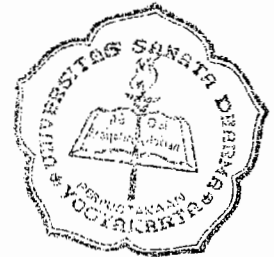


**KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
Studi Kasus Pada HPH PT. Hutanindo Lestari Raya Timber**

Skripsi

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



Oleh :
JEFRI
NIM : 992114212

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2006**

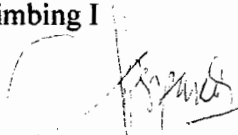
S K R I P S I

**KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
Studi Kasus Pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber**

Oleh :
Jefri
Nim : 992114212

Telah disetujui oleh :

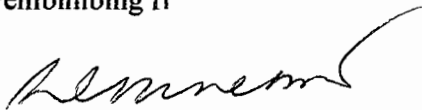
Pembimbing I



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.

tanggal 21 Maret 2006

Pembimbing II



Fr. Reni Retno A, S.E., M. Si.,Akt.

tanggal 05 April 2006

SKRIPSI

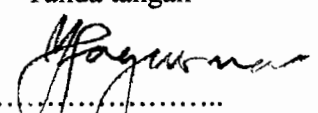

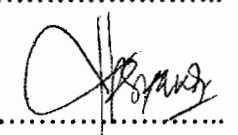
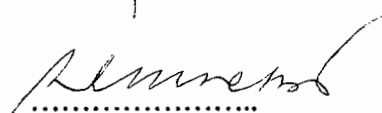

**KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
Studi Kasus Pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Jefri
NIM : 992114212

Telah Dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada Tanggal 24 April 2006
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari., M.M., Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.	
Anggota	Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M.	

Yogyakarta, 29 April 2006

Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma



Dekan,

Drs. Alex Kahu Lantum., MS.

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*Lakukan segala sesuatu dengan tidak bersungut-sungut dan berbantah-bantah
(Filipi 2 : 14).*

*Apapun yang kamu perbuat, perbuatlah dengan segenap hatimu seperti untuk
Tuhan dan bukan untuk manusia.
(Kolose 3 : 23).*

*Semakin banyak pengetahuan yang kita peroleh bukannya semakin nyata, tetapi
menjadi semakin misterius.
(Albert Schweitzer)*

*Berharap berarti melihat bahwa apa yang kita inginkan mungkin terjadi dan
kemudian berusaha mengejarnya.
(Bernie. S, Siegel, M. D.)*

Skripsi ini kupersembahkan untuk orang-orang tercinta :

- 1. Papa & Mamaku yang tercinta.*
- 2. Kakak & Adik-adikku : Agustini, Hendra, Erlin, dan Ebet.*
- 3. Kekasih Tercinta yang selama ini menemaniku.*
- 4. Semua Keluargaku di Balikpapan.*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 30 Juni 2016

Penulis,



Jefri

ABSTRAK

KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN Studi Kasus Pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber

**Jefri
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2005**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kemungkinan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber ditinjau dari syarat-syarat penerapannya. Syarat-syarat tersebut adalah : 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen. 2) Anggaran harus disusun untuk tiap tingkatan manajemen. 3) Penggolongan biaya dan dapat dikendalikan atau tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi. 4) Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi. 5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, dokumentasi, dan observasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, yaitu mendeskripsikan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan kemudian dibandingkan dengan teori sistem akuntansi pertanggungjawaban. Melalui perbandingan ini kemudian ditarik kesimpulan apakah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan untuk dilaksanakan di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa struktur organisasi yang ada telah mencerminkan secara jelas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen. Anggaran belum disusun oleh setiap tingkatan manajemen. Biaya belum digolongkan ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Klasifikasi dan kode rekening belum sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab belum dilaksanakan. Dengan demikian kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber belum memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

ABSTRACT

THE POSSIBILITY OF THE IMPLEMENTATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM A Case Study At PT Hutanindo Lestari Raya Timber

**Jefri
Sanata Dharma University
2006**

This research was aimed to find out the implementation possibility of responsibility accounting system at PT Hutanindo Lestari Raya Timber reviewed from its implementation requirements. Those were: 1) the organizational structure which obviously and explicitly stated the authority and responsibility for every level of management. 2) The budget should be arranged for them. 3) The classification of cost and whether it could be controlled by the certain management in the organization. 4) The cost accounting system which was matched with the organizational structure. 5) The cost reporting system to the responsible manager.

The type of this research was a case study. The techniques of data collection used were interview, documentation, and observation. The data analysis technique used was descriptive analysis, namely describing the implementation of responsibility accounting system in the firm then comparing it with the theory of responsibility accounting system. From this comparison then, it was concluded whether the responsibility accounting system possible to be implemented at PT Hutanindo Lestari Raya Timber.

From the research, it was known that the existing organization had reflected clearly the authority and responsibility for every level of management. The budget had not been arranged by them. The cost was not yet categorized into the controlled and uncontrolled. The Classification and account code was not yet appropriate to the responsibility accounting. The cost reporting system to the responsible manager was not yet implemented. Thus the implementation possibility of responsibility accounting system at PT Hutanindo Lestari Raya Timber was not yet possible to be implemented.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan pertolonganNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini ditulis dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.

Dalam penulisan skripsi ini, Penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Alex Kahu Lantum., MS., sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
2. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli Hartanto, M. Si, Akt., sebagai Kaprodi Akuntansi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
3. Bapak Drs. Y. P. Supardiyono, M. Si., Akt., sebagai dosen pembimbing I yang telah membimbing Penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Fr. Reni Retno, A. SE. M, Si., Akt., sebagai dosen pembimbing II yang juga telah membimbing Penulis selama menyelesaikan skripsi ini.
5. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta yang telah membantu Penulis selama studi.
6. Ibu Erni Djumsar, selaku pimpinan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber yang telah memberi ijin kepada Penulis untuk melakukan penelitian di perusahaannya.
7. Karyawan dan karyawan Perpustakaan Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

8. Papa dan Mamaku yang telah memberikan bantuan moril dan materil.
9. Kakak dan Adik-adikku yang memberikan masukan dan dukungannya.
10. Seseorang yang selama ini sangat berarti untukku terima kasih atas nasehat dan bantuan dorongannya.
11. Teman-teman jurusan Akuntansi angkatan 99 : Frans, Steven, Hans, dan lain-lain. Terima kasih atas persahabatan, kebersamaan, dan kerjasamanya selama penulis menempuh pendidikan di Universitas Sanata Dharma Yogyakarta hingga selesainya skripsi ini.
12. Teman-temanku : Andlie, Dony, Tomy, Lazarus, Edy, Amry, Beny, Bobby, Rosy, dan lainnya terima kasih atas kebersamaannya dan kerjasamanya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi yang menggunakannya.

Yogyakarta,

Penulis,

JEFRI



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	2
C. Tujuan Penelitian Dan Manfaat Penelitian.....	3
BAB II LANDASAN TEORI	6
A. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
2. Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
4. Pusat-pusat Pertanggungjawaban.....	10
5. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaba.....	11
B. Organisasi.....	12
1. Pengertian Organisasi.....	12

2. Struktur Organisasi.....	12
3. Hubungan Organisasi Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
C. Anggaran.....	17
1. Pengertian Anggaran.....	17
2. Fungsi Anggaran.....	17
3. Syarat-syarat Anggaran.....	19
4. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	20
D. Penggolongan Biaya Terkendalikan Dan Biaya Tidak Terkendalikan....	22
1. Pengertian Biaya Terkendalikan Dan Biaya Tidak Terkendalikan.....	22
E. Klasifikasi Dan Kode Rekening.....	23
1. Pengertian Klasifikasi Rekening.....	23
2. Pengertian Kode Rekening.....	23
3. Klasifikasi Dan Kode Rekening.....	24
F. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	27
G. Pengertian Dan Unsur-unsur Biaya Produksi.....	29
1. Pengertian Biaya Produksi.....	29
2. Unsur-unsur Biaya Produksi.....	30
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
A. Jenis Penelitian.....	31
B. Subyek dan Obyek Penelitian.....	31
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	32
D. Data Yang Diperlukan.....	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
F. Teknik Analisis Data.....	33
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	36
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	36
B. Lokasi Perusahaan.....	40
C. Bentuk Perusahaan.....	41
D. Jenis-jenis Produk.....	46

E. Pemasaran.....	46
F. Personalia.....	47
G. Proses Produksi.....	56
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	58
A. Deskripsi Data.....	58
1. Deskripsi Struktur Organisasi.....	58
2. Deskripsi Penyusunan Anggaran.....	68
3. Deskripsi Penggolongan Biaya.....	69
4. Deskripsi Klasifikasi dan Kode Rekening Biaya.....	71
5. Deskripsi Sistem Pelaporan Biaya.....	74
B. Perbandingan Antara Teori Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Data Perusahaan.....	75
1. Perbandingan Struktur Organisasi.....	75
2. Perbandingan Penyusunan Anggaran.....	77
3. Perbandingan Penggolongan Biaya.....	78
4. Perbandingan Klasifikasi dan Kode Rekening.....	80
5. Perbandingan Sistem Pelaporan Biaya.....	82
BAB VI PENUTUP.....	84
A. Kesimpulan.....	84
B. Keterbatasan Penelitian.....	85
C. Saran.....	85

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2. 1 Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	28
Tabel 4. 1 Sejarah PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	38
Tabel 4. 2 Realisasi Penebangan/ Produksi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber Periode 1978/ 1979/ s/d 1997/ 1998.....	39
Tabel 4. 3 Jenis DIKLAT yang akan diikuti oleh karyawan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	48
Tabel 4. 4 Jumlah Karyawan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	52
Tabel 5. 1 Laporan Pertanggungjawaban Biaya PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	73

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2. 1 Kode Rekening Pusat Pertanggungjawaban.....	25
Gambar 2. 2 Posisi Angka Dalam Kode Rekening.....	25
Gambar 4. 1 Proses Produksi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	56
Gambar 5. 1 Contoh Kode Rekening Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	81

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	88
Lampiran 2 Tabel Laporan Pertanggungjawaban Biaya PT. Hutanindo Lestari Raya Timber Bulan Mei 2004.....	89
Lampiran 3 Tabel Laporan Pertanggungjawaban Biaya PT. Hutanindo Lestari Raya Timber Bulan Mei 2004.....	90
Lampiran 4 Kode Rekening Struktur Organisasi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.....	91

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dunia usaha dewasa ini mengalami pertumbuhan yang sangat cepat dan semakin kompleks. Persaingan perusahaan baik perusahaan kecil maupun besar yang memproduksi barang maupun jasa semakin tinggi. Dengan demikian perusahaan harus dapat menyesuaikan diri dalam menghadapi persaingan-persaingan yang semakin ketat. Usaha yang dilakukan dapat berupa meningkatkan kualitas produksi barang atau jasa dengan harga yang terjangkau oleh masyarakat, meningkatkan volume penjualan, dan pengendalian biaya.

Perusahaan kecil yang dikelola pemiliknya, dapat melakukan pengawasan langsung operasi perusahaan, sehingga perusahaan dapat beroperasi secara lancar. Sedangkan untuk mengelola perusahaan yang relatif besar pemilik tidak dapat melakukan pengawasan sendiri secara langsung, maka diperlukan pemimpin yang dapat mengatur dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pelimpahan wewenang yang disertai dengan pertanggungjawaban dilakukan sesuai dengan wewenang yang diberikan. Pemimpin perusahaan dalam melaksanakan tugasnya perlu adanya pelimpahan wewenang karena kemampuan yang dimiliki untuk memimpin terbatas, sementara itu jumlah kegiatan perusahaan makin bertambah.

Dalam penelitian ini, perusahaan yang dipilih adalah PT. Hutanindo Lestari Raya Timber yang berlokasi di Pangkalanbun Kalimantan Tengah. PT. Hutanindo Lestari Raya Timber menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu dengan melaksanakan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas dan tegas. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan yang terdiri dari beberapa tingkatan manajemen seperti manajer produksi dan manajer-manajer lainnya yang mempunyai bawahan antara lain misalnya manajer produksi mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada masing-masing bagian dibawahnya seperti bagian penebangan, bagian penyaradan, bagian pemuatan, bagian pembongkaran, bagian pengangkutan dan bagian mekanik. Selanjutnya bagian-bagian ini bertanggungjawab kepada manajer bagian produksi dan melaksanakan kegiatan proses produksi. Setiap tingkat pertanggungjawaban tersebut bertanggungjawab atas biaya yang dikeluarkannya. Adapun bentuk pertanggungjawaban di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber berupa laporan pertanggungjawaban atas realisasi anggaran yang telah dibuat sebelumnya. Di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber laporan pertanggungjawaban dilaksanakan setiap akhir periode berjalan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang akan dibahas adalah “Apakah penerapan sistem akuntansi pertanggung-jawaban memungkinkan untuk dilaksanakan di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber ? “

C. Keterbatasan Masalah

Penulis membatasi permasalahan mengenai kemungkinan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

D. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui dan mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan oleh perusahaan sebagai alat pengendalian pada pusat biaya.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran berupa pemecahan masalah praktis kepada manajemen untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai dengan faktor produksi.

2. Bagi Universitas

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian ini.

3. Bagi Penulis

Penulis memperoleh nilai tambah melalui perbandingan antara teori yang didapat dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan khususnya yang berkenaan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori atau pedoman yang dipakai penulis dalam penulisan skripsi.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai metode yang dipakai penulis dalam penelitian disertai dengan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi tentang sejarah berdirinya perusahaan, lokasi perusahaan, bentuk perusahaan, jenis-jenis produk, pemasaran dan personalia.

BAB V : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penjelasan lebih lanjut tentang hasil penelitian yang telah dilakukan beserta dengan pembahasannya.

BAB VI : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh laporan penulisan penelitian, keterbatasan penelitian, disertai saran-saran bagi perusahaan yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

- a. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan (Horngren, 1990 : 307).
- b. Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi, 1984 : 347).

Dari kedua definisi tersebut di atas dapat ditarik suatu kesimpulan yaitu :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban timbul dari pendelegasian wewenang pada setiap departemen dalam suatu organisasi.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa berdasarkan pengumpulan data yang diperoleh.
- c. Pelaporan pertanggungjawaban merupakan sarana untuk menilai prestasi manajer dari pusat-pusat pertanggungjawaban.

2. Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1993: 162)

adalah :

1. Untuk mengendalikan biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan manajer atau orang yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya yang terkendalikan olehnya.
2. Membantu manajemen dalam pengendalian biaya dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
3. Dapat digunakan sebagai pedoman penentu langkah yang harus dibuat oleh perusahaan dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.

3. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi historis yang berupa aktiva, pendapatan dan biaya masa lalu, dan informasi masa yang akan datang.

- a. Informasi masa yang akan datang, bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumberdaya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian

sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan (Mulyadi, 1997 : 171).

- b. Informasi masa lalu, bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan laporan pertanggungjawaban yang berisi realisasi pendapatan atau biaya tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber daya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan (Mulyadi, 1997 : 173).

Menurut model aspek motivasi dalam perilaku individu Porter Lawler, motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan akan diberi penghargaan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi, atau jika berkeyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan. Secara umum

motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan secara sadar dan bertujuan.

Dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi dapat menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerja yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha. Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban (berupa informasi masa lalu) digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer akan penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepatasan penghargaan tersebut (Mulyadi, 1997 : 174).

4. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap unit yang dipimpinya. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan (Halim & Supomo, 1990 : 122).

Pusat pertanggungjawaban mensyaratkan bentuk organisasi kecil atau besar, yang bertanggung jawab atas tugas, pekerjaan ataupun aktivitas yang menjadi beban tanggungjawab. Pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi perusahaan dikategorikan menjadi empat yaitu :

a. Pusat Investasi (*investment center*)

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya diukur atas dasar pendapatan, biaya, aktiva, modal dan investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

b. Pusat Laba (*profit center*)

Pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab terhadap laba, yaitu selisih antara pendapatan dan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

c. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Suatu pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya dinilai atas keluaran (pendapatan) yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban. Pusat pendapatan banyak ditemui pada organisasi pemasaran dan target

atau anggaran penjualan digunakan untuk mengukur dan menilai prestasi dari pusat pertanggungjawaban.

d. Pusat Biaya (*expense center*)

Pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya dinilai atas dasar masukan (biaya) yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban. Hasil kerja (prestasi) dari unit kerja berupa pelayanan intern maupun ekstern.

5. Syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan baik apabila koordinasi antara syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat (Mulyadi, 1983 : 381). Ada lima syarat untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

- a. Struktur organisasi yang menerapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan atau tidaknya biaya oleh manajer tertentu dalam organisasi.
- d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*responsibility reporting*)

B. Organisasi

1. Pengertian organisasi

Organisasi merupakan salah satu syarat untuk menentukan apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan atau tidak pada suatu perusahaan. Organisasi adalah salah satu alat untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai suatu alat, organisasi mungkin perlu dilakukan suatu perubahan oleh manajemen untuk meningkatkan fungsi organisasi dan pencapaian tujuannya (Supriyono, 1987 : 95). Organisasi sebagai suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk pencapaian tujuan.

Berdasarkan definisi-definisi organisasi diatas dapat disimpulkan bahwa :

1. Organisasi dalam arti bagan atau struktur adalah gambaran secara skematis dan kerjasama dari orang dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan.
2. Organisasi dalam arti badan adalah kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan atau beberapa tujuan.

2. Struktur organisasi

Melalui struktur organisasi, manajemen dapat melimpahkan tugas khusus kepada manajemen lebih rendah agar dapat dicapai pembagian wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan tegas. Struktur organisasi adalah susunan sistem hubungan antar posisi-posisi kepemimpinan yang ada dalam suatu organisasi. Struktur tersebut adalah hasil dari pertimbangan dan kesadaran tentang pentingnya perencanaan atas penentuan kekuasaan,

tanggungjawab, dan spesialisasi setiap anggota organisasi (Supriyono, 1987 : 98). Penentuan struktur organisasi harus meliputi pula penentuan hirarki dalam organisasi yang dapat digolongkan ke dalam dua hirarki yaitu :

1. Hirarki Vertikal

Hirarki Vertikal menunjukkan diferensiasi kekuasaan dan tanggungjawab. Oleh karena itu, setiap peringkat vertikal dalam suatu struktur organisasi menunjukkan perbedaan peringkat kekuasaan dan tanggungjawab.

2. Hirarki Horizontal

Hirarki Horizontal menunjukkan diferensiasi spesialisasi antar unit-unit yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan. Dimensi horizontal suatu organisasi lebih dibedakan oleh spesialisasi dari pada oleh kekuasaan. Proses penentuan hirarki horizontal ini dinamakan *Departementalisasi*. Departementalisasi adalah pengelompokan para karyawan dalam unit-unit organisasi yang didasarkan pada keahlian dan spesialisasi mereka, karyawan dengan spesialisasi serupa dikelompokkan pada unit yang sama.

Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen-departemen di dalam organisasi. Penyusunan departemen-departemen dalam suatu organisasi dapat digolongkan ke dalam tiga cara utama, yaitu :

a. Struktur organisasi fungsional

Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi tersebut secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi fungsional mempunyai potensi yang besar untuk bekerja efisien karena organisasi ini mengarah pada operasi skala besar dan spesialisasi kegiatan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan keahlian. Selain itu Organisasi fungsional dapat mendorong kualitas supervisi dan pelayanan teknis yang lebih baik. Kualitas tersebut dapat dicapai karena dalam organisasi dapat bekerja dengan karyawan yang keahliannya lebih terspesialisasi. Begitu pula para manajer pada organisasi fungsional dapat mengkoordinasi beberapa kegiatan dibawahnya dengan lebih efektif karena garis pertanggungjawaban lebih tegas dibandingkan organisasi divisional maupun matrik. Sedangkan kelemahan organisasi fungsional adalah sulitnya menentukan kontribusi dan tanggungjawab setiap manajer bagian dalam pencapaian tujuan organisasi serta kurang efektifnya pembuatan keputusan karena kurangnya subordinasi atau sulitnya koordinasi bagian-bagian dalam organisasi.

b. Struktur organisasi divisional

Dalam organisasi divisional, manajer divisi dapat mengembangkan strategi bisnisnya dan kemungkinan menghadapi persaingan yang berbeda dengan divisi lainnya, oleh karena itu setiap

divisi memerlukan strategi yang berbeda dibanding divisi lainnya. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi divisional dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha yang independen. Manajer bertanggung jawab terhadap bisnis atau lini produk tertentu dan mempunyai wewenang untuk mengubah kebijaksanaan produksi sekaligus kebijaksanaan pemasaran dalam bisnisnya sehingga dapat memberikan tanggapan yang cepat atas perubahan lingkungan dan khususnya perubahan permintaan pelanggan. Oleh karena itu, manajer divisi dapat dibebani tanggungjawab atas hasil-hasil divisinya.

Divisi-divisi yang ada pada organisasi divisional menjadi tempat yang baik untuk dasar melatih para manajer muda, membantu mengembangkan "*entrepreneurship*" dan meningkatkan jumlah pusat-pusat inisiatif dalam suatu perusahaan.

c. Struktur organisasi matrik

Dalam organisasi matrik, terdapat salah satu dasar struktur organisasi yang bertanggung jawab terhadap fungsi-fungsi kegiatan dan dasar struktur organisasi lainnya bertanggung jawab terhadap proyek-proyek. Manajer fungsional dan manajer proyek harus mampu mengkoordinasi kegiatan fungsi-fungsi dengan proyek-proyek yang dilaksanakan sehingga tujuan proyek dapat dicapai. Dalam hal ini proyek adalah tugas tertentu atau sekelompok tugas yang melibatkan tujuan akhir tertentu. Manajer proyek menggunakan personel, bahan-

bahan, dan jasa dari berbagai unit fungsional dalam rangka mencapai tujuan proyek tersebut. Setelah tujuan proyek selesai maka proyek dihentikan dan dibentuk organisasi proyek yang baru untuk proyek yang baru.

Manajer proyek bertanggung jawab atas transaksi-transaksi dengan para langganan, sehingga bagian organisasi matrik ini dinamakan dimensi transaksi. Unit-unit fungsional yang bertanggung-jawab atas penyediaan sumber-sumber yang diperlukan oleh manajer proyek dinamakan dimensi sumber.

Masalah-masalah pengendalian yang timbul dalam organisasi matrik adalah mengkoordinasi dimensi transaksi dan dimensi proyek. Perencanaan, penjadwalan, dan pelaksanaan proyek memerlukan koordinasi antara manajer fungsional dengan manajer proyek sehingga tidak ada kegiatan yang menganggur.

3. Hubungan organisasi dengan akuntansi pertanggungjawaban

Dalam penyusunan sistem akuntansi selalu didahului dengan pembenahan lebih dahulu terhadap organisasi. Dalam praktek seringkali penyusunan sistem akuntansi dilakukan tanpa adanya penilaian terhadap keadaan organisasi, seolah-olah organisasi tidak perlu disesuaikan. Penyusunan sistem akuntansi dan penyusunan struktur organisasi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Sistem akuntansi yang baik bukan merupakan obat atau

pengganti bagi organisasi yang sakit atau ketidakcakapan manajemen (Mulyadi, 1983 : 381).

Oleh karena itu sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, perlu dilakukan penilaian secara mendalam terhadap organisasi dan prosesnya dan dilakukan penyesuaian-penyesuaian jika diperlukan.

C. Anggaran

1. Pengertian anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan dan ukuran kuantitatif lainnya. Di dalam anggaran ditentukan tujuan laba yang akan dicapai oleh perusahaan (Supriyono,1987: 331).

2. Fungsi anggaran

Fungsi anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan kerana anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya dalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul.

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi (Supriyono,1987 : 343-344) yaitu :

a. Fungsi perencanaan

Manajemen dalam penyusunan anggaran harus memperhatikan kondisi dimasa yang akan datang yang kemungkinan akan merubah dan harus

diperhatikan langkah-langkah apa yang akan ditempuh. Untuk mengatasi perubahan tersebut, fungsi anggaran sebagai perencanaan menjamin masing-masing pusat pertanggungjawaban agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menjaga keseimbangan antara pusat pertanggungjawaban tersebut.

b. Fungsi komunikasi

Anggaran sebagai fungsi komunikasi merupakan sarana penghubung antara masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan, sehingga kebijakan yang akan diambil dapat menguntungkan berbagai pihak dalam perusahaan. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran.

c. Fungsi motivasi

Anggaran merupakan alat motivasi manajer pusat pertanggungjawaban untuk bekerja agar tujuan perusahaan secara keseluruhan dan tujuan pusat pertanggungjawaban dapat tercapai. Masing-masing pusat pertanggungjawaban akan bekerja keras agar yang diharapkan dapat terlaksana dengan baik. Sehingga anggaran merupakan alat motivasi yang kuat bagi manajer untuk melaksanakan tindakan dan menetapkan kebijakan agar sasaran yang diharapkan tercapai.

d. Fungsi pengendalian

Anggaran sebagai alat pengendalian karena anggaran yang disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut serta di dalam

penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan realisasinya sehingga dapat dijadikan dasar penilaian prestasi guna perbaikan di masa yang akan datang.

e. Fungsi koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja kearah pencapaian tujuan.

f. Fungsi pendidikan

Anggaran sebagai alat mendidik, bermanfaat untuk melatih kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu melakukan hal yang lebih baik.

3. Syarat-syarat anggaran

Program anggaran dapat berhasil jika memenuhi syarat-syarat sebagai berikut (Supriyono, 1987 : 346) :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsionalnya dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggungjawab yang jelas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi :

- a. Pengolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya.

b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.

c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analisa

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

4. Adanya dukungan para pelaksana

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

4. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer di pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi yang didesain secara khusus dan diimplementasikan untuk menilai kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban. Tanggung jawab manajer adalah pendapatan, biaya, laba dan investasi. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban dapat tercapai suatu organisasi harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan, biaya, laba dan investasi sesuai jenjang manajer pusat pertanggungjawaban (Mulyadi, 1986 : 9).

Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut di atas anggaran harus disusun untuk jenjang manajer pusat pertanggungjawaban yang dibebani tanggungjawab atas pendapatan, biaya,

laba dan investasi tersebut melalui laporan kinerja. Anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan kinerja manajer setiap pusat pertanggungjawaban. Sebagai akibatnya sistem akuntansi pertanggungjawaban memandang pendapatan, biaya, laba dan investasi dari sudut pengendalian pribadi atau kinerja manajer dan bukanlah dipandang dari sudut kelembagaan atau kinerja ekonomi. Kinerja manajemen adalah kinerja untuk menunjukkan seberapa baik manajer tersebut mengelola pusat pertanggungjawaban, kinerja ekonomi adalah kinerja untuk menunjukkan kemampuan pusat pertanggungjawaban sebagai suatu lembaga atau entitas ekonomi.

Secara ringkas ide sistem akuntansi pertanggungjawaban didasarkan 3 pokok premis sebagai berikut :

1. Bahwa pendapatan dan biaya dapat disusun dalam ukuran pertanggungjawaban jenjang manajemen.
2. Bahwa biaya atau pendapatan yang dibebankan pada suatu jenjang manajer secara tertentu dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
3. Bahwa data anggaran yang efektif dapat dihasilkan sebagai dasar untuk menilai prestasi sesungguhnya.

D. Penggolongan Biaya Terkendalikan dan Biaya tidak Terkendalikan

1. Pengertian biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan

Untuk tujuan penilaian prestasi manajer dalam mengendalikan biaya dapat digolongkan menjadi : (Supriyono, 1987 : 411-412).

1. Biaya terkendalikan (*controllable cost*)

Biaya yang dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu secara langsung dapat dalam jangka waktu tertentu.

2. Biaya tak terkendalikan (*uncontrollable cost*)

Biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer atau pejabat tingkatan tertentu berdasar wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Untuk menentukan seorang manajer tingkat tertentu dapat mengendalikan biaya atau tidak, sehingga dapat menentukan biaya tersebut menjadi tanggungjawabnya atau tidak, dapat dipakai pedoman sebagai berikut : (Mulyadi, 1993 : 164).

1. Apabila seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab orang tersebut.

2. Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut.

3. Apabila seseorang ditunjuk oleh manajemen untuk membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dia bantu.

Biaya yang tidak terkendali dapat diubah menjadi biaya terkendali melalui dua cara yang berkaitan yaitu : (Mulyadi, 1993 : 166).

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung
2. Mengubah letak tanggungjawab pengambilan keputusan wewenang dari manajemen puncak.

E. Klasifikasi dan Kode Rekening

1. Pengertian Klasifikasi Rekening

Klasifikasi rekening merupakan penggolongan secara sistematis menurut suatu aturan berdasarkan jenis dan sifatnya, sedangkan dalam arti luas klasifikasi rekening adalah pemberian identitas pos-pos sejenis dan kemudian menyusunnya secara sistematis menurut ciri-ciri yang umum. Klasifikasi rekening diperlukan agar data keuangan yang dapat dipisahkan sesuai dengan jenis atau golongannya.

2. Pengertian Kode Rekening

Kode rekening merupakan suatu kerangka yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi keduanya untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang telah dibuat. Kode ini memudahkan identifikasi dan pembeban elemen-elemen yang ada dalam suatu kualifikasi.

3. Klasifikasi dan Kode Rekening untuk Akuntansi Pertanggungjawaban

Klasifikasi dan kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban harus disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan pengumpulan biaya terkendali dan tidak terkendali pada masing-masing tingkatan manajemen sebagai pusat biaya. Untuk kepentingan tersebut, maka kode rekening ini selain harus mampu menunjukkan jenis biaya yang terjadi, juga harus menunjukkan kode tingkat pimpinan manajemen yang bertanggungjawab.

Klasifikasi yang baik harus memungkinkan pengumpulan dan pengelompokan data yang sejenis sehingga data tersebut tidak banyak membuang waktu untuk membuat ikhtisarnya.

Syarat pembuatan kode rekening yaitu : (Baridwan, 1991 : 17).

1. Memungkinkan adanya perluasan rekening tanpa harus mengadakan perubahan kode
2. Harus mudah diingat
3. Memudahkan bagi pihak yang menggunakannya

Ada beberapa cara dalam pemberian kode yaitu dengan angka, dengan huruf atau kombinasi keduanya. Pengelompokan dan pemberian kode rekening harus disesuaikan karena biaya yang terjadi untuk tiap tingkatan manajemen akan dihubungkan dengan pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan, sehingga pusat pertanggungjawaban dalam organisasi merupakan dasar penyusunan kode rekening.

Tujuan pemberian kode yaitu : (Mulyadi, 1993 : 130).

1. Mengidentifikasi data akuntansi secara unik

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

2. Meringkas data

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

2. Mengklasifikasi rekening atau transaksi

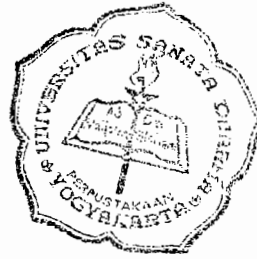
Dalam mengolah data akuntansi, kode digunakan untuk menunjukkan ke dalam klasifikasi apa suatu rekening atau transaksi dikelompokkan.

3. Menyampaikan makna tertentu

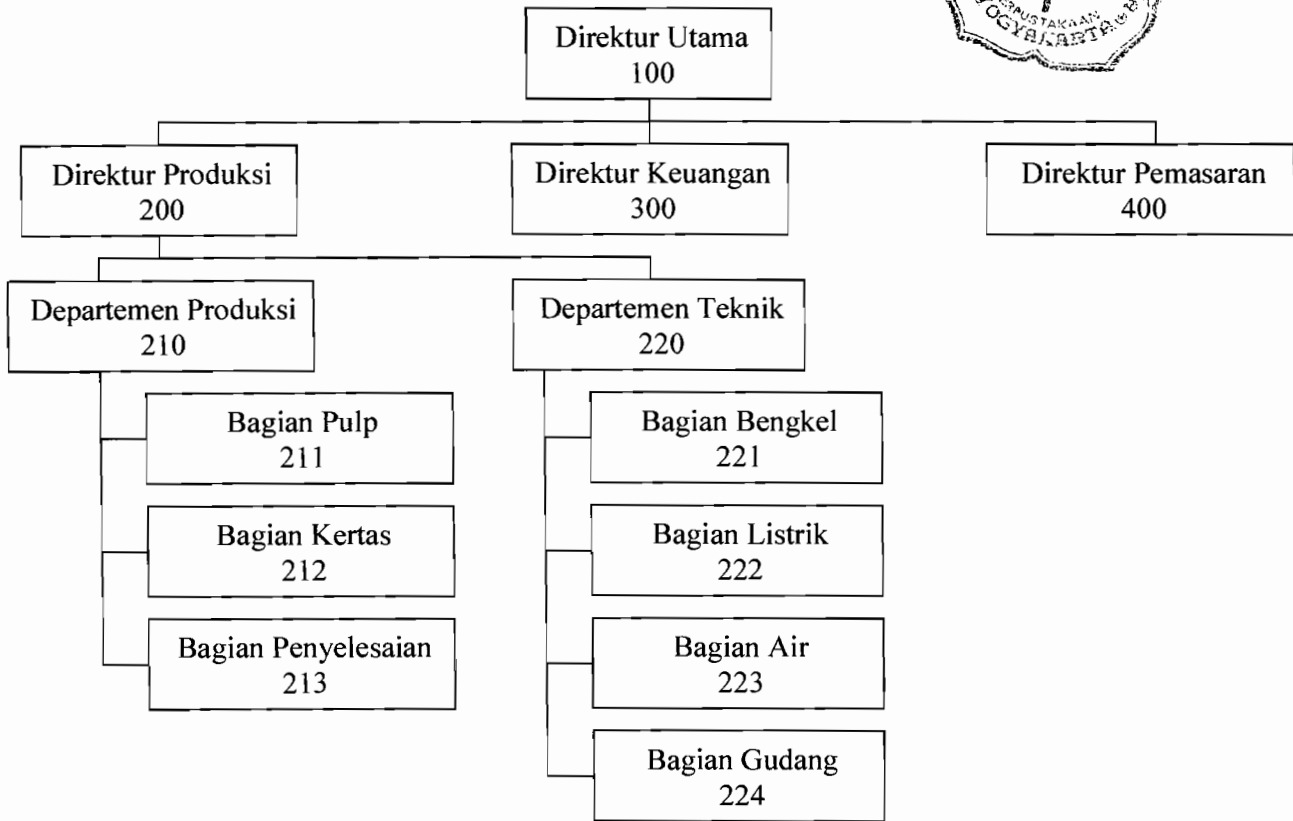
Dengan kode kita dapat menyampaikan informasi yang bermakna tertentu.

Pemberian kode rekening untuk memudahkan pemakai mengikuti rangkaian logika pemberian kode rekening sehingga dapat menggunakan rekening yang disusun untuk pemberian identifikasi transaksi yang dalam perusahaan. Ada 5 metode pemberian kode rekening yaitu kode angka atau alfabet urut, kode angka blok, kode angka kelompok, kode angka desimal dan kode angka urut didahului dengan huruf.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban digunakan kode angka kelompok karena dapat menunjukkan hirarki data. Hal ini dapat dilihat lebih lanjut dalam bagian rincian kode pusat pertanggungjawaban berikut ini :

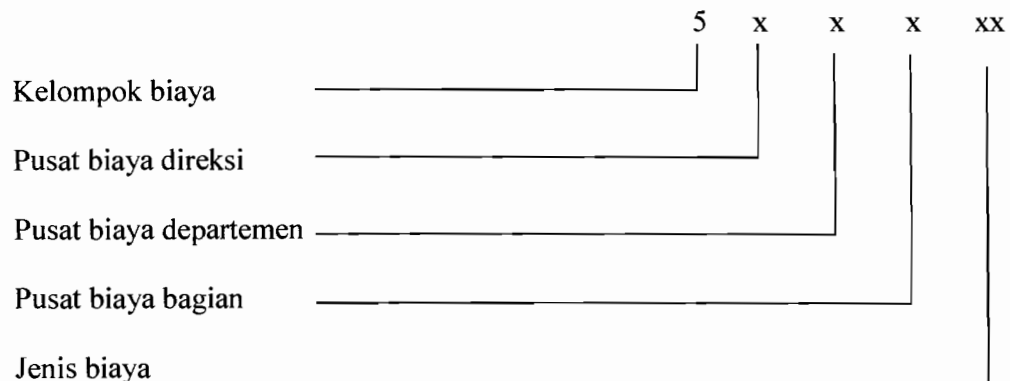


Gambar 2.1 kode rekening pusat pertanggungjawaban



Arti angka dalam kode rekening biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1983 : 385) dapat dilihat pada gambar 2. 2 :

Gambar 2. 2 Posisi angka dalam kode rekening



F. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan merupakan media bagi suatu bagian dalam perusahaan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya. Laporan ini diserahkan kepada atasan, agar dapat diketahui sejauh mana pekerjaan sudah dilaksanakan. Agar atasan dapat selalu mengetahui hasil kegiatan perusahaan, biasanya disusun laporan secara periodik, yaitu mengenai bidang keuangan maupun bidang operasional.

Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya sistem pelaporan kepada manajer-manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban merupakan wadah yang dapat memberikan informasi yang jelas mengenai individu-individu atau bagian-bagian yang bertanggung jawab atas semua kejadian yang dilakukan. Laporan pertanggungjawaban ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi.

Dasar dalam penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban (Usry & Hammer, 1992 : 467-468), yaitu :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah manajer bagian
- b. Manajer terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi realisasi biaya, dibandingkan dengan anggaran.
- c. Manajer di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan manajer dibawahnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

- d. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban yang disajikan semakin ringkas.

Sistem pelaporan pertanggungjawaban bermanfaat untuk tujuan pengendalian biaya karena :

- a. Mengetahui siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan.
- b. Memberikan informasi tentang apa yang terjadi dan sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan serta bagian-bagian yang perlu diperbaiki.
- c. Penyusunan laporan pertanggungjawaban yang rutin dan teratur untuk masing-masing tingkat manajemen. Hal ini berarti perusahaan telah melaksanakan pengawasan administrasi secara efektif. Informasi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi historis bermanfaat untuk menilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Adapun format umum laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi sebagai berikut :
(Mulyadi, 1993 : 190).

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

Dibawah ini disajikan format umum laporan pertanggungjawaban biaya

Tabel 2. 1
Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Bagian/ Departemen/ Direktur..... Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bulan.....							
Kode Rek	Pusat Biaya	Bulan Mei			Sampai dengan bulan Mei		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
Total biaya							

G. Pengertian dan Unsur-Unsur Biaya Produksi

1. Pengertian biaya produksi

Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi (Mulyadi, 1986 : 9).

2. Unsur-unsur biaya produksi

Terdapat tiga unsur biaya yang selalu terlibat dalam melaksanakan proses produksi, yaitu :

a. Biaya bahan baku

Biaya bahan baku adalah biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh bahan baku untuk diolah menjadi bentuk baru sebagai barang jadi. Bahan baku sangat besar peranannya dalam membentuk suatu produk yang akan dihasilkan, karena bahan pokok merupakan bahan utama dari produk. Biaya bahan baku tersebut dibebankan secara langsung kepada produk

yang dihasilkan. Namun tidak semua bahan yang dipergunakan dalam menghasilkan produk tersebut dimasukkan dalam kategori bahan baku, melainkan kedalam bahan penolong, karena bahan tersebut bukan merupakan produk yang dihasilkan.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Biaya untuk tenaga kerja langsung terlibat dalam mengubah bahan baku menjadi bahan jadi, baik sebagai bagian maupun sebagai suatu kesatuan. Atau dapat pula disebutkan biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang dapat diidentifikasi secara langsung terhadap produk yang dihasilkan

c. Biaya Over Head Pabrik

Semua biaya produksi selain biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung. Biaya overhead pabrik terdiri dari biaya beban pembantu dan bahan penolong, biaya tenaga kerja tak langsung dan biaya-biaya produksi lainnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus, yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung pada obyek yang diteliti, untuk memperoleh data yang berkaitan dengan praktik akuntansi dalam hubungannya dengan pusat biaya.

B. Subyek dan Obyek penelitian

Subyek : Pimpinan Perusahaan, Kepala Bagian Akuntansi, Kepala Bagian Produksi.

Obyek : Struktur Organisasi Perusahaan, Proses penyusunan anggaran biaya produksi, Jenis Biaya dan Penggolongan Biaya, Kode Rekening Biaya dan Penggolongannya, Laporan Pertanggungjawaban Biaya.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian : Pada HPH PT. Hutanindo Lestiriraya Timber,
KALTENG
2. Waktu Penelitian : Bulan Juli – Agustus 2005

D. Data yang diperlukan

1. Sejarah Perusahaan.
2. Struktur Organisasi.
3. Sistem Penganggaran biaya perusahaan.
4. Penggolongan Biaya.
5. Klasifikasi dan kode rekening di perusahaan.
6. Sistem pelaporan biaya di perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data**1. Wawancara**

Pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada manajer pusat pertanggungjawaban dan bagian-bagian terkait untuk memperoleh data mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, sistem penganggaran biaya, penggolongan biaya, klasifikasi dan kode rekening serta sistem pelaporan biaya.

2. Observasi

Pengumpulan data dengan cara pengamatan secara langsung pada obyek yang diteliti dengan tujuan memperoleh gambaran yang jelas tentang akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya.

3. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara mengutip catatan maupun arsip-arsip perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

F. Teknik analisis data

Untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan, maka akan dilakukan evaluasi terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

1. Struktur Organisasi Perusahaan

- a. Mendiskripsikan struktur organisasi perusahaan.
- b. Melakukan perbandingan antara pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban terhadap struktur organisasi perusahaan dengan kajian teori yang sebaiknya diterapkan dalam melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu ditinjau dari apakah struktur organisasi telah menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen.
- c. Menarik kesimpulan apakah struktur organisasi perusahaan telah memisahkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab biaya kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban.

2. Penyusunan Anggaran Perusahaan

- a. Mendiskripsikan anggaran biaya yang disusun oleh perusahaan.
- b. Melakukan perbandingan terhadap perbedaan-perbedaan yang ada antara sistem anggaran dari hasil kajian teori akuntansi pertanggungjawaban, yaitu ditinjau dari apakah anggaran telah disusun secara jelas oleh setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.

c. Menarik kesimpulan apakah anggaran biaya telah disusun sesuai dengan tingkatan manajemen atau pusat-pusat pertanggungjawaban.

3. Penggolongan Biaya Terkendalikan dan Biaya tidak Terkendalikan

a. Mendeskripsikan penggolongan biaya di perusahaan.

b. Melakukan perbandingan terhadap perbedaan-perbedaan yang ada antara penggolongan biaya di perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, yaitu ditinjau dari apakah biaya telah digolongkan menurut dapat tidaknya biaya dikendalikan manajemen.

c. Menarik kesimpulan apakah biaya di perusahaan telah digolongkan menurut terkendalikannya biaya atau tidak terkendalikannya biaya.

4. Klasifikasi Pembentukan Kode Rekening

a. Mendeskripsikan klasifikasi dan kode rekening biaya yang digunakan.

b. Melakukan perbandingan terhadap klasifikasi dan kode rekening biaya yang digunakan perusahaan dengan hasil kajian teori akuntansi pertanggungjawaban, yaitu ditinjau dari apakah biaya-biaya telah diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

c. Menarik kesimpulan apakah klasifikasi dan kode rekening yang digunakan perusahaan telah dihubungkan dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.

5. Sistem Pelaporan Biaya yang digunakan laporan perusahaan

a. Mendeskripsikan sistem pelaporan biaya perusahaan.

- b. Melakukan perbandingan terhadap perbedaan-perbedaan yang ada antara sistem pelaporan biaya di perusahaan dengan sistem pelaporan biaya dari hasil kajian teori akuntansi pertanggungjawaban, yaitu ditinjau dari apakah pelaporan biaya sudah jelas, dan mampu memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan.
- c. Menarik kesimpulan apakah sistem pelaporan biaya perusahaan telah mampu memberikan informasi kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban atas pelaksanaan unit-unit dibawahnya.

6. Kesimpulan

Apabila semua kriteria dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban tersebut telah diterapkan oleh perusahaan maka dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya yang dilaksanakan di perusahaan sudah sesuai dengan teori tentang akuntansi pertanggungjawaban.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Hutan sebagai sumber daya alam memegang peranan yang amat penting bagi kelangsungan hidup dan kehidupan manusia, masyarakat, bangsa dan negara yang harus dimanfaatkan seoptimal mungkin secara rasional berdasarkan atas prinsip-prinsip kelestarian hutan sehingga fungsi dan manfaatnya selalu dinikmati secara kontinyu dan berkesinambungan.

PT. Hutanindo Lestari Raya Timber Propinsi Kalimantan Tengah merupakan perusahaan swasta yang telah diberikan kepercayaan oleh pemerintah untuk mengelola hutan di kelompok Hutan Sungai Belantikan – Sungai Salau melalui SK Menteri Kehutanan Nomor 999/Kpts-VI/1999 tanggal 14 Oktober 1999 seluas 98.000 Hektar yang terletak di Kecamatan Seruyan Hulu Kabupaten Kotawaringin Timur dan Kecamatan Arut Utara Kabupaten Kotawaringin Barat Propinsi Dati I Kalimantan Tengah. Hak Pengusahaan Hutan PT.Hutanindo Lestari Raya Timber ini diperoleh melalui proses pelelangan terhadap areal eks HPH PT. Inocin Ariabimasari seluas 135.000 Ha, dimana dengan adanya peraturan pembatasan luas areal maksimal dalam satu propinsi sebesar 100.000 Ha maka areal yang menjadi HPH PT. Hutanindo Lestari Raya Timber sebesar 98.000 Hektar.

Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan hutan, PT. Hutanindo Lestari Raya Timber mempunyai tujuan perusahaan hutan produksi yakni

ternyata areal kerja yang aman konflik jangka panjang dalam satu Kesatuan Pengusahaan Hutan Produksi (KPHP) agar memenuhi asas perusahaan dan asas kelestarian hutan. Tujuan perusahaan hutan tersebut akan dijabarkan dalam pola perusahaan hutan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber yang secara umum akan mencakup antara lain *Community Based Development, Regional Development, Multipurpose Management, forest Economic Management* maupun *Sustainable Environment Management*.

Dalam penerapan *Regional Development*, perusahaan akan mengikut sertakan partisipasi masyarakat, baik di dalam pengurusan maupun saham melalui pembinaan Koperasi Masyarakat sekitar hutan dan Koperasi Karyawan. Dalam penerapan *Regional Development*, perusahaan akan berkoordinasi dengan pemerintah daerah setempat dalam kaitannya dengan rencana pengembangan wilayah dan pembukaan wilayah hutan sehingga pembangunan dan pemanfaatan sarana dan prasarana perusahaan seoptimal mungkin. Dalam pola *Multipurpose Management*, perusahaan berusaha mengoptimalkan fungsi kawasan hutan dari sekedar penghasil kayu, nir kayu, keanekaragaman hayati, penyangga tata air, konversi, penyerap CO₂, penghasil O₂, nilai estetika dan peranan positif lainnya dalam sistem global.

Kawasan hutan dapat juga dapat juga dipergunakan sebagai obyek dan lokasi penelitian dan pengembangan serta obyek latihan dan penyuluhan. Pengusahaan hutan melalui pola *Forest Economic Management & Sustainable Security Environment Management* diarahkan kepada penataan kawasan hutan

agar berfungsi sebagaimana telah diuraikan serta dapat dilaksanakan secara berkesinambungan.

Untuk dapat memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari hutan seperti yang telah diuraikan terdahulu maka dalam melakukan pengelolaannya PT.Hutanindo Lestari Raya Timber menerapkan sistem pengelolaan hutan secara lestari, yakni sistem manajemen pengelolaan hutan yang terpadu, yang menyangkut aspek persiapan/ perencanaan, pelaksanaan penebangan, pembinaan hutan, perlindungan dan pengamanan hutan, pembinaan masyarakat sekitar hutan serta pengelolaan lingkungan.

Penanganan aspek-aspek pengelolaan hutan tersebut sangat mempengaruhi keberhasilan pengelolaan hutan yang lestari maka dibutuhkan suatu perencanaan yang sifatnya menyeluruh serta untuk jangka waktu yang panjang (selama masa berlakunya hak pengusahaan hutan) sebagai acuan/pedoman bagi kegiatan perencanaan yang linkupnya lebih kecil dan berjangka waktu pendek.

PT. Hutanindo Lestari Raya Timber merupakan eks areal HPH PT. Inocin Ariabimasari yang terletak di Propinsi Kalimantan Tengah, yang diperoleh melalui proses pelelangan serta mendapat hak untuk mengelola hutan melalui Surat Keputusan MENHUTBUN No.999/Kpts-VI/1999 Tanggal 14 Oktober 1999 seluas 98.000 Ha. Ringkasan sejarah pengelolaan hutan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.1 Sejarah Pengelolaan Hutan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber

No.	Nama HPH	SK HPH	Tanggal	Luas (Ha)	Keterangan
1	PT. Inocin Ariabima	Kep.Mentan No. 08/Kpts/Um/1/78	4-01-1978	10,000	
2	PT. Inocin Ariabima	Kep.Mentan No. 759/Kpts/Um/10/1982	12-10-1982	90,000	Pengurangan 10,000 Ha untuk Hutan Lindung
3	PT. Sari Winahyu	Kep.Mentan No. 358/Kpts/Um/6/79	8-06-1978	45,000	
4	PT. Inocin Ariabima	Kep.Mentan No. 89/Kpts-IV/1988	27-02-1988	135,000	Penggabungan PT. Inocin Ariabima dengan PT. Sari Winahyu menjadi PT. Inocin Ariabima Sari
5	PT. Hutanindo LRT	Kep.MENHUTBUN No. 999/Kpts-VI/1999	14-10-1999	98,000	HPH hasil lelang atas areal eks PT. Inocin Ariabima Sari

Selama 20 tahun masa pengusahaannya, HPH PT. Inocin Bima Sari telah melakukan eksploitasi areal hutan seluas 52.252 Hektar (dari luas total areal 135.000 Ha), dengan volume tebangan sebesar 2.139.331,18 m³. Berikut ini disajikan realisasi penebangan produksi HPH PT. Inocin Ariabima Sari periode 1978/79 s/d 1997/1998.

Tabel 4.2 Realisasi Penebangan/ Produksi HPH PT. Inocin Ariabima Sari Periode 1978/1979 s/d 1997/1998.

No.	Tahun RKT	Rencana		Realisasi	
		Luas	Volume	Luas	Volume
1.	1978/1979	800	43,000	-	-
2.	1979/1980	2,700	45,000	1,850	42,780.67
3.	1980/1981	3,800	115,000	3,800	105,975.99
4.	1981/1982	2,800	144,000	2,800	139,110.89
5.	1982/1983	3,600	144,000	3,600	143,804.72
	RKL I	13,700	491,000	12,050	431,672.27
6.	1983/1984	3,800	149,000	3,800	94,791.98
7.	1984/1985	4,100	143,000	3,900	142,575.12
8.	1985/1986	3,700	172,000	3,700	169,812.38
9.	1986/1987	4,200	224,500	3,800	211,477.06
10.	1987/1988	3,200	169,000	3,019	166,146.21
	RKL II	19,000	857,500	18,219	784,802.75
11.	1988/1989	3,800	190,000	3,800	188,488.32
12.	1989/1990	3,100	125,700	3,100	123,590.83
13.	1990/1991	3,100	124,000	3,100	123,942.69
14.	1991/1992	3,000	124,000	3,100	116,170.05
15.	1992/1993	2,675	115,000	2,675	101,417.75
	RKL III	15,675	678,700	15,775	653,609.64
16.	1993/1994	2,000	63,600	2,000	62,425.50
17.	1994/1995	1,875	80,000	1,875	75,651.10
18.	1995/1996	1,525	85,550	1,525	96,304.79
19.	1996/1997	1,900	84,600	808	34,865.15
20.	1997/1998	3,000	-	-	-
	RKL IV	10,300	313,750	6,208	269,246.54
	TOTAL	58,675	2,340,950	52,252	2,139,331.20

Sumber : RKL PH Ke.IV PT. INOCIN ARIABIMA SARI,1998

B. Lokasi Perusahaan

1. Kantor Pusat beralamat di JL. Malijo No.42 RT 12 / RW 05 Madurejo Pangkalanbun, KALTENG
2. Kantor Perwakilan I Jl. C.Bangas No.2 Palangkaraya, KALTENG
3. Kantor Perwakilan II Jl. Imam Bonjol No.72-A Menteng- Jakarta 10310
4. Lokasi *Base Camp* induk terletak di Hulu Sungai Belantikan yang berjarak 75 Km dari Logpond Semendung, dan di areal tersebut juga dibangun TPK induk / logyard, KALTENG.

C. Bentuk Perusahaan

Bentuk perusahaan adalah Perseroan Terbatas (PT), bergerak dibidang *Loging Operation*, dimana mayoritas kepemilikan sahamnya dimiliki 100 % oleh PT. Hutanindo Lestari Raya Timber. Adapun struktur organisasi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber. dapat dilihat pada lampiran I.

Berikut adalah uraian tugas dan wewenang setiap Direktur dan Manajer dalam struktur organisasi :

1. Direktur Utama

Direktur utama mempunyai tanggungjawab atas segala keberhasilan perusahaan. Tugas Direktur Utama adalah memimpin jalannya perusahaan, membuat keputusan tentang garis besar kebijaksanaan perusahaan, memimpin rapat tahunan dan rapat luar biasa.

2. Direktur

Tugas dan peran Direktur adalah menjalankan perusahaan sesuai dengan garis kebijaksanaan yang telah ditetapkan dalam rapat tahunan, mengontrol jalannya perusahaan dan memimpin rapat bulanan setingkat managerial. Direktur bertanggungjawab atas jalannya perusahaan dan mempunyai usaha untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Tugas lain yang utama dari direktur adalah :

- a. Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan hutan, baik yang menyangkut perencanaan hutan, pemasaran dan pengelolaan hutan.
- b. Menyusun anggaran berdasarkan atas rencana fisik/ program kerja tahunan, lima tahunan dan rencana kerja perusahaan hutan.

- c. Menyusun tugas dan wewenang jabatan dalam organisasi perusahaan.
- d. Memperhatikan pembinaan personil dan kesejahteraan.
- e. Membuat laporan berkala sesuai dengan peraturan dan kebijaksanaan departemen kehutanan.
- f. Melaksanakan segala tugas perusahaan yang diberikan oleh direktur utama.
- g. Bertanggungjawab langsung kepada direktur utama.

3. Manajer Camp

Merupakan pimpinan seluruh kegiatan teknis operasional hutan untuk memperoleh hasil produksi kayu dari hutan serta menjamin keberhasilan kegiatan pembinaan hutan, perlindungan hutan, pengelolaan lingkungan, pemantauan lingkungan serta pembinaan masyarakat desa sekitar hutan.

4. Manajer SDM/ Umum

Yang mempunyai tugas mengurus masalah administrasi kepegawaian perusahaan, hubungan perusahaan dengan instansi lain, logistik dan pengadaan peralatan dan hal-hal lain yang bersifat umum seperti pengaturan perjalan direksi dan manager-manager lainnya.

Manager Umum/Personalia disamping dibantu oleh asisten, juga membawahi empat seksi yakni seksi administrasi, seksi rumah tangga, seksi koperasi, dan seksi hubungan masyarakat.

5. Manajer Pemasaran

Mempunyai tugas melakukan pemasaran hasil produksi kayu dan nonkayu, melakukan negosiasi dengan pembeli mengenai harga kayu, melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ada hubungannya dengan pemasaran hasil hutan.

6. Manajer Perencanaan Hutan

Mempunyai tugas dan tanggung jawab melakukan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan hutan. Manajer perencanaan harus dapat melaksanakan TPTI secara lengkap dan benar pada saat melakukan perencanaan hutan yang didasarkan kepada prinsip kelestarian hutan.

Dalam kegiatan perencanaan hutan ini manajer perencanaan hutan dibantu oleh Asisten Manajer dan 4 orang kepala seksi, yakni seksi penataan, seksi inventarisasi, seksi perpetaan dan seksi penyusunan rencana dan pengolahan data.

7. Manajer Pembinaan Hutan

Manajer pembinaan hutan bertanggungjawab penuh atas seluruh kegiatan pembinaan hutan yang meliputi pembibitan, penanaman serta pemeliharaan hutan.

Dalam menjalankan tugasnya, manajer pembinaan hutan berkordinasi dengan manajer-manajer lainnya, dibantu oleh seorang asisten serta 3 orang kepala seksi yakni seksi pembibitan, seksi penanaman serta seksi pemeliharaan.

8. Manajer PMDH

Manajer Pembinaan Masyarakat Desa Sekitar Hutan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan kegiatan penyuluhan serta pelaksanaan dari garis-garis yang telah ditetapkan dan direncanakan dalam laporan studi diagnotis HPH Bina Desa Hutan, serta bantuan teknis pertanian.

Dalam melaksanakan tugasnya, manajer PMDH dibantu oleh seorang asisten serta dua orang kepala seksi yakni kepala seksi penyuluhan serta kepala seksi teknis pertanian.

9. Manajer Keuangan

Mempunyai tugas mengatur administrasi keuangan perusahaan yang berhubungan dengan gaji pegawai, pajak-pajak perusahaan (PPn, PPh, PBB), penghitungan dan pembayaran Iuran Hasil Hutan (IHH), Dana Jaminan Reboisasi (DJR), pendapatan dan pengeluaran (anggaran belanja) perusahaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pembayaran dan keuangan perusahaan.

10. Manajer Produksi

Manajer produksi ini bertanggung jawab penuh atas semua kegiatan produksi kayu di lapangan, mulai dari kegiatan penebangan, pengadaan barang dan peralatan serta logistik di *camp*, pembuatan dan pemeliharaan bangunan, melaksanakan tata usaha kehutanan di lapangan, kegiatan pengukuran dan pengujian kayu, kegiatan penimbunan kayu di Tpk dan *logpond* serta perakitan kayu disungai untuk segera dipasarkan ke konsumen atau pabrik industri per kayu. Dalam melaksanakan kegiatan

sehari-hari manajer *camp* ini dibantu oleh seorang asisten manajer dan beberapa kepala seksi.

11. Bagian Penebangan

Bertugas melakukan penebangan pohon yang berdiameter 60 cm keatas dengan menggunakan alat gergaji mesin (*chainsaw*).

12. Bagian Penyaradan

Bertugas menyarad kayu bulat hasil tebangan dengan menggunakan alat bantu yaitu skidder/ tractor.

13. Bagian Muat

Bertugas melakukan muat kayu hasil tebangan kayu bulat dengan menggunakan alat bantu yaitu loader.

14. Bagian Bongkar

Bertugas melakukan pembongkaran kayu bulat hasil tebangan yang sudah dikumpulkan dengan menggunakan alat bantu yaitu loader.

15. Bagian Pengangkutan

Bertugas mengangkut kayu bulat hasil tebangan menuju ke tempat penampungan kayu logpond dengan menggunakan logging truck trailer.

16. Bagian Mekanik

Bertugas memelihara dan memperbaiki mesin-mesin yang dipakai untuk proses produksi.

D. Jenis-jenis Produk

Kegiatan utama PT. Hutanindo Lestari Raya Timber adalah memproduksi kayu Log (batang). Adapun jenis produk yang dihasilkan adalah sebagai berikut :

1. Kayu Floater
 - a. Meranti Merah
 - b. Meranti Putih
 - c. Meranti Kuning
 - d. Nyatoh
 - e. Majau
2. Kayu Sinker
 - a. Bengkirai
 - b. Keruing
 - c. Mersawa

E. Pemasaran

Hasil kayu yang diproduksi dari areal HPH PT. Hutanindo Lestari Raya Timber setiap tahunnya, akan dijual kepasar bebas sebanyak 95% yaitu wilayah Jawa Tengah dan Jawa Timur, sedangkan untuk keperluan lokal 5% (sesuai dengan kebijaksanaan pemerintah di dalam pemasaran hasil hutan yang menyisihkan kayu bulat untuk kebutuhan lokal dari wilayah yang berdekatan dengan areal kerja HPH, minimal 5% dari produksi tahunannya).

F. Personalia

Dengan menggunakan standar produktifitas tenaga kerja, khususnya untuk kegiatan-kegiatan utama mengenai prospek-prospek serta ketentuan-ketentuan yang dianut seperti tertuang dalam bagan organisasi perusahaan hutan PT. Hutanindo Lestari Raya Timber, dapat disusun jumlah tenaga kerja yang diperlukan beserta uraian klasifikasi dan kuantifikasinya, seperti tersebut pada table 4.1

Pegawai adalah tenaga kerja yang secara rutin diperlukan memegang jabatan yang sifat pekerjaannya memerlukan keahlian ketrampilan, dan kewibawaan khususnya dapat berhubungan dengan kegiatan produksi dan pembinaan hutan bersifat menunjang kegiatan-kegiatan tersebut. Termasuk dalam kategori ini adalah pejabat-pejabat setingkat pimpinan, supervisor, kepala staf, mandor dan staf administrasi perencanaan dan lain-lain.

Pekerja adalah tenaga kerja yang sifat pekerjaannya dapat dilaksanakan secara rutin pada periode tertentu maupun secara berkala. Pekerjaan tersebut kadangkala menuntut keahlian dan ketrampilan, namun tidak memerlukan kewibawaan khusus. Termasuk kedalam kategori ini adalah personil pelaksana produksi dan pembinaan.

Imbalan jasa berupa gaji bulanan akan diberikan kepada tenaga kerja berstatus pegawai, sedangkan untuk pekerja imbalan jasa dapat berupa upah harian atau upah borongan.

Fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia ialah merekrut tenaga kerja yang handal fungsi utama ini dikelola oleh bagian personalia.

1. Akusisi (*Recruitment System*)

Perekrutan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT. Hutanindo Lestari Raya Timber, sebagai berikut :

- a. Karyawan yang diterima harus menjalani masa percobaan paling lama 3 bulan
- b. Masa percobaan bertujuan untuk menyesuaikan diri baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.
- c. Selama masa percobaan, baik karyawan maupun perusahaan bebas melakukan pemutusan hubungan kerja tanpa mengemukakan sebab-sebab terjadinya pemutusan hubungan kerja serta pembayaran pesangon dan ganti rugi lainnya, kecuali hak-hak karyawan yang belum dibayar selama ia bekerja dalam masa percobaan
- d. Sesuai dengan penilaian perusahaan, masa percobaan bias diperpendek dari yang telah ditentukan
- e. Setelah masa percobaan berakhir dan kedua belah pihak sepakat untuk meneruskan hubungan kerja, maka akan diadakan perjanjian kerja yang akan ditandatangani oleh pihak karyawan dan perusahaan.
- f. Masa percobaan dihitung sebagai kerja.

Tenaga kerja yang termasuk ke dalam klasifikasi pegawai, sesuai sifat pekerjaannya, memerlukan personil yang berlatar belakang pendidikan formal. Beberapa diantaranya memerlukan latar belakang pendidikan keahlian seperti sarjana.

Prioritas rekrutmen tenaga kerja diusahakan dari daerah sekitar hutan (masyarakat setempat), akan tetapi jika kualifikasi tertentu tidak dapat dipenuhi maka akan diusahakan dari daerah lain.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Sumber daya manusia yang terampil merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan, oleh karena itu PT.Hutanindo Lestari Raya Timber melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, sikap atau kepribadian dan memberikan kemampuan bagi karyawan untuk mengaktualisasikan diri serta untuk meminimalkan kesenjangan antara kualifikasi pekerjaan dengan sumber daya manusia.

Pelaksanaan pendidikan dan latihan di PT.Hutanindo Lestari Raya Timber disamping untuk menyempurnakan kemampuan dari tenaga teknis yang ada terhadap teknologi yang telah ada dan telah diterapkan selama ini maupun terhadap hal-hal baru/ teknologi baru yang mungkin akan ada dimasa yang akan datang.

Tabel 4.3 Jenis DIKLAT yang akan diikuti oleh karyawan HPH PT.

Hutanindo Lestari Raya Timber :

No.	Bidang Utama	Jenis DIKLAT
1.	Perencanaan	- Pembuatan program komputer
		- Geodesi & Kartografi
		- Cruising
2.	Pembinaan Hutan	- Pengelolaan Green House

		- Perbenihan
		- Kultur Jaringan
3.	Pengelolaan Lingkungan	- Pemantauan Erosi
		- Pemantauan Satwa
		- Pemantauan Plasma nutfah
4.	Perlindungan Hutan	- DIKLAT SATPAM
		- Pencegahan Kebakaran
		- Pengendalian Kebakaran
5.	Bina Desa Hutan	-Kursus Penyuluhan Pertanian dan kehutanan
		- Pengelolaan Koperasi
6.	Keuangan & Administratif	- Kursus Penerapan SAK No.32
		- Pemrograman Komputer
7.	Produksi	- Grader
		- Manajer Logging

Lanjutan Tabel 4. 3, Sumber : Hasil Perhitungan, 2000

Dalam beberapa kegiatan perusahaan hutan seperti pembinaan hutan, pengelupasan kulit dan pemasangan paku S, PT. Hutanindo Lestari Raya Timber akan menggunakan tenaga buruh harian tetap dan buruh harian lepas. Hal ini dilakukan untuk menampung tenaga kerja yang berasal dari masyarakat sekitar hutan. Setiap tahunnya, jumlah tenaga kerja buruh harian yang digunakan oleh PT.Hutanindo Lestari Raya Timber berjumlah \pm 200 orang.

3. *Personal Maintenance*

Hal-hal yang berkaitan dengan *Personal Maintenance* perusahaan adalah sebagai berikut :

A. Jam Kerja

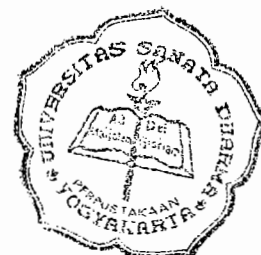
Pada perusahaan HPH PT. Hutanindo Lestari Raya Timber menetapkan 6 hari kerja (senin-sabtu). Adapun sistem pengaturan kerja sebagai berikut :

1. Untuk karyawan bulanan di kantor Pangkalanbun
 - a. Jam kerja untuk hari senin-jumat pukul 08.00 – 16.30.
 - b. Jam kerja untuk hari sabtu, pukul 08.00 – 12.00.
2. Untuk karyawan borongan di lokasi Base Camp / Logpond Semendung.
Jam kerja untuk hari senin-sabtu pukul 08.00-16.30.
3. Untuk karyawan harian di lokasi Base Camp / Logpond Semendung.
Jam kerja untuk hari senin-sabtu pukul 08.00.16.30.

B. Cuti

Cuti kerja dibagi dalam beberapa macam, yaitu :

1. Cuti kerja / Istirahat tahunan akan diberikan kepada karyawan yang telah memenuhi syarat sebagai berikut :
 - a. Karyawan yang telah bekerja selama 12 bulan berturut-turut dapat mengambil istirahat tahunan selama 12 hari kerja dengan menerima upah / gaji penuh.



2. Cuti diluar tanggungan perusahaan

- a. Di samping istirahat/ cuti tahunan , untuk hal yang dianggap perlu atau mendesak perusahaan dapat juga memberikan istirahat/cuti diluar tanggungan perusahaan.
- b. Istirahat/ cuti diluar tanggungan perusahaan adalah istirahat yang diberikan perusahaan atas permintaan karyawan dengan tidak mendapat upah dan fasilitas selama karyawan menjalankan istirahat tersebut.
- c. Istirahat atau cuti diluar tanggungan perusahaan dapat diberikan hanya untuk hal-hal menurut pendapat atau pertimbangan perusahaan adalah wajar untuk diberikan dan tidak mengganggu lancarnya rencana kerja.

3. Cuti Hamil/ Haid

- a. Karyawan wanita diberikan ijin meninggalkan pekerjaan dengan mendapat upah atau gaji penuh yaitu 1,5 (satu setengah) bulan sebelum melahirkan dan 1,5 (satu setengah) melahirkan/ gugur kandungan.
- b. Karyawan wanita boleh tidak masuk kerja pada hari pertama dan kedua waktu haid dengan memberitahukan kepada perusahaan/ atasannya.

C. Asuransi Kerja

Asuransi kerja yang ditetapkan oleh PT. Hutanindo Lestari Raya Timber meliputi JAMSOSTEK, asuransi kecelakaan kerja, asuransi

kematian, tunjangan hari tua, tunjangan hari raya (THR) dan sumbangan duka cita.

D. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan kepada karyawan adalah berupa perumahan/ mess bagi para direksi, direktur produksi, dan manajer komersial, sedangkan kepala bagian mendapatkan perumahan/ mess terpisah dari para direksi, direktur dan manajer. Fasilitas lain yang diberikan oleh karyawan selain itu berupa transportasi, kesehatan, kesejahteraan, tempat ibadah serta olahraga.

E. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan PT.Hutanindo Lestari Raya Timber pada saat ini adalah dapat dilihat pada tabel 4.4 :

No.	Klasifikasi	Jml (org)	Kualifikasi
A.	Pegawai		
(a).	Pimpinan		
1.	Direktur Utama	1	Sarjana Kehutanan
2.	Direktur Perencanaan dan Produksi	1	Sarjana Kehutanan
3.	Direktur Pembinaan Hutan	1	Sarjana Kehutanan
4.	Direktur SDM & Umum	1	Sarjana Kehutanan/ Sarjana bidang lain yang berpengalaman
5.	Direktur Keuangan dan Pemasaran	1	Sarjana Ekonomi
6.	Manajer Camp	1	Sarjana Kehutanan
7.	Manajer Perencanaan Hutan	1	Sarjana Kehutanan/ Sarjana bidang lain yang berpengalaman
8.	Manajer Pembinaan Hutan	1	Sarjana Kehutanan
9.	Manajer Produksi	1	Sarjana Kehutanan
10.	Manajer PMDH	1	Sarjana Kehutanan
11.	Manajer Umum/ Personalia	1	Sarjana Kehutanan/ Pertanian
12.	Manajer Keuangan	1	Sarjana Ekonomi
13.	Manajer Pemasaran	1	Sarjana Ekonomi
14.	Kasie Penataan	1	SKMA/SLA berpengalaman

15.	Kasie Perizinan	1	SKMA/SLA berpengalaman
16.	Kasie Perpetaan	1	SKMA/SLA berpengalaman
17.	Kasie Pengukuran	1	SKMA/SLA berpengalaman
18.	Kasie Adminstrasi	1	SKMA/SLA berpengalaman
19.	Kasie Pembibitan	1	SKMA/SLA berpengalaman
20.	Kasie Penanaman	1	SKMA/SLA berpengalaman
21.	Kasie Pemeliharaan	1	SKMA/SLA berpengalaman
22.	Kasie Penebangan	1	STM/SLA berpengalaman
23.	Kasie Pengangkutan	1	SKMA/SLA berpengalaman
24.	Kasie Penyaradan	1	STM/SLA berpengalaman
25.	Kasie Pemuatan	1	STM/SLA berpengalaman
26.	Kasie Pembongkaran	1	STM/SLA berpengalaman
27.	Kasie Mekanik	1	SLTA berpengalaman
28.	Kasie Tata Usaha	1	SLTA berpengalaman
29.	Kasie SATPAM	1	SKMA/SLA berpengalaman
30.	Kasie Penyuluhan PMDH	1	SKMA/SLA berpengalaman
31.	Kasie Keuangan PMDH	1	Sarjana Ekonomi
32.	Kasie Keuangan Pembinaan	1	Sarjana Ekonomi
33.	Kasie Administrasi dan umum	1	SPMA/SLA berpengalaman
34.	Kasie Promosi	1	SMEA/SLA berpengalaman
35.	Kasie Pemasaran	1	SMEA/SLA berpengalaman
36.	Kasie Administrasi Keuangan	1	SMEA/SLA berpengalaman
37.	KASIR	1	Sarjana Ekonomi
38.	Kasie Adm. Personalia	1	Sarjana Ekonomi
39.	Kasie Rumah Tangga	1	SMEA/SLA berpengalaman
40.	Kasie Koperasi	1	SMEA/SLA berpengalaman
41.	Kasie Poliklinik	1	SMEA/SLA berpengalaman
42.	Kasie Inventarisasi	1	SMEA/SLA berpengalaman
43.	Kasie Komunikasi	1	SMEA/SLA berpengalaman
44.	Kasie DIKLAT	1	SMEA/SLA berpengalaman
(b)	Pelaksana		
45.	Staf Administrasi, Pembukuan, Keuangan, Personalia, Pemasaran dan Logistik	5	SLTA/SLTP berpengalaman
46.	Staf Sarana Umum, Bengkel, Kantin, Pembantu RT dan Juru Masak	10	SKMA/SLTA/SD berpengalaman
47.	Supir, Montir	10	SLTA/ SLTP
48.	Perawat/ Mantri	2	Perawat/ Mantri berpengalaman
B.	Pekerja		
1.	Perencanaan Hutan		
	- Inventarisasi/ Cruising	4	SKMA/ SLTA berijasah cruiser
	- Penataan Areal	2	SKMA/ SLTA berpengalaman
	- Pengukuran dan Perpetaan	2	SKMA/ SLTA/ SLTP berpengalaman
	- Pembantu Cruiser	12	SLTA/ SLTP berpengalaman

	Total (1)		
2.	Produksi Hutan		
	- Penebangan (Operator dan Pembantu Chainsawman)	26	SLTA/ SLTP/ SD berpengalaman
	- Choherman/ Penyaradan	13	SLTA/ SLTP berpengalaman
	- Pengupasan Kulit Batang	13	SLTP/ SD berpengalaman
	- Operator Tractor	13	STM/ SLTA/ SLTP/ SD berpengalaman
	- Operator Loader	4	STM/ SLTA/ SLTP/ SD berpengalaman
	- Operator Excavator	1	STM/ SLTA/ SLTP/ SD berpengalaman
	- Operator Grader	2	STM/ SLTA/ SLTP/ SD berpengalaman
	- Operator Dump Truck	2	STM/ SLTA/ SLTP/ SD berpengalaman
	Total (2)	74	
3.	Pembinaan Hutan		
	- Buruh Persemaian	10	SLTP/ SD berpengalaman
	- Buruh Penanaman	10	SLTP/ SD berpengalaman
	- Pemeliharaan	10	SLTP/ SD berpengalaman
	Total (3)	30	
4.	Perlindungan dan Pengamanan Hutan		
	- SATPAM/ Jagawana	20	SLTA/ SLTP berpengalaman
	- Satgas DAMKAR	12	SLTA/ SD berpengalaman
	Total (4)	32	
5.	Pembinaan Masyarakat Desa Hutan		
	- Buruh Tanam	2	SLTP/ SD berpengalaman
	- Buruh Bangunan dan membuat fasilitas sarana umum	4	SLTP/ SD berpengalaman
	Total (5)	6	
6.	Penelitian dan Pengelolaan, dan Pemantauan Dampak Lingkungan		
	- Tenaga Pengamat	2	SKMA/ KKMA/ SLTA/ SLTP berpengalaman
	- Pembantu Teknisi Pemantauan Lingkungan	2	STM/ STN/ SLTP/ SD berpengalaman
	Total (6)	4	
7.	Bengkel, Sarana Umum dan lain-lain		
	- Pembantu Montir	3	SLTP/ SD berpengalaman

	- Buruh Bangunan - Buruh Harian Pembuat Jalan	3 4	SLTP/ SD berpengalaman SLTP/ SD berpengalaman
	JUMLAH	242	orang

G. Proses Produksi

1. Hasil Produksi

PT. Hutanindo Lestari Raya Timber dalam menjalankan aktifitas usahanya menghasilkan kayu bulat (*log*), diantaranya yaitu kayu floater dan kayu singker.

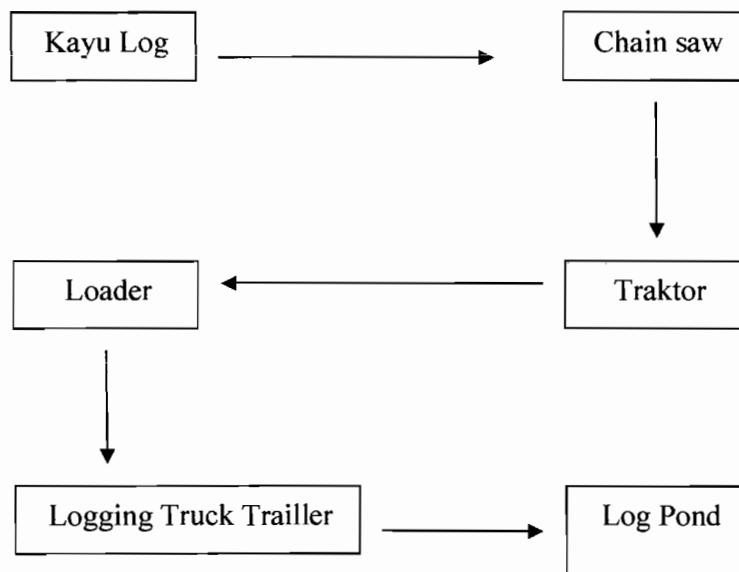
2. Pengadaan Bibit

Pengadaan bibit merupakan kegiatan yang meliputi penyiapan tempat pembibitan, pengadaan sarana dan prasarana, kegiatan lain yang berhubungan dengan pengadaan bibit. Maksud dan tujuan ini adalah untuk memperoleh benih atau bibit yang berkualitas tinggi dalam jumlah yang memadai dan tepat waktu serta untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas pohon. Jenis-jenis pohon yang disemai atau disediakan bibitnya adalah jenis pohon komersil setempat.

3. Mesin dan Peralatan

Ada beberapa macam alat dan mesin yang digunakan dalam memproduksi kayu bulat (*log*). Mesin dan alat tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Chain saw* : digunakan untuk menebang pohon hasil penanaman yang berdiameter 60 cm keatas.
- b. Traktor : digunakan untuk menyarad kayu bulat hasil penebangan
- c. Loader : digunakan untuk memuat kayu dan membongkar kayu
- d. Logging Truck Trailler : digunakan untuk mengangkut kayu dan ditampung ditempat penampungan kayu (*Log Pond*)



Gambar 4. 1 Proses Produksi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

1. Deskripsi Struktur Organisasi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dan susunan yang menggambarkan mengenai tugas, tanggung jawab, dan hubungan fungsi-fungsi, bagian-bagian di dalam struktur organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Dengan adanya struktur organisasi dapat diketahui aliran wewenang dari manajemen tingkat tinggi kepada manajemen yang lebih rendah, serta menunjang kelancaran kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan.

Struktur organisasi pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber adalah struktur organisasi yang berbentuk fungsional, dimana setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Dengan demikian masing-masing fungsi tersebut mempunyai wewenang dan tanggungjawab yang jelas dalam menjalankan tugasnya. Perusahaan juga menggunakan hubungan sistem *lini-staff*, dimana setiap bawahan hanya bisa mendapatkan perintah dari satu atasan saja dan atasan atau manajer bagian lain tidak bisa memberikan perintah meskipun garis kedudukannya masih dibawah manajer yang sama. Sedangkan staff menunjukkan hubungan pemberian nasihat dan bukan hubungan memberi perintah sehingga memungkinkan manajer lini bekerja dengan lebih baik.

Agar wewenang dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik, maka dalam suatu organisasi terdapat uraian mengenai wewenang dan tanggung jawab yang digambarkan dalam *job description*. Struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan HPH Hutanindo Lestari Raya Timber dapat dilihat pada lampiran 1. Berikut adalah uraian tugas dan wewenang setiap Direktur dan Manajer dalam struktur organisasi :

1. Direktur Utama

Direktur utama mempunyai tanggungjawab atas segala keberhasilan perusahaan. Tugas Direktur Utama adalah memimpin jalannya perusahaan, membuat keputusan tentang garis besar kebijaksanaan perusahaan, memimpin rapat tahunan dan rapat luar biasa.

2. Direktur

Tugas dan peran Direktur adalah menjalankan perusahaan sesuai dengan garis kebijaksanaan yang telah ditetapkan dalam rapat tahunan, mengontrol jalannya perusahaan dan memimpin rapat bulanan setingkat managerial. Direktur bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan mempunyai usaha untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Tugas lain yang utama dari direktur adalah :

- a. Menyelenggarakan kegiatan pengelolaan hutan, baik yang menyangkut perencanaan hutan, baik yang menyangkut perencanaan hutan, pemasaran dan pengelolaan hutan.
- b. Menyusun anggaran berdasarkan atas rencana fisik/ program kerja tahunan, lima tahunan dan rencana kerja perusahaan hutan.

- c. Menyusun tugas dan wewenang jabatan dalam organisasi perusahaan.
- d. Memperhatikan pembinaan personil dan kesejahteraan.
- e. Membuat laporan berkala sesuai dengan peraturan dan kebijaksanaan departemen kehutanan.
- f. Melaksanakan segala tugas perusahaan yang diberikan oleh direktur utama.
- g. Bertanggungjawab langsung kepada direktur utama.

3. Manajer Camp

Merupakan pimpinan seluruh kegiatan teknis operasional hutan untuk memperoleh hasil produksi kayu dari hutan serta menjamin keberhasilan kegiatan pembinaan hutan, perlindungan hutan, pengelolaan lingkungan, pemantauan lingkungan serta pembinaan masyarakat desa sekitar hutan.

4. Manajer SDM/ Umum

Yang mempunyai tugas mengurus masalah administrasi kepegawaian perusahaan, hubungan perusahaan dengan instansi lain, logistik dan pengadaan peralatan dan hal-hal lain yang bersifat umum seperti pengaturan perjalanan direksi dan manajer-manajer lainnya.

Manajer SDM/ Umum disamping dibantu oleh asisten, juga membawahi empat seksi yakni seksi administrasi, seksi rumah tangga, seksi koperasi, dan seksi hubungan masyarakat.

5. Manajer Pemasaran

Mempunyai tugas melakukan pemasaran hasil produksi kayu dan nonkayu, melakukan negosiasi dengan pembeli mengenai harga kayu, melakukan kegiatan-kegiatan lain yang ada hubungannya dengan pemasaran hasil hutan.

6. Manajer Perencanaan Hutan

Mempunyai tugas dan tanggungjawab melakukan kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan hutan. Manajer perencanaan harus dapat melaksanakan TPTI secara lengkap dan benar pada saat melakukan perencanaan hutan yang didasarkan kepada prinsip kelestarian hutan.

Dalam kegiatan perencanaan hutan ini manajer perencanaan hutan dibantu oleh asisten manajer dan 4 orang kepala seksi, yakni seksi penataan, seksi inventarisasi yang bertugas melakukan kegiatan pencatatan dan pengukuran pohon serta permudaan alam pada areal tegakan tinggal untuk mengetahui antara lain komposisi jenis, penyebaran dan kerapatan pohon inti yang bertujuan untuk menentukan perlakuan silvikultur pada petak-petak kerja tahunan sesudah kegiatan penebangan dan perapihan dilaksanakan, antara lain untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan kegiatan pengayaan dan berapa luas penanaman rehabilitasi yang harus dilaksanakan pada petak kerja tersebut, seksi perpetaan dan seksi penyusunan rencana dan pengolahan data.

7. Manajer Pembinaan Hutan

Manajer pembinaan hutan bertanggung jawab penuh atas seluruh kegiatan pembinaan hutan yang meliputi pembibitan, penanaman serta pemeliharaan hutan.

Dalam menjalankan tugasnya, manager pembinaan hutan berkordinasi dengan manager-manager lainnya, dibantu oleh seorang asisten serta 3 orang kepala seksi yakni seksi pembibitan yaitu kegiatan yang meliputi penyiapan tempat pembibitan, pengadaan sarana dan prasarana, kegiatan lain yang berhubungan dengan pengadaan bibit.

Maksud dan tujuan kegiatan ini adalah untuk memperoleh benih atau bibit yang berkualitas tinggi dalam jumlah yang memadai dan tepat waktu serta untuk meningkatkan produktivitas maupun kualitas pohon. Jenis-jenis pohon yang disemai atau disediakan bibitnya adalah jenis pohon komersil setempat, seksi penanaman serta seksi pemeliharaan, yaitu pemeliharaan tanaman pengayaan, rehabilitasi dan penanaman tanah kosong adalah pekerjaan perawatan tanaman dengan cara membersihkan jalur penanaman, membunuh gulma dan pohon penaung, menebas rumput sepanjang jalur penanaman dan menyulam tanaman mati. Pemeliharaan dilakukan setiap empat bulan selama 3 tahun berturut-turut yaitu pada tahun ke-3, 4 dan 5 setelah penebangan.

8. Manajer PMDH

Manajer Pembinaan Masyarakat Desa Sekitar Hutan bertanggung jawab penuh atas keberhasilan kegiatan penyuluhan serta pelaksanaan

dari garis-garis yang telah ditetapkan dan direncanakan dalam laporan studi diagnotis HPH Bina Desa Hutan, serta bantuan teknis pertanian. Program pembinaan masyarakat desa hutan (PMDH), yaitu kegiatan pembinaan terhadap masyarakat yang dilaksanakan oleh pemegang Hak Pengusahaan Hutan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat tersebut yang bertujuan untuk membantu mewujudkan terciptanya masyarakat desa hutan yang mandiri, sejahtera dan sadar lingkungan, terutama yang berada di dalam atau disekitar hutan.

Sasaran kegiatan Pembinaan Masyarakat Desa Hutan (PMDH) adalah sebagai berikut :

- a. Meningkatkan pendapatan, terbukanya kesempatan kerja dan kesempatan berusaha, serta tumbuhnya ekonomi pedesaan yang berwawasan lingkungan.
- b. Tersedianya sarana dan prasarana sosial ekonomi yang memadai.
- c. Terciptanya kesadaran dan prilaku positif masyarakat dalam pelestarian sumberdaya hutan guna meningkatkan pengamanan hutan.

Aspek-aspek kegiatan Pembinaan Masyarakat Desa Hutan (PMDH) adalah sebagai berikut :

- A. Peningkatan pendapatan, tumbuh ekonomi masyarakat pedesaan yang berwawasan lingkungan, yang meliputi :
 1. Pendidikan dan Latihan Ketrampilan
 - a). Budidaya tanaman

- b). Budidaya tanaman hortikultura
- c). Budidaya Tanaman kehutanan
- d). Budidaya lebah madu
- e). Budidaya ternak
- f). Budidaya ikan
- g). Pertukangan kayu
- h). Kerajinan tangan (pahat, ukir, anyaman)
- i). Bea siswa (SD, SLTP, SLTA)
- j). Honor guru
- k). lain-lain

2. Pemasaran Hasil

- a). Pertanian/ peternakan/ perikanan
- b). Pertukangan/ kerajinan/ ukiran
- c). Lain-lain

3. Lain-lain

- a). Pembentukan/ pembinaan koperasi
- b). Bantuan modal kerja/ modal usaha, berupa kredit/ pinjaman tanpa bunga atau pinjaman/ kredit yang dapat digulirkan
- c). Lain-lain

B. Penyediaan sarana dan prasarana sosial ekonomi, meliputi :

1. Bangunan Fisik Desa

- a). Jalan
- b). Pengairan

- c). M C K
- d). Air bersih
- f). Pasar
- g). Balai Desa/ Kantor Desa
- h). Posyandu

2. Sarana Fisik Keagamaan

- a). Masjid
- b). Gereja
- c). Lain-lain

3. Bangunan Fisik Pendidikan

- a). Sekolah, Madrasah
- b). Rumah Guru
- c). Lain-lain

4. Pemanfaatan Sarana / Prasarana Perusahaan

- a). Poliklinik
- b). Olah Raga
- c). Lain-lain

C. Meningkatkan kesadaran dan perilaku positif dalam Sumber Daya

Alam (SDA) yang meliputi :

1. Penyuluhan (dengan metode latihan dan kunjungan, pertemuan kelompok, ceramah, diskusi, pemutaran film dan studi banding) tentang :
 - a). Konversi SDA dan Hutan

- b). Pertanian menetap dan *Agaroforestry*
 - c). Peternakan/ Perikanan
 - d). Lain-lain
2. Pengembangan hutan rakyat, aneka kehutanan, hutan kemasyarakatan dan pelestarian SDA :
- a). Penyiapan Lahan
 - b). Penyediaan Bibit
 - c). Penanaman
 - d). Lain-lain

Dalam melaksanakan tugasnya, manajer PMDH dibantu oleh seorang asisten serta dua orang kepala seksi yakni kepala seksi penyuluhan serta kepala seksi teknis pertanian.

9. Manajer Keuangan

Mempunyai tugas mengatur administrasi keuangan perusahaan yang berhubungan dengan gaji pegawai, pajak-pajak perusahaan (PPn, PPh, PBB), penghitungan dan pembayaran iuran hasil hutan (IHH), dana jaminan reboisasi (DJR), pendapatan dan pengeluaran (anggaran belanja) perusahaan dan hal-hal lain yang berhubungan dengan pembayaran dan keuangan perusahaan.

10. Manajer Produksi

Manajer Produksi ini bertanggung jawab penuh atas semua kegiatan produksi kayu di lapangan, mulai dari kegiatan penebangan, pengadaan barang dan peralatan serta logistik di *camp*, pembuatan dan

pemeliharaan bangunan, melaksanakan tata usaha kehutanan di lapangan, kegiatan pengukuran dan pengujian kayu, kegiatan penimbunan kayu di Tpk dan *logpond* serta perakitan kayu disungai untuk segera dipasarkan kekonsumen atau pabrik industri perkayuan.

Dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari manajer produksi ini dibantu oleh seorang asisten manajer dan beberapa kepala seksi.

11. Bagian Penebangan

Bertugas melakukan penebangan pohon yang berdiameter 60 cm keatas dengan menggunakan alat gergaji mesin (*chainsaw*).

12. Bagian Penyaradan

Bertugas menarik kayu bulat hasil tebangan dengan menggunakan alat bantu yaitu *skidder/ tractor*.

13. Bagian Muat

Bertugas melakukan muat kayu hasil tebangan kayu bulat dengan menggunakan alat bantu yaitu *loader*.

14. Bagian Bongkar

Bertugas melakukan pembongkaran kayu bulat hasil tebangan yang sudah dikumpulkan dengan menggunakan alat bantu yaitu *loader*.

15. Bagian Pengangkutan

Bertugas mengangkut kayu bulat hasil tebangan menuju ke tempat penampungan kayu *logpond* dengan menggunakan *logging truck trailer*.

16. Bagian Mekanik

Bertugas memelihara dan memperbaiki mesin-mesin yang dipakai untuk proses produksi.

2. Deskripsi Penyusunan Anggaran Perusahaan

Anggaran merupakan alat untuk mengukur prestasi dari setiap pusat pertanggungjawaban karena dalam anggaran prestasi yang diharapkan untuk setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan prestasi sesungguhnya terjadi. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja untuk periode yang akan datang dan dengan anggaran ini dapat diperkirakan taksiran dana yang diperlukan untuk kegiatan tersebut.

PT. Hutanindo Lestari Raya Timber dalam penyusunan anggarannya dilaksanakan oleh bagian anggaran yang melibatkan bagian-bagian lain yang ada di perusahaan. Anggaran yang disusun oleh bagian anggaran dan bagian lain di perusahaan tersebut merupakan rancangan anggaran. Rancangan anggaran ini kemudian diserahkan kepada pimpinan perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan menjadi anggaran. Sebelum rancangan anggaran ini disahkan serta ditetapkan menjadi anggaran oleh pimpinan, setiap bagian masih diperbolehkan untuk mengadakan revisi terhadap anggarannya. Setelah disahkan oleh pimpinan perusahaan maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran yang akan dijadikan pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan. Anggaran dilaksanakan setiap seminggu sekali dan penyusunannya dilakukan sekitar 2 bulan sebelum akhir tahun berjalan.

3. Deskripsi Penggolongan Biaya perusahaan

Salah satu syarat dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali oleh manajemen pusat pertanggungjawaban. Biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawaban hanyalah biaya yang mampu dikendalikan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk itu, maka biaya-biaya yang terjadi harus dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali oleh manajemen suatu pusat pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

PT. Hutanindo Lestari Raya Timber mengolongkan biaya menjadi 2 bagian yaitu biaya produksi dan biaya operasional. Biaya produksi adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi pada produk. Sedangkan biaya operasional adalah biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional perusahaan selain biaya produksi.

1. Biaya produksi yang terjadi di Perusahaan Hutanindo Lestari Raya

Timber adalah :

A. Biaya bahan baku bibit tanaman

B. Biaya Tenaga kerja langsung terdiri dari :

Biaya Pemungutan Hasil Hutan :

- a. Penebangan
- b. Penyaradan
- c. Pengangkutan
- d. Pemuatan
- e. pembongkaran

C. Biaya Overhead pabrik terdiri dari :

- a. sparepart dan non sparepart
- b. Biaya listrik dan air
- c. Biaya penyusutan aktiva tetap
- d. Biaya penyusutan tanah dan bangunan
- e. Biaya makan dan minum
- f. Biaya tenaga kerja tidak langsung
- g. Biaya lain-lain

2. Biaya operasional

- a. Pembayaran PPn dan Pajak Lainnya
- b. Pembayaran Jamsostek
- c. Biaya perlengkapan Kantor
- d. Biaya Perjalanan dan Penginapan
- e. Biaya Pengangkutan dan Pengiriman
- f. Biaya Bongkar dan Muat
- g. Biaya Pengapalan
- h. Biaya Telephone/ Telegraph/ Radio SSB
- i. Biaya lain-lain

4. Deskripsi Klasifikasi dan Kode Rekening Biaya Perusahaan

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya. Maka di dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang terjadi untuk setiap tingkatan manajemen harus dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Pengelompokan dan pemberian kode rekening harus disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan manajemen dalam struktur organisasi yang bersangkutan.

Adapun rekening buku besar PT. Hutanindo Lestari Raya Timber dibagi menjadi 5 kelompok dan diberi kode rekening sebagai berikut :

1. Aktiva
2. Hutang
3. Modal
4. Pendapatan
5. Biaya

Rincian kode pusat pertanggungjawaban untuk bagian produksi adalah sebagai berikut :

- 500 Biaya Bahan Baku Bibit Tanaman
- 3 PT. Hutanindo Lestari Raya Timber
- 500. 3. 001 Biaya Bahan Baku Bibit Tanaman
- 501 — 540 Biaya Tenaga Kerja Langsung

- 501. 3. 001 Biaya Gaji dan Komisi
 - 002 Biaya Ganti Rugi
- 502. 3. 001 Biaya Upah Penebangan
 - 002 Biaya Upah Operator Tractor
 - 003 Biaya Upah Angkutan Kayu Bulat
 - 004 Biaya Upah Kupas kayu
- 505.3. 001 Biaya tunjangan pengobatan
 - 002 Tunjangan hari raya
 - 003 Biaya tunjangan cuti tahunan
 - 004 Biaya tunjangan PHK
 - 005 Biaya tunjangan asuransi kerja
- 540. 3. 001 Perayaan dan Selamatan
- 540. 3. 002 Biaya makan dan minum
- 510 — 520 Biaya Overhead Pabrik
- 510. 3. 001 Perbaikan dan Perawatan Tractor
 - 002 Perbaikan dan Perawatan Truck
 - 003 Perbaikan-Perawatan Peralatan mesin
 - 004 Perbaikan-Perawatan Kapal dan lainnya
 - 005 Kapal Speed
 - 006 Biaya Speedboard
- 520. 3. 001 Biaya Perjalanan dan Penginapan
 - 002 Biaya Pengangkutan dan Pengiriman
 - 003 Biaya Bongkar dan Muat

004 Biaya Pengapalan

005 Biaya Pembinaan Desa

006 Biaya Pengamanan dan Perlindungan Hutan

725, 730, 750 Biaya operasional

725.3. 001 Biaya Perlengkapan Kantor

002 Biaya Telephone/ Telegraph/ Radio SSB

003 Biaya Surat Kabar dan Iklan

004 Biaya Perangko dan Materai

005 Biaya Kendaraan Kantor

730.3.001 Pajak Pertambahan Nilai

002 Pajak Penghasilan Pasal 21

003 PPH Pasal 23

004 PPH Pasal 25

005 Pajak Bumi dan Bangunan

005 PPH Pasal 29

006 Biaya Pajak Lainnya

755. 3. 001 Asuransi Kendaraan Kantor

002 Biaya Asuransi Gedung

003 Biaya Asuransi Alat Berat

004 Biaya Sewa Guna

5. Deskripsi Sistem Pelaporan Biaya Perusahaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban, pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut tingkatan manajemen untuk pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas terjadinya informasi keuangan tersebut. Supaya laporan pertanggungjawaban mampu memberikan informasi biaya kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban maka sistem pelaporan biaya tersebut harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.

Laporan pertanggungjawaban yang dilakukan pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber adalah sebagai berikut :

Tabel 5.1
Laporan pertanggungjawaban biaya
PT. Hutanindo Lestari Raya Timber
Tahun 2004

Jenis Biaya	Anggaran Biaya (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
Biaya Produksi			
Biaya bahan baku	962.550.000,00	955.730.891,00	6.819.109,00
Biaya TKL :			
Bg. Penebangan	14.532.652,00	14.427.310,00	105.342,00
Bg. Penyaradan	12.500.000,00	12.398.261,00	101.739,00
Bg. Pemuatan	12.031.200,00	11.931.200,00	100.00,00
Bg. Pengangkutan	12.132.000,00	11.732.291,00	399.709,00
Bg. Pembongkaran	9.000.000,00	8.765.479,00	234.521,00
Bg. Mekanik	13.500.000,00	13.149.550,00	350.450,00
Biaya Overhead Pabrik			
Biaya Sparepart & service	38.187.225,90	36.560.250,03	1.626.975,87
Biaya BBM	250.000.000,00	249.765.130,00	234.870,00
Biaya Oli	29.387.849,25	33.117.500,02	(3.729.650,77)

Biaya TKTL	331.000.000,00	329.715.255,00	1.284.745,00
Biaya Pemeliharaan Gedung dan Lainnya.	50.000.000,00	49.565.119,00	434.881,00
Biaya Makan	155.650.500,00	155.150.500,00	500.000,00
Biaya Lain-lain	15.750.000,00	16.000.000,00	(250.000,00)
Total biaya produksi	1.906.221.427,00	1.898.008.736,00	8.212.691,01
Biaya Operasional			
Biaya PPn dan Pajak lainnya	167.700.000,00	167.700.000,00	0
Biaya Jamsostek	77.000.000,00	77.000.000,00	0
Biaya Listrik, Telp dll	132.556.350,00	132.431.250,00	125.100,00
Biaya Pengapalan	125.000.000,00	123.790.610,00	1.209.390,00
Total biaya operasional	502.256.350,00	500.921.860,00	1.334.490,00
Total biaya	2.408.477.777,00	2.399.430.596,00	9.047.181,01

Lanjutan Tabel 5. 1 Laporan pertanggungjawaban biaya

B. Perbandingan Antara Teori Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Data Yang Diperoleh Dari Perusahaan

1. Perbandingan Struktur Organisasi

Pada akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya mensyaratkan adanya struktur organisasi yang menetapkan atau menggambarkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen. Syarat tersebut menekankan pada struktur organisasi dimana setiap tingkatan manajemen mempunyai tugas sendiri-sendiri sesuai dengan spesialisasinya. Dengan demikian tidak ada satu tugas yang menjadi tugas beberapa unit organisasi.

Di dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi merupakan salah satu faktor penting karena dalam struktur organisasi mencerminkan penempatan individu yang tepat pada masing-masing fungsi dalam organisasi.

Struktur organisasi PT. Hutanindo Lestari Raya Timber menunjukkan bahwa perusahaan disusun dalam bentuk fungsional dengan membagi perusahaan ke dalam unit-unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban. Setiap unit tersebut mempunyai fungsi yang berbeda-beda, masing-masing dipimpin oleh seorang manajer atau kepala bagian. Struktur organisasi di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber yang berbentuk fungsional ini garis perintahnya merupakan garis lurus, dimana setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan seorang bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan. Struktur organisasi di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber menunjukkan bahwa organisasi disusun dengan penetapan garis wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas. Hal ini dapat diidentifikasi dari struktur organisasi yang terdapat pada lampiran dan dari *job description* masing-masing bagian pada setiap tingkatan manajemen yang dibuat secara tertulis. Penerapan yang demikian telah sesuai dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu menyebabkan setiap individu dapat mengetahui dan mengerti secara jelas dan tegas apa yang menjadi tanggung jawab dan tugas-tugasnya. Dengan demikian job description yang telah dibuat secara jelas dan serta dengan adanya pemisahan fungsi-fungsi di dalam struktur organisasi akan memungkinkan



bagi manajemen untuk melakukan pengendalian, hal ini akan membuat manajemen tingkat lebih rendah dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang yang diberikan kepadanya oleh manajer atasnya. Dalam struktur organisasi saat ini yang berlaku di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber terbagi atas unit-unit fungsional dan terdiri dari tiga jenjang manajemen yaitu direktur, manajer dan kepala bagian.

Dari uraian tugas yang diperoleh dapat dilihat bahwa pembagian tugas yang telah dibagi menurut spesialisasi kegiatan. Dengan demikian PT. Hutanindo Lestari Raya Timber menunjukkan kesesuaian antara struktur organisasi perusahaan dengan teori penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Ini berarti syarat pertama dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah sesuai.

2. Perbandingan Penyusunan Anggaran Perusahaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan anggaran disusun oleh tiap pusat pertanggungjawaban untuk tiap tingkatan manajemen, dan setiap pusat pertanggungjawaban bertanggungjawab atas anggaran yang mereka susun. Dengan demikian anggaran akan mencerminkan sasaran dan tujuan dari tiap pusat pertanggungjawaban. Agar pelaksanaan tanggungjawab dapat berjalan lancar, perusahaan biasanya membentuk komisi anggaran atau bagian anggaran yang umumnya berada langsung dibawah Direksi. Bagian inilah yang nantinya akan meninjau dan mengevaluasi anggaran dari setiap unit organisasi (bagian).

Suatu anggaran sebaiknya memiliki beberapa karakteristik antara lain, dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup kurun waktu tertentu serta berisi kesanggupan manajemen untuk mencapainya, anggaran harus dinilai dan disetujui oleh petugas yang lebih tinggi dari penyusun anggaran dan jika telah disahkan, anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus. Secara periodik hasil sesungguhnya dibandingkan dengan yang dianggarkan, dan penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Pada PT. Hutanindo Lestari Raya Timber anggaran perusahaan telah melaksanakan proses kegiatan penyusunan anggaran dengan menunjuk bagian anggaran sebagai penyusun anggaran biaya berarti proses pengumpulan data dan informasi telah terpenuhi selanjutnya bersama dengan bagian lain di perusahaan melakukan pengolahan data dan penganalisaan data informasi sehingga anggaran yang disusun dapat berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja maupun alat pengawasan. Anggaran yang disusun perusahaan telah dinyatakan secara kuantitatif (dalam bentuk laporan keuangan) dan mencakup jangka waktu satu tahun.

Diikutsertakannya bagian lain seperti bagian produksi, dalam penyusunan anggaran biaya menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan sehingga mereka akan merasa bahwa anggaran biaya yang dikeluarkan merupakan tanggungjawabnya dan bersedia dinilai atas dasar anggaran tersebut. Namun pada bagian dibawah bagian produksi seperti bagian penebangan, penyaradan, pemuatan, pembongkaran, pengangkutan, dan mekanik belum dibuat anggaran secara

khusus. Dengan demikian PT. Hutanindo Lestari Raya Timber belum mengikutsertakan semua bagian dalam penyusunan anggaran.

Dari uraian diatas anggaran perusahaan belum disusun oleh tiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada tiap tingkatan manajemen karena belum mengikutsertakan semua bagian dalam penyusunan anggaran, ini berarti bahwa penyusunan anggaran pada perusahaan belum sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

3. Perbandingan Penggolongan Biaya Perusahaan

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban, tiap manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya bagiannya masing-masing dan oleh karena itu masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya tersebut. Kerena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer bagian tersebut, maka hanya biaya-biaya terkendalikn sajalah yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikn perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya yang tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tingkatan tertentu dan dalam jangka waktu tertentu.

Penilaian prestasi manajemen dalam akuntansi pertanggungjawaban dilihat dari laporan pertanggungjawaban biaya mengenai biaya yang mampu

dikendalikan atau dipengaruhinya. Untuk pengendalian biaya diperlukan pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh manajer tertentu agar konsep pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini sangat penting agar tidak terjadi tanggungjawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap manajer pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya.

PT. Hutanindo Lesatari Raya Timber menggolongkan biaya-biayanya berdasarkan obyek pengeluarannya menjadi biaya produksi dan biaya operasional. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi dibagi menjadi tiga elemen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya operasional yaitu biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan kegiatan-kegiatan yang tidak dapat diidentifikasi dengan aktivitas produksi maupun pemasaran.

Dari uraian penggolongan biaya, perusahaan menggolongkan biaya-biayanya berdasarkan obyek pengeluarannya. Dengan demikian dilihat dari penggolongan biaya, PT. Hutanindo Lestari Raya Timber menunjukkan tidak adanya kesesuaian antara penggolongan biaya perusahaan terhadap teori penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Ini berarti bahwa penggolongan biaya perusahaan belum digolongkan menurut terkendalikannya biaya dan tidak terkendalikannya biaya.

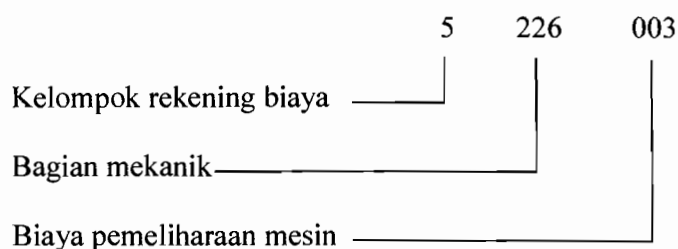
4. Perbandingan Klasifikasi dan Kode Rekening Perusahaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya, untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

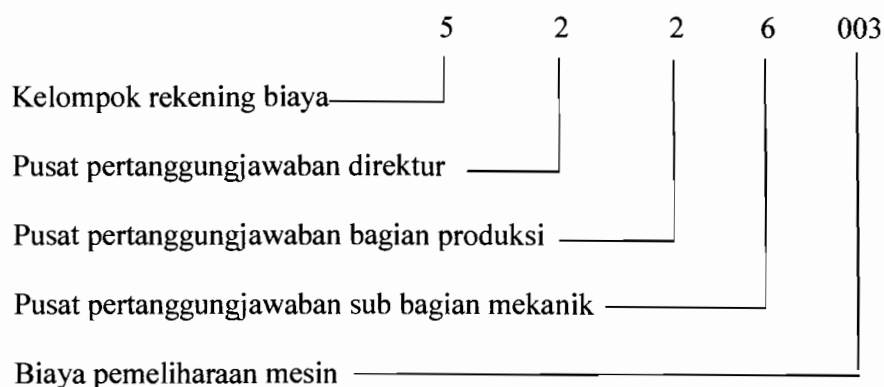
Kode rekening yang digunakan oleh PT. Hutanindo Lestari Raya Timber adalah tipe kode angka desimal yaitu dengan memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimum sepuluh golongan yang lebih kecil dari sub kelompok tersebut, sedangkan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban agar biaya-biaya yang terjadi dapat dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen maka biaya harus digolongkan dan diberi kode menggunakan kode angka kelompok (*group code-method*). Metode kode kelompok terbentuk dari dua atau lebih sub kode yang dikombinasikan menjadi satu kode. Karakteristi kode ini adalah :

1. Rekening diberi kode angka atau kombinasi angka dan huruf
2. Jumlah angka dan/ atau huruf tetap
3. Posisi angka dan/ atau huruf dalam kode mempunyai arti tertentu
4. Perluasan klasifikasi dilakukan dengan memberi cadangan angka dan/ atau huruf.

Dengan penerapan kode rekening angka kelompok maka dapat dengan mudah mengetahui pusat pertanggungjawaban mana yang bertanggungjawab terhadap biaya tersebut. Sebagai contoh biaya pemeliharaan mesin yang terjadi pada bagian mekanik yang bertanggungjawab pada kepala bagian produksi adalah berkode 5. Uraian kode rekening tersebut adalah sebagai berikut :



Arti posisi angka dalam setiap kode adalah sebagai berikut :



Gambar 5.1

Contoh kode rekening pusat pertanggungjawaban biaya

Kode rekening tersebut telah menunjukkan tempat terjadinya biaya. Dengan kode rekening seperti ini maka memungkinkan untuk membuat laporan biaya sesuai dengan tempat terjadinya biaya sehingga dapat

menghasilkan laporan pertanggungjawaban untuk masing-masing pusat biaya.

Dari uraian klasifikasi pembentukan kode rekening perusahaan menggunakan kode angka desimal, yaitu kode angka yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimum sepuluh golongan yang lebih kecil dari golongan yang lebih kecil dari sub kelompok tersebut. Dengan demikian klasifikasi dan kode rekening perusahaan belum sesuai dengan teori akuntansi pertanggung- jawaban.

5. Perbandingan Sistem Pelaporan Biaya

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut. Di samping berfungsi sebagai pencatat data biaya, pendapatan dan aktiva menurut pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam perusahaan juga berfungsi sebagai pelaporan untuk memberikan umpan balik kepada manajer penyusun anggaran mengenai hasil pelaksanaan anggaran manajer yang bersangkutan.

PT. Hutanindo Lestari Raya Timber membuat laporan pertanggungjawaban dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya, namun laporan pertanggungjawaban tersebut belum dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban melainkan laporan biaya untuk seluruh perusahaan. Apabila laporan pertanggungjawaban hanya dibuat untuk satu pabrik saja dapat menyebabkan pengendalian biaya yang kurang baik karena

apabila terjadi penyimpangan tidak dapat diketahui secara pasti siapa yang seharusnya bertanggungjawab. Dengan demikian PT. Hutanindo Lestari Raya Timber belum sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari data yang diperoleh dan analisa yang telah dilakukan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini disebabkan karena kondisi perusahaan tidak mendukung untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan sudah memiliki satu kriteria yang terpenuhi yaitu struktur organisasi tetapi 4 kriteria lain belum terpenuhi yaitu penyusunan anggaran, penggolongan biaya, klasifikasi pembentukan kode rekening dan sistem pelaporan biaya yang belum sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Karakteristik-karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yang belum dipenuhi oleh perusahaan adalah :

1. Penyusunan Anggaran

Proses kegiatan penyusunan anggaran dilakukan dengan menunjuk bagian anggaran sebagai penyusun anggaran biaya bersama dengan bagian lain diperusahaan. Diikutsertakan bagian lain seperti bagian produksi, dalam penyusunan anggaran biaya menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan sehingga mereka akan merasa bahwa anggaran biaya yang dikeluarkan merupakan tanggungjawabnya

dan bersedia dinilai atas dasar anggaran tersebut. Namun pada bagian dibawah bagian produksi seperti bagian penebangan, penyaradan, pemuatan, pembongkaran, pengangkutan dan mekanik belum dibuat anggaran secara khusus.

2. Penggolongan Biaya

Pada penggolongan biaya perusahaan belum menggolongkan biaya menjadi biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan, perusahaan menggolongkan biaya-biayanya berdasarkan obyek pengeluarannya menjadi biaya produksi dan biaya operasional.

3. Klasifikasi dan kode rekening

Pada klasifikasi dan kode rekening perusahaan belum menggunakan kode angka kelompok, perusahaan menggunakan kode angka desimal yaitu dengan memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimum sepuluh golongan yang lebih kecil dari sub kelompok tersebut.

4. Sistem Pelaporan Biaya

Pada sistem pelaporan biaya perusahaan membuat laporan pertanggungjawaban dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya, namun laporan pertanggungjawaban tersebut belum dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban melainkan laporan biaya untuk seluruh perusahaan.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Penulis hanya meneliti satu bagian saja yaitu bagian pengendalian biaya karena keterbatasan waktu. Jadi kesimpulan penelitian hanya didasarkan pada bagian pengendalian biaya di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.
2. Penulis hanya menggunakan syarat dari sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk melihat apakah sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dapat diterapkan dengan baik di PT. Hutanindo Lestari Raya Timber.
3. Penggunaan angka-angka biaya dalam contoh kurang didasarkan pada data yang nyata sehingga terdapat kemungkinan angka tersebut kurang tepat.

C. Saran

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu cara pengendalian biaya yang efektif. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik menuntut terpenuhinya kelima syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut di atas. Oleh karena itu untuk mendukung agar dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik di perusahaan Hutanindo Lestari Raya Timber, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut :

1. Di dalam penyusunan anggaran sebaiknya perusahaan melibatkan sub-sub bagian yang terdapat di bawah departemen produksi sehingga mereka akan bersedia dinilai prestasinya berdasarkan anggaran tersebut.
2. Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan antara biaya terkendalikan dengan biaya yang tidak terkendalikan. Dengan adanya pemisahan biaya

terkendalikan maka penilaian prestasi dapat dilakukan dengan tepat, yaitu dengan didasarkan pada biaya terkendalikan. Berikut ini disajikan contoh biaya-biaya yang terkendalikan oleh :

Bagian penebangan : biaya yang terjadi pada proses penebangan, biaya gaji dan upah karyawan bagian penebangan, biaya upah lembur karyawan.

Bagian Penyaradan : biaya pada proses penyaradan, biaya gaji dan upah karyawan bagian penyaradan, biaya upah lembur karyawan bagian penyaradan

Bagian pemuatan : biaya yang terjadi pada proses pemuatan, biaya gaji dan upah bagian pemuatan, biaya upah lembur pemuatan.

Bagian pembongkaran : biaya yang terjadi pada pembongkaran, biaya gaji dan upah pembongkaran, biaya upah lembur karyawan bagian pembongkaran.

Bagian pengangkutan : biaya pada pemuatan dan pembongkaran, biaya gaji dan upah karyawan, biaya upah lembur karyawan.

3. Pemberian kode rekening perusahaan yang didasarkan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu kode rekening lebih sesuai daripada kode angka desimal supaya mudah dibaca hubungan pusat-pusat

pertanggungjawaban dengan jenis-jenis biaya. PT. Hutanindo Lestari Raya Timber dapat melaksanakan syarat keempat penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan melakukan perubahan yaitu memberikan kode angka kelompok untuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada. Berikut ini diberikan contoh pemberian kode rekening yang dapat dilihat pada lembar lampiran 4.

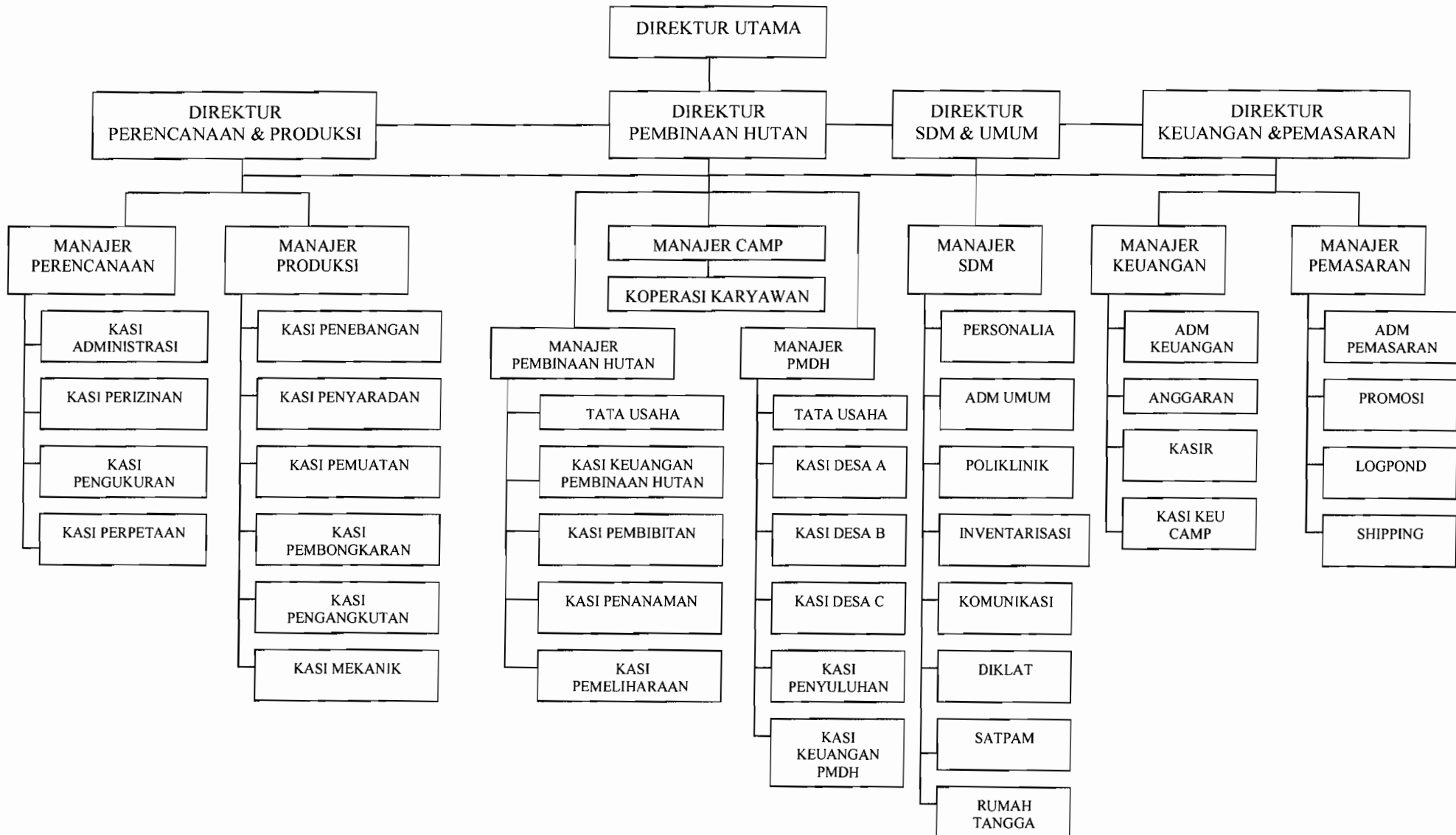
4. Laporan pertanggungjawaban sebaiknya dibuat untuk setiap pusat pertanggungjawaban supaya mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab terhadap suatu penyimpangan biaya dan mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk dapat melaksanakan sistem pelaporan biaya kepada pusat pertanggungjawaban maka berikut ini diberikan contoh laporan pertanggungjawaban biaya yang dapat dilihat pada lembar lampiran 2 dan 3.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, N, & Dearden, John, Norton M. Bedford (1993). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Diterjemahkan oleh Agus Maulana. Edisi kelima. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Baridwan, Zaki. (1991). *Sistem Akuntansi Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi lima. Penerbit Akademi Akuntansi YKPN. Yogyakarta.
- Halim, Abdul & Bambang, Supomo (1990). *Akuntansi Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Hongren, Charles T. (1990). *Pengantar Akuntansi Manajemen*. (Moh Badjuri Kusnaedi, penerjemah). Jilid 1. Edisi keenam. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi. (1983). *Akuntansi Biaya untuk Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (1986). *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: Penerbit STIE YKPN.
- Mulyadi. (1993). *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. (1993). *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mulyadi. (1997). *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: Penerbit UPP AMP YKPN.
- Supriyono. R. A. (1987). *Akuntansi Manajemen I*. Edisi pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Supriyono. R. A. (1989). *Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Supriyono. R. A. (2000). *Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi kedua. Yogyakarta: BPFE.
- Usry, F.Milton, & Lawrence H. Hammer (1995). *Cost Accounting Planing and Control*. (Alfonsius Sirait & Herman Wibowo, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.

LAMPIRAN

STRUKTUR ORGANISASI PT. HUTANINDO LESTARI RAYA TIMBER



Lampiran 2

Tabel 5. 2
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
PT. Hutanindo Lestari Raya Timber
Bulan Mei 2004

Bulan Mei		Pusat Biaya : Manajer Dept. Produksi					
Kode Rek	Pusat Biaya	Bulan Mei			Sampai dengan bulan Mei		
		Anggaran	Realisasi	Selisish	Anggaran	Realisasi	Selisih
5221	Bag. Penebangan	5.650.250,00	5.457.300,00	192.950,00	65.750.425,00	65.430.120,09	320.305,00
5222	Bag. Penyaradan	4.950.125,00	4.759.290,00	190.835,00	59.450.575,00	58.995.325,00	455.250,00
5223	Bag. Pemuatan	2.375.250,00	2.150.250,00	225.000,00	28.550.395,00	28.125.165,00	425.230,00
5224	Bag. Pembongkaran	2.570.500,00	2.515.350,00	55.150,00	25.375.550,00	24.989.215,00	386.335,00
5225	Bag. Pengangkutan	3.950.750,00	4.110.115,00	(159.365,00)	55.675.350,00	56.150.359,89	(475.009,89)
5226	Bag. Mekanik	1.650.150,00	1.550.959,00	99.191,00	20.555.150,00	20.105.755,00	449.395,00
Total biaya		21.147.025,00	20.543.264	603761,00	255.357.445,00	253.795.939,98	1.561.505,11

Catatan : Angka-angka yang ada tidak berdasarkan data riil

Lampiran 3

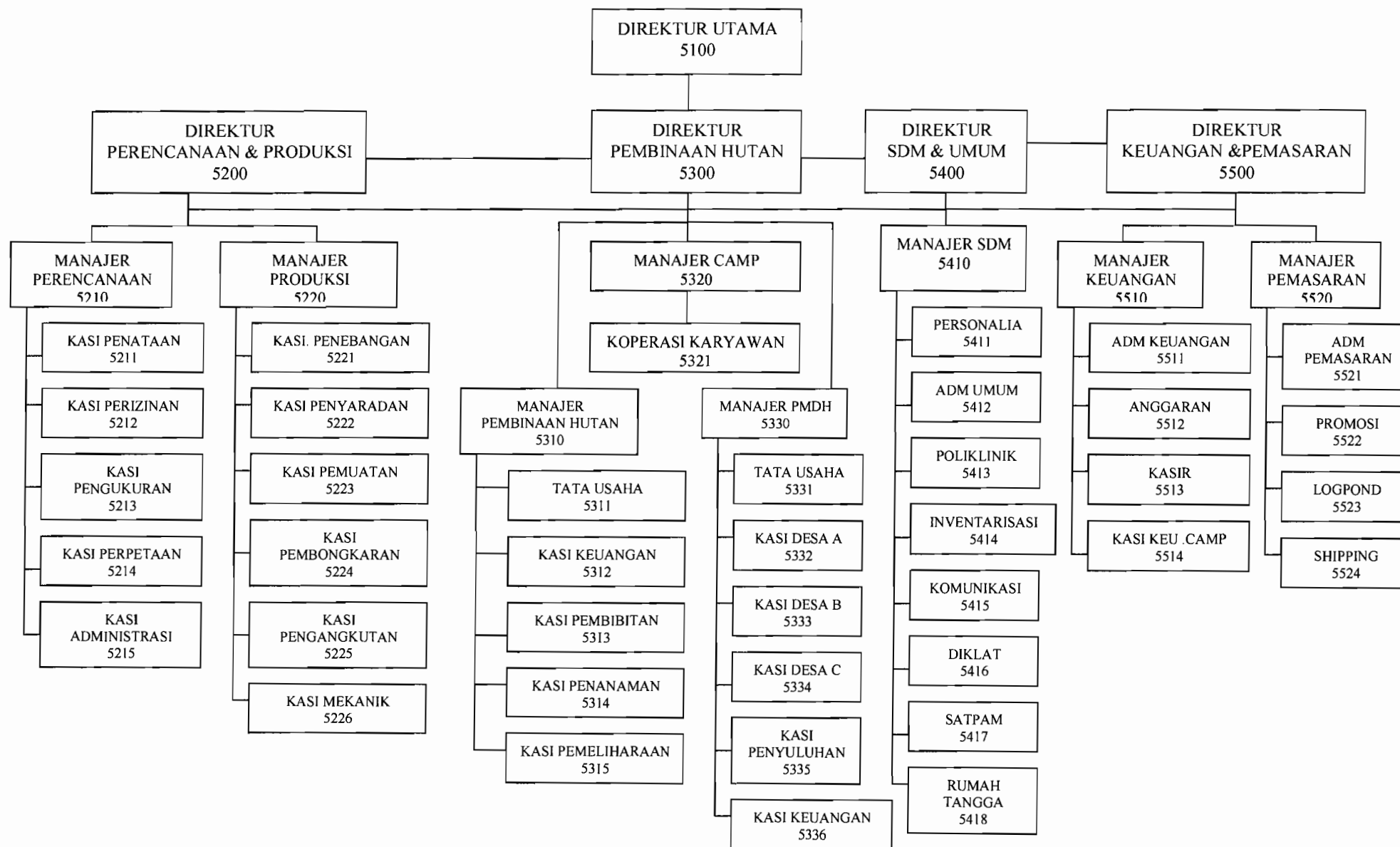
Tabel 5. 3
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
PT. Hutanindo Lestari Raya Timber
Bulan Mei 2004

Bulan Mei		Pusat Biaya : Direktur Utama					
Kode Rek	Pusat Biaya	Bulan Mei			Sampai dengan bulan Mei		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
5210	Man. Perencanaan	15.550.250,00	14.755.150,00	795.100,00	46.890.750,00	45.551.115,19	1.339.634,81
5220	Man. Produksi	25.755.150,73	26.105.667,00	(350.517,00)	150.255.455,00	150.568.705,11	(313.250,11)
5320	Man. Camp	20.371.675,00	20.051.169,00	320.506,00	55.696.891,00	55.135.694,00	561.197,00
5410	Man. SDM	11.479.115,09	11.109.229,05	369.886,04	67.735.459,00	67.275.105,00	460.354,00
5510	Man. Keuangan	9.864.678,00	9.561.775,11	302.902,89	25.655.125,75	24.765.252,00	889.873,75
5520	Man. Pemasaran	10.152.100,00	9.569.355,00	582.745,00	39.899.256,15	39.755.989,05	143.267,01
Total biaya		93.172.968,82	91.152.345,16	2.020.622,93	386.132.936,09	383.051.860,35	3.081.076,46

Catatan : Angka-angka yang ada tidak berdasarkan data riil

Lampiran 4. Kode Rekening

STRUKTUR ORGANISASI PT. HUTANINDO LESTARI RAYA TIMBER



DAFTAR PERTANYAAN

A. Bagian Perusahaan

1. Didirikan tahun berapa, oleh siapa dan dimana?
2. Dengan akte notaris siapa, nomor berapa?
3. Mendapat izin dari siapa?
4. Tahun berapa mulai berproduksi?
5. Apa alasan memilih letak perusahaan?
6. Apa bentuk perusahaan?
7. modal berasal dari mana?

B. Bagian Produksi

1. Apa sajakah bahan baku yang digunakan?
2. Dari manakah bahan baku diperoleh?
3. Barapa jenis produk yang dihasilkan?
4. Bagaimanakah proses produksinya?

C. Bagian Personalia

1. Berapa jumlah karyawan?
2. Bagian apa dan prosedur mana yang terlibat dalam sistem penggajian?
3. Fasilitas apa yang diberikan selain upah?

D. Bagian Pemasaran

1. Bagaimana sistem pemasarannya?
2. Produk apa sajakah yang dipasarkan?
3. Dimana daerah pemasaran produk?

E. Bagian Keuangan

1. Bagaimana penentuan harga pokok penjualan?
2. Bagaimana penentuan laba perusahaan?
3. Metode apa yang dipakai dalam menentukan laba?
4. Bagaimana sistem pelaporan biaya perusahaan?

F. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Struktur organisasi
 - a. Apakah jenis struktur organisasi yang dipakai?
 - b. Bagaimana bagan struktur organisasi perusahaan?
 - c. Bagaimana deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian?
2. Pendelegasian Wewenang
 - a. Apakah perusahaan telah melakukan proses pendelegasian wewenang?
 - b. Bagaimana proses pendelegasian wewenang yang telah dilakukan perusahaan?
 - c. Apakah perusahaan telah membagi tugas kepada tiap-tiap bagian?
 - d. Apakah perusahaan telah memberikan tanggung jawab kepada tiap-tiap bagian?

- e. Apakah tiap bagian diberi kebebasan dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atasan?
- f. Siapa yang mengambil keputusan perusahaan?

3. Pengendalian Manajemen

- a. Apakah perusahaan telah melakukan pengendalian manajemen?
- b. Bagaimana proses pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan?
- c. Apakah keputusan manajemen yang ada di perusahaan dikendalikan dalam proses pengendalian manajemen?
- d. Apakah perusahaan telah membentuk unit organisasi yang disebut dengan pusat pertanggungjawaban?
- e. Aktivitas apa saja yang telah dikerjakan dalam pengendalian manajemen?

4. Penyusunan Anggaran

- a. Apakah perusahaan telah menyusun anggaran?
- b. Anggaran itu dibuat untuk setahun atau sebulan?
- c. Untuk penyusunan anggaran perusahaan berpedoman pada apa?
- d. Informasi apa yang dibutuhkan untuk penyusunan anggaran?
- e. Pada akhir tahun atau bulan dilakukan perbandingan atau tidak?
- f. Jika dilakukan perbandingan, tujuannya untuk apa?
- g. Bagaimana proses penyusunan anggaran?

