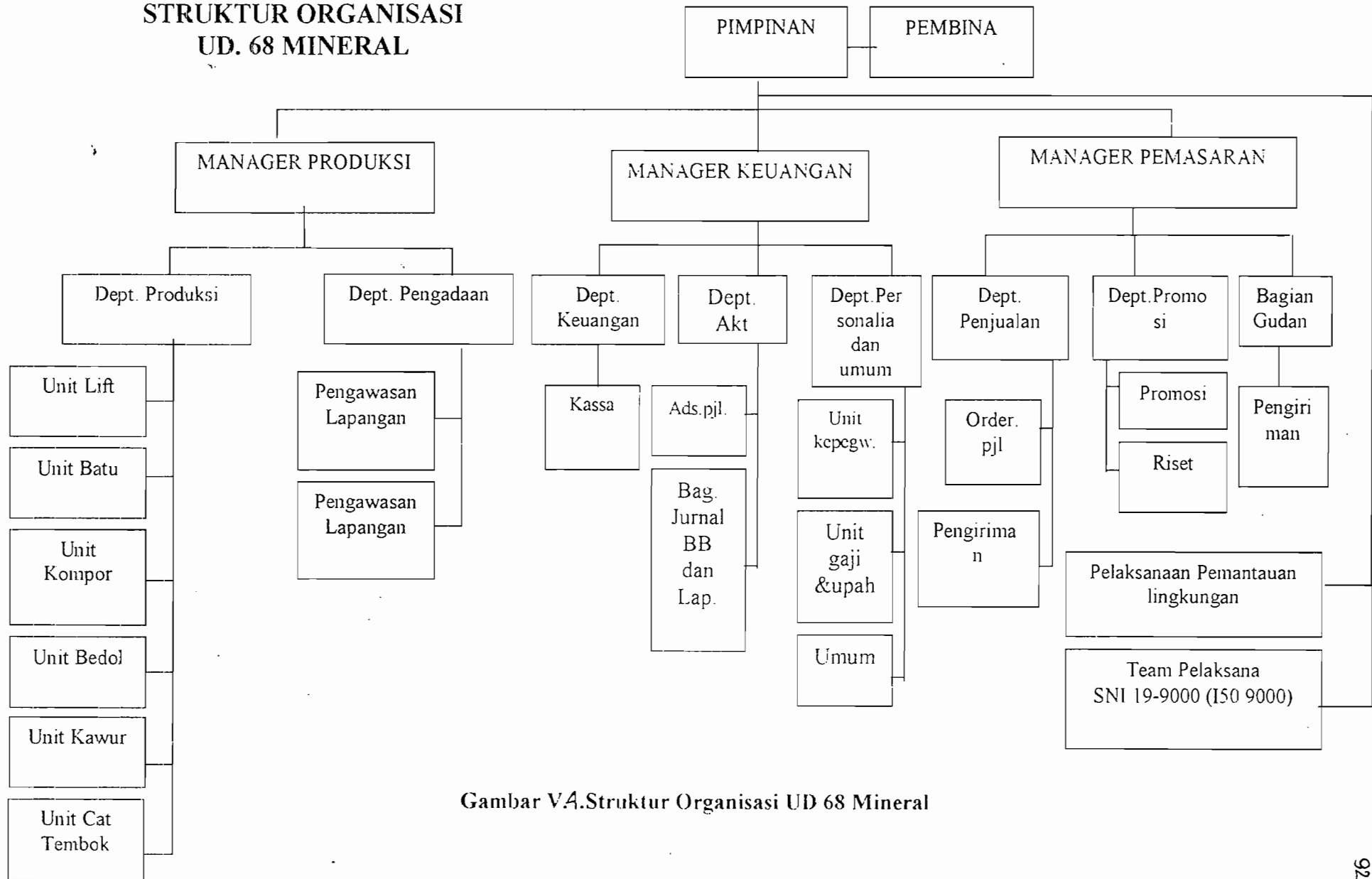
### **3. Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab**

#### **a. Format laporan biaya**

Sistem pelaporan biaya yang diterapkan oleh perusahaan belum menunjang tercapainya pengendalian biaya, karena UD. Enam Delapan Mineral dalam pelaporan biaya-biayanya hanya berdasarkan nota-nota kas keluar atau bukti-bukti kas keluar lainnya sehingga informasi seperti ini bisa dibilang kurang akurat karena tidak adanya informasi mengenai realisasi dana dan penyimpangannya. Seperti yang telah disebutkan di depan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan pelaporan informasi keuangan menurut manager yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut.

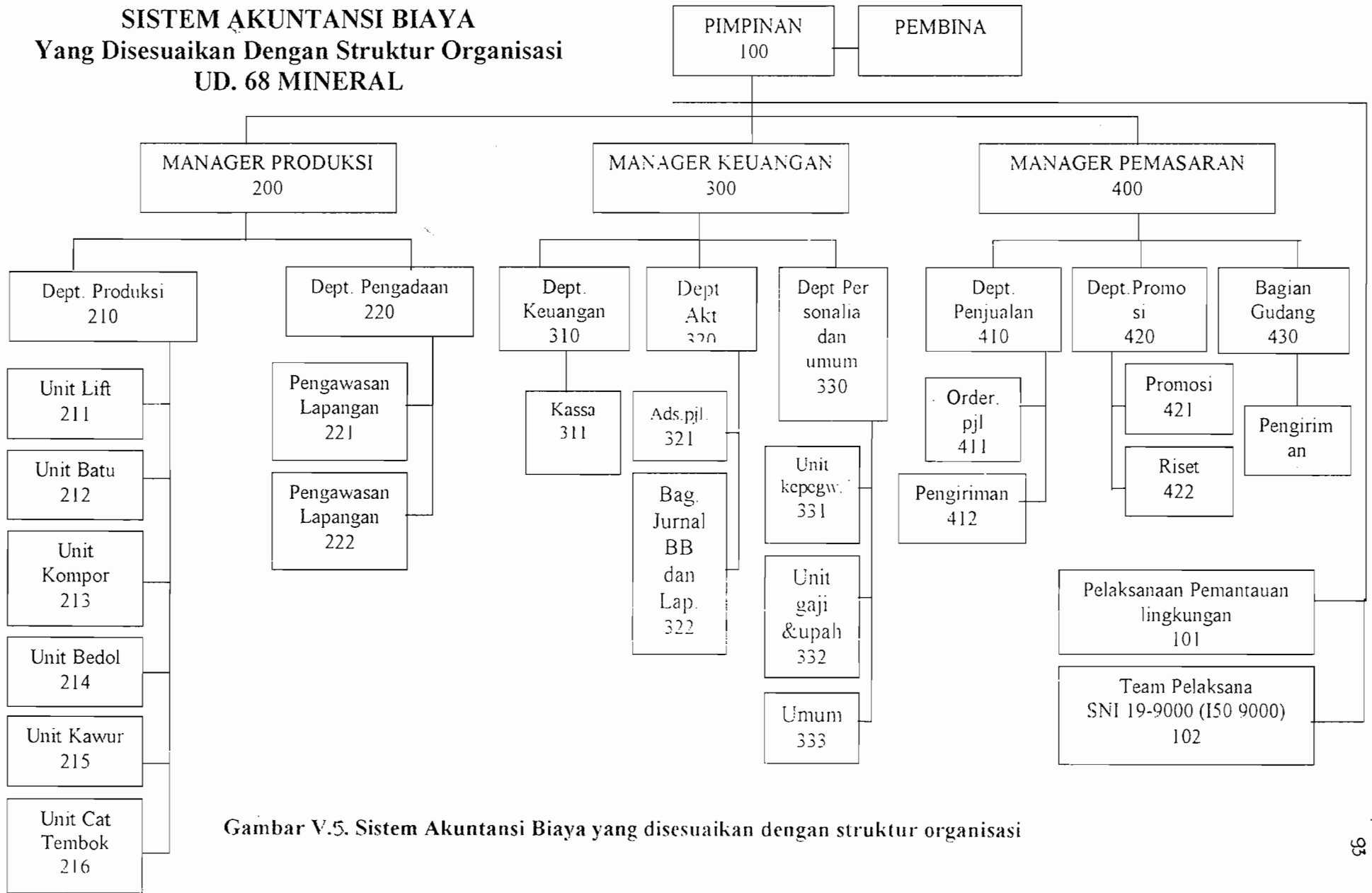
Dengan adanya pelaporan informasi tersebut maka dapat memberikan umpan balik kepada manager penyusun anggaran mengenai hasil pelaksanaan anggaran manager yang bersangkutan. Sebagai contoh akan diberikan gambaran format pelaporan pertanggungjawaban biaya departemen produksi pada halaman lampiran.

**STRUKTUR ORGANISASI  
UD. 68 MINERAL**



Gambar V.A.Struktur Organisasi UD 68 Mineral

**SISTEM AKUNTANSI BIAYA**  
**Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi**  
**UD. 68 MINERAL**



Gambar V.5. Sistem Akuntansi Biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

## **BAB VI**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Setelah penulis mendeskripsikan data-data mengenai struktur organisasi, penyusunan anggaran biaya, penggolongan biaya, sistem akuntansi biaya, dan sistem pelaporan biaya pada UD 68 Mineral berdasarkan hasil wawancara dan dokumen-dokumen yang ada maka penulis akan menguraikan kesimpulan mengenai data-data perusahaan dibawah ini.

Berikut ini kesimpulan data-data perusahaan.

##### **1. Struktur organisasi**

Struktur organisasi meliputi unsur-unsur pertimbangan yaitu Pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdapat desentralisasi wewenang, Dasar-dasar sebuah organisasi, dan Hirarki.

Ketiga unsur tersebut yang merupakan bahan pertimbangan penulis dalam menganalisa data dan berdasarkan hasil temuan pada UD. Enam Delapan Mineral terdapat dasar-dasar sebuah organisasi dikatakan sehat, hirarki dalam strukturnya sudah jelas dan sudah membagi struktur organisasinya dengan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban hanya pembagian wewenang dan tanggungjawabnya kurang jelas sehingga pengendalian biayanya menjadi lemah, contohnya pada bagian produksi yang melakukan pembelian bahan baku yang juga sekaligus merupakan bagian yang menggunakan bahan baku tersebut. Hal ini cenderung

akan mempermudah penyelewengan-penyelewengan yang akan memperlemah pengendalian biaya.

2. Penyusunan Anggaran biaya di setiap tingkatan manajemen.

Penyusunan anggaran biaya meliputi unsur-unsur pertimbangan yaitu Penyusunan anggaran biaya di setiap tingkatan manajemen dan Prosedur penyusunan anggaran. Kedua unsur pertimbangan diatas terdapat pada UD.Enam Delapan Mineral, yaitu anggaran disusun untuk tiap tingkatan manajemen yaitu meliputi tingkat unit, manager bagian dan pimpinan tertinggi perusahaan serta prosedur penyusunan anggarannya melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Dengan demikian penyusunan anggaran di setiap tingkatan manajemen sebagai syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang kedua sudah terpenuhi oleh UD.Enam Delapan Mineral.

3. Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manger tertentu

Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan meliputi unsur-unsur pertimbangan yaitu Pemisahan biaya dan Pembebanan biaya.

Mengenai penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu dalam organisasi, UD.Enam Delapan Mineral belum melakukan penggolongan biaya terkendalilkan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu dalam organisasi dan pembebanan biaya yang dilakukan kurang tepat.

4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

UD.Enam Delapan Mineral sudah melakukan klasifikasi dan kode rekening buku besar dan buku pembantu biaya (tetapi kurang spesifik) tetapi biaya-biaya yang

terjadi belum dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban tertentu dalam struktur organisasinya.

5. Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab

Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab tidak terpenuhi dalam hal format pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab yaitu tidak adanya keterangan mengenai besar anggaran, realisasi dan penyimpangannya seperti yang disyaratkan dalam sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.

### **B. Keterbatasan Penelitian**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menyadari bahwa hasil dari penelitian ini jauh dari sempurna. Selain itu juga pengolahan data-data yang dilakukan penulis terbatas pada data-data yang didapat dari UD. Enam Delapan Mineral.

### **C. Saran**

Dari lima data yang didapat penulis dari UD. Enam Delapan Mineral, berikut ini hal-hal yang belum dipenuhi oleh UD. Enam Delapan Mineral berkaitan mengenai masalah:

1. Struktur organisasi mengenai pembagian wewenang dan tanggungjawab yang kurang jelas dan tegas sehingga kurang mendukung pengendalian biaya.
2. Pengolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu
3. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

#### 4. Sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab

UD. Enam Delapan Mineral dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya dengan memperhatikan dan melakukan perbaikan terhadap kelima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, khususnya tiga syarat yang belum terpenuhi, yaitu :

1. Struktur organisasi dengan membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdapat pembagian wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas.

Pada UD. Enam Delapan Mineral struktur organisasinya dalam pembagian wewenang dan tanggungjawabnya kurang mendukung pengendalian biaya. Sebagai contoh pada bagian produksi melakukan pembelian bahan-bahan untuk proses produksi, seharusnya hal ini dilakukan oleh bagian lain selain pada bagian produksi karena bagian produksilah yang memakai bahan baku tersebut Hal ini agar penyelewengan-penyelewengan dapat dihindarkan sebagai pengendalian biaya.

2. Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan oleh manager tertentu dalam perusahaan.

Penggolongan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan dapat dilakukan menurut job description yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan berpedoman pada ketiga pedoman yang telah penulis berikan didepan. Hal ini berguna untuk membebaskan setiap biaya yang muncul kepada pihak-pihak yang tepat sehingga dapat memperkuat pengendalian biaya.



3. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi

UD. Enam Delapan Mineral sudah melakukan kalsifikasi dan kode rekening buku besar maupun buku pembantu biaya (hanya kurang spesifik) tetapi tidak menghubungkannya dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam struktur organisasinya sehingga sulit dalam mengukur prestasi dari pusat-pusat pertanggungjawaban itu, sebaiknya setiap biaya yang terjadi dihubungkan kepada pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada struktur organisasinya sehingga dapat dengan mudah menilai prestasi tiap manager yang ada dalam struktur organisasi. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasinya sudah diberikan contoh oleh penulis di depan.

karena hal ini penting dalam permintaan pertanggungjawaban terhadap suatu pusat pertanggungjawaban tertentu terhadap terjadinya suatu biaya. Hal ini sudah diberikan contoh pada bab pembahasan.

4. Sistem laporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab

UD. Enam Delapan Mineral sudah melaksanakan pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab tetapi dalam laporan itu belum terdapat keterangan jumlah anggaran, realisasi anggaran dan penyimpangannya . Dalam laporannya hanya berupa nota-nota atau bukti-bukti kas masuk atau keluar. Dalam pelaporan kepada manager yang bertanggungjawab diperlukan keterangan mengenai besar anggaran, realisasi, dan penyimpangannya. Hal ini berguna untuk mengevaluasi dan sekaligus menilai hasil kerja suatu unit atau bagian dalam pelaksanaan rencana anggaran yang telah disusunnya sehingga dapat digunakan

untuk memperkuat pengendalian biaya. Jadi sebaiknya UD.Enam Delapan Mineral menggunakan format pelaporan biaya dimana ada keterangan mengenai besar anggaran, realisasi, dan penyimpangannya seperti yang telah ditulis penulis di depan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Gibson L.James, Ivancevich M.John dan Donnelly H.James.Jr.(1998).*Organisasi : Perilaku, Struktur, dan Proses* (edisi kelima). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Hansen R.Don and Mowen M.Maryanne.(1997). *Management Accounting* (4ed) Cincinnati, Ohio.
- Hongren T.Charles.(1986). *Pengantar Akuntansi manajemen* (Edisi keenam). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Moeliono Anton.(1989). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Depdikbud, Balai Pustaka.
- Mulyadi.(1993). *Sistem Akuntansi* (edisi ketiga).Yogyakarta : STIE YKPN.
- Polimeni S.Ralph, dan Cashin A.James.(1986). *Akuntansi Biaya 2* (edisi 2). Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Tim Sanata Dharma.(1998). *Buku petunjuk skripsi*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

# ***LAMPIRAN***

---

Kode Rek	Jenis Biaya / Pusat Biaya	Bulan Ini			Sampai Dengan Bulan Ini		
		Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
003	Biaya Minyak FO	42.553.000	38.473.500	4.079.500	170.385.000	168.355.000	2.030.000
025	Bi.R & P Suku.Cad	30.742.000	29.502.000	1.240.000	35.345.000	34.120.000	1.225.000
026	Bi.R&P Perlt.Kpr	24.540.000	23.327.000	1.213.000	27.432.000	27.328.500	103.500
TOTAL		97.835.000	91.302.500	6.532.500	238.162.000	229.803.500	3.358.500

Contoh laporan pertanggungjawaban biaya pada unit kompor

# Daftar Pertanyaan

## A. Gambaran Umum Perusahaan

### 1. Sejarah

- a. Dimana dan kapan perusahaan pertama kali didirikan dan didirikan oleh siapa ?
- b. Siapakah nama pimpinan perusahaan yang pertama kali sampai yang sekarang ?
- c. Pertama kali mendirikan jenis apa saja produk yang dihasilkan ?
- d. Pendiriannya dengan akte notaris atau dengan apa dan nomor berapa serta oleh
- e. siapa ?
- f. Mengapa perusahaan memilih tempat ini sebagai lokasi usaha ? (karena alasan apa).
- g. Bertapa luas tanah yang digunakan oleh perusahaan ?
- h. Tahun berapa mulai berproduksi ?
- i. Apa yang menjadi tujuan pendirian perusahaan ?
- j. Modal perusahaan didapat dari mana ?

### 2. Personalia

#### a. Penarikan tenaga kerja

- 1) Bagaimana prosedur penarikan tenaga kerja di dalam perusahaan ?
- 2) Kriteria karyawan yang dapat naik jabatan?
- 3) Apa sajakah persyaratan-persyaratan yang diterapkan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan/tenaga kerja?
- 4) Sumber tenaga kerja yang dipakai oleh perusahaan ?

## **b. Tenaga Kerja**

- 1) Berapa jumlah tenaga kerja langsung dan jumlah tenaga kerja tidak langsung ?
- 2) Bagaimanakah perincian jumlah tenaga kerja tersebut ?
- 3) Bagaimana jam kerja yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan perusahaan ?  
(berapa hari dan apakah ada shift).
- 4) Apakah perusahaan memberikan fasilitas pemeliharaan karyawan ?, kalau ada apa saja ?

## **3. Pemasaran produk Perusahaan**

- a. Daerah mana sajakah yang menjadi target pemasaran perusahaan ?
- b. Bagaimanakah saluran distribusi yang dipakai oleh perusahaan ? (langsung atau tidak langsung).

## **B. Bentuk**

- a. Berbentuk apakah perusahaan tersebut ?
- b. Siapakah yang bertanggungjawab terhadap perusahaan ?
- c. Bidang yang dijalankan oleh perusahaan termasuk dalam bidang apa ?

## **C. Struktur Organisasi**

- a. Bagaimanakah bentuk struktur organisasi perusahaan ?
- b. Mengapa perusahaan menyusun struktur organisasi seperti itu ?
- c. Bagian-bagian mana sajakah yang mempunyai wewenang staf dan wewenang lini ?

- d. Siapakah yang menjadi pimpinan tiap-tiap pusat-pusat pertanggungjawaban dan kepala-kepala bagian yang ada dalam perusahaan ? (meliputi pimpinan perusahaan, manager, dan kepala bagian).
- e. Apa sajakah wewenang dan tanggungjawab dari tiap-tiap pimpinan baik pimpinan tertinggi, manager-manager, dan kepala-kepala bagian yang ada dalam perusahaan ?.

#### **D. Anggaran Perusahaan**

- a. Apakah penyusunan anggaran dilakukan untuk setiap mtingkatan manajemen ?
- b. Bagaimanakah proses penyusunan anggaran yang dilakuakn oleh perusahaan ? (apakah tiap manager berperan dalam penyusunan anggaran tersebut ).
- c. Apabila terjadi perubahan rancangan anggaran yang teals disusun, apakah pimpinan tertinggi perusahaan membahasnya dengan pihak yang menyusun anggaran tersebut sebelum anggaran tersebut disyahkan menjadi anggaran keseluruhan perusahaan atau anggaran definitif ?
- d. Apakah terdapat suatu komisi yang menyusun dan menyesuaikan anggaran yang teals disusun oleh tiap pusat pertanggungjawaban ? (jika tidak ada siapa yang menyesuaikan anggaran-anggaran tersebut ?).
- e. Apakah perusahaan mengadakan klasifikasi kode rekening untuk semua pusat pertanggungjawaban ?, bagaimanakah klasifikasi kode rekening tersebut ?
- f. Apakah perusahaan mengadakan penggolongan biaya berdasarkan dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh manager yang bertanggungjawab di tiap pusat pertanggungjawaban ?.



## **E. Produksi**

- a. Bagaimanakah proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan dan bagaimanakah bagian proses produksi tersebut dan menggunakan aliran produksi apa?
- b. Bagaimanakah karakteristik fisik dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan ?
- c. Apa saja biaya-biaya yang ada pada bagian produksi ?
- d. Apakah perusahaan mengadakan penggolongan biaya berdasarkan dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh manager bagian produksi ? dan bagaimanakah penggolongan biaya tersebut ?

## **F. Sistem Akuntansi**

- a. Apakah perusahaan menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian biaya ? (kalau tidak bagaimanakah pengendalian biaya yang dilakukan oleh perusahaan ?, jelaskan !)
- b. Apakah sistem biaya di perusahaan sudah sesuai dengan struktur organisasinya ?
- c. Apakah digunakan sistem pelaporan biaya kepada manager yang bertanggungjawab ? (kalau tidak kepada siapa laporan tersebut diberikan ? )
- d. Jika pada pelaporan biaya dari tiap seksi/ kepala bagian yang ada pada tiap pusat pertanggungjawaban kepada manager yang bertanggungjawab, tindakan apakah yang diambil oleh manager-manager tersebut ? dan bagaimanakah tindakan pimpinan tertinggi perusahaan ?
- e. Tiap berapa lama pelaporan biaya ini dilakukan ?

**Tambahan :**

- Contoh struktur organisasi perusahaan
- Contoh laporan pertanggungjawaban biaya dari manager dan kepala seksi yang ada pada bagian produksi .
- Contoh kalsifikasi kode rekening biaya
- Contoh sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan.

**SURAT KETERANGAN**

No : 73.11.2000

Kami yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Y. NOVI BUDIANTO EKO. P.  
No. Mahasiswa : 962114015  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : SANATA DHARMA

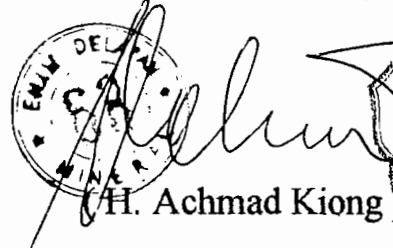
Telah mengadakan penelitian di Industri Pengolahan Kapur UD. 68 MINERAL, sejak tanggal : 10 Mei 2000 s/d tanggal : 3 Juli 2000.

Dan telah selesai mengadakan Penelitian untuk Penulisan Skripsi, dengan tema atau judul :

**Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban  
Sebagai Pengendalian Biaya.**

Demikianlah Surat Keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dimaklumi oleh semua pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta, 17 November 2000  
Pembina Perusahaan UD. 68 MINERAL

  
(H. Achmad Kiong)

