

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
PADA PUSAT BIAYA PT SEMEN TONASA PANGKEP**

Diajukan oleh :

IRVIANTI PRADITHA

45.09.013.068



SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu persyaratan
Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR**

2013

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
PADA PUSAT BIAYA PT SEMEN TONASA PANGKEP**

Diajukan oleh :

IRVIANTI PRADITHA

45.09.013.068



SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu persyaratan

Guna Memperoleh Gelar

Sarjana Ekonomi

PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS "45" MAKASSAR

2013

SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNG-
JAWABAN BIAYA PADA PUSAT BIAYA PT
SEMEN TONASA PANGKEP**

Disusun dan diajukan oleh

IRVIANTI PRADITHA

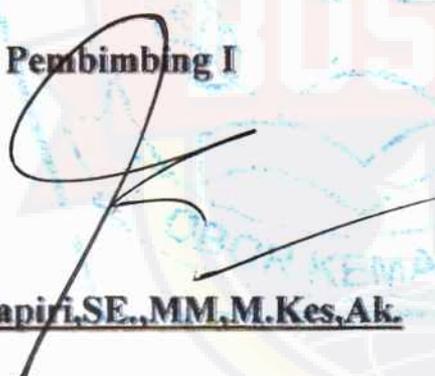
45 09 013 069

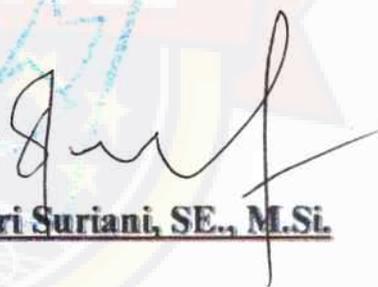
Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Skripsi
Pada tanggal 14 Desember 2013

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II


Muktar Sapiri, SE., MM, M.Kes, Ak.


Seri Suriani, SE., M.Si.

Mengetahui :

**Dekan
Fakultas Ekonomi**

**Ketua Program Studi
Akuntansi**


Muhlis Ruslan, SE., M.Si.

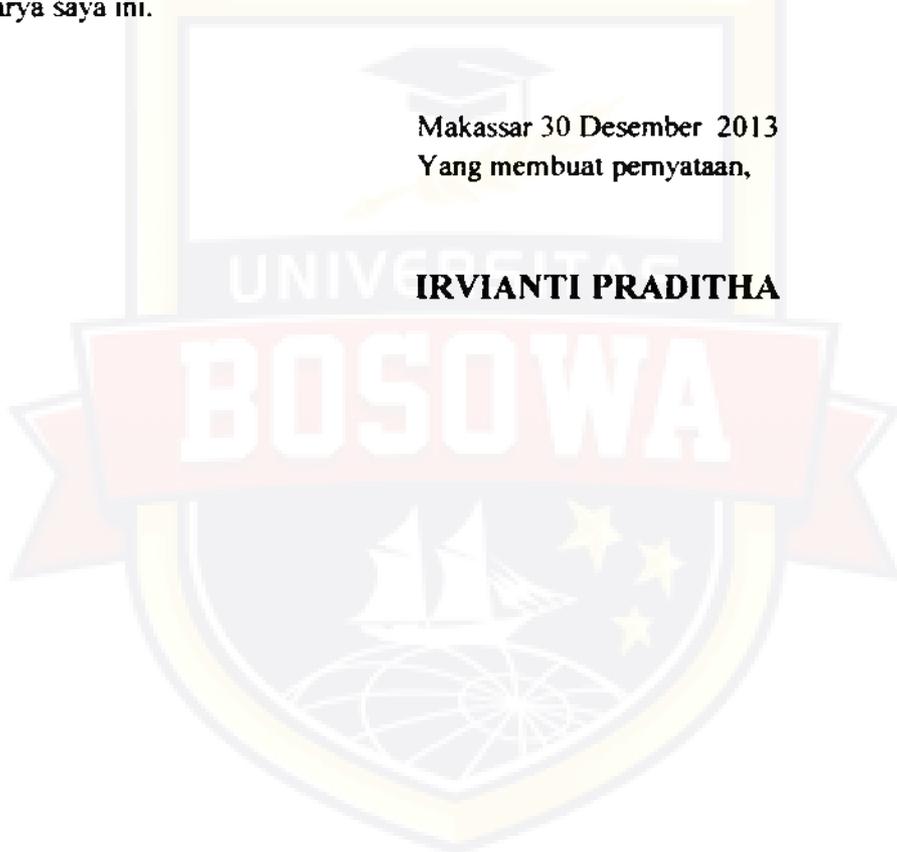

Tuanwain, SE., M.Si.

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan Judul “**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PADA PUSAT BIAYA PT SEMEN TONASA PANGKEP**” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, bukan karya hasil plagiat. Saya siap menanggung resiko/sanksi apabila ternyata ditemukan adanya perbuatan tercela yang melanggar etika keilmuan dalam karya saya ini, termasuk adanya klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Makassar 30 Desember 2013
Yang membuat pernyataan,

IRVIANTI PRADITHA



KATA PENGANTAR

Tiada pernah berhenti Allah Subhanawata'ala melimpahkan kasih sayang, nikmat, rahmat dan karunia yang sulit dikira tapi dapat dirasakan, sehingga sepatutnya kita mensyukuri dengan mengisi kehidupan ini dengan menyusun suatu karya ilmiah untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas "45".

Penulisan skripsi ini bukan semata-mata terdorong oleh tuntutan tugas, tetapi lebih didorong oleh minat dan semangat penulis untuk menyelesaikan studi dengan menyusun suatu karya ilmiah berbentuk skripsi. Penulis berkeyakinan bahwa setiap karya ilmiah selalu ada manfaatnya bagi diri penulis dan bagi pembaca yang berupaya memperkaya dirinya dengan bahan-bahan pembeding, bahkan bisa menjadi masukan bagi pustaka pribadinya masing-masing.

Untuk itu perkenankanlah saya sebagai penulis mengucapkan kata terima kasih yang sebesar-besarnya disampaikan kepada yang terhormat :

1. Bapak Muhlis Ruslan, SE., M.Si, selaku dekan fakultas ekonomi Universitas 45 Makassar
2. Bapak Muhtar Sapiri, SE.,MM.,AK selaku pembimbing I dan Ibu Seri Suriani, SE.,M.Si selaku pembimbing II yang telah begitu banyak memberikan masukan baik menyangkut penyempurnaan materi maupun teknik penulisan sejak awal penyusunan proposal hingga selesainya penyusunan skripsi ini.

3. Bapak Thanwain, SE.,M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas “45” yang telah banyak memberikan bimbingan selama dalam perkuliahaan hingga selesainya studi saya.
4. Bapak/Ibu Dosen serta pegawai Fakultas Ekonomi Universitas “45” Makassar yang senantiasa membimbing penulis sampai pada penyelesaian skripsi ini.
5. Teristimewa untuk Om dan Tante, Bambang Hermanto dan Elfriede Tihuwang Henoch yang Selama ini sangat berjasa dalam mengasuh dan mendidik saya sehingga saya dapat menyelesaikan studi di Universitas “45” Makassar.
6. Kakanda Connie Heidi Hermanto, Amd dan Helida Indriati Hermanto, SE serta adinda Hendrico Triandy Wicaksono Hermanto yang telah memperhatikan saya selayaknya saudara kandungnya sendiri selama menyelesaikan studi di Makassar.
7. Keluarga Besar di Jakarta, yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang selama ini telah banyak membantu biaya perkuliahan sehingga saya dapat menyelesaikan studi di Makassar.
8. Keluarga-Keluarga di Makassar, Kakanda Hena Heidiana, Amd, dan Jumadi, SE, yang selama ini telah memperhatikan saya.
9. Sahabat-Sahabat seangkatan dan seperjuangan waktu kuliah, terutama Ayu Febrianti Putri, Hasnita, Yuyu Azhari, SE,. Ika Fitriani, serta Lediani Said yang selalu memberikan motivasi,tenaga,pikiran serta perhatian yang luar biasa besarnya baik pada saat perkuliahan maupun pada saat penulisan skripsi ini.

10. Sahabat tercintaku Andhika Prameswari, Amd yang tidak pernah lelah membantu dan memberikan motivasi sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
11. Semua pihak yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa kehadiran skripsi ini tidak terlepas dari kekurangan-kekurangannya. Oleh karena itu, penulis dengan penuh kerendahan hati dan sikap terbuka siap menerima masukan-masukan yang berharga demi kesempurnaan isi skripsi ini.

Makassar, Desember 2013

Penulis

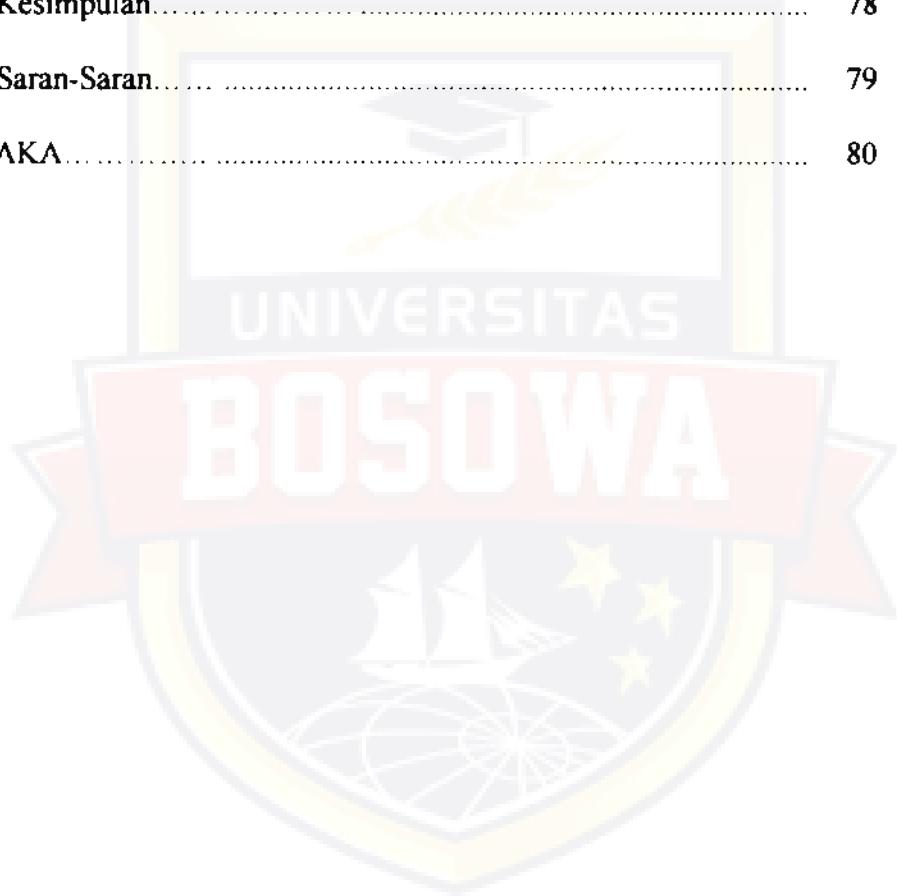
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kerangka Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Tanggung Jawab.....	8
2.1.2 Pengertian Akuntansi.....	9
2.1.3 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
2.1.4 Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	13
2.2 Pengertian dan Tipe-tipe Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14
2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14
2.2.2 Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban.....	15

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Kerangka Teori.....	8
2.1.1 Pengertian Tanggung Jawab.....	8
2.1.2 Pengertian Akuntansi.....	9
2.1.3 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
2.1.4 Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	13
2.2 Pengertian dan Tipe-tipe Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14
2.2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	14
2.2.2 Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban.....	15

4.2	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada Semen Tonasa	55
4.2.1	Struktur Organisasi Pertanggungjawaban	56
4.2.2	Pemisahan Antara Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	58
4.2.3	Analisis Laporan Pertanggungjawaban biaya	64
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran-Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		80



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2	Format Umum Laporan Pertanggung Jawaban	32
Gambar 4.1	Bagan Struktur kepemimpinan PT.Semen Tonasa (Persero)...	54



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Ketika sebuah perusahaan semakin berkembang, menyebabkan manajemen puncak (*top management*) mengalami kesulitan dalam merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan secara terpusat (*sentralisasi*). Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem "*desentralisasi*" dalam kegiatan operasional perusahaan, antara lain dengan menyusun organisasi perusahaan menjadi beberapa bagian atau fungsi yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer. Perusahaan yang terbagi atas beberapa bagian/fungsi ini memerlukan sistem pengendalian pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) untuk mengetahui prestasi kerja setiap manajer pertanggungjawaban. Hal ini penting bagi pihak manajemen yang memang membutuhkan berbagai informasi yang akurat dalam proses pengambilan keputusan.

Pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) merupakan bagian dalam perusahaan yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, pendapatan, laba, dan investasi. Pelaksanaan pertanggungjawaban atas pendapatan dan investasi tidak begitu sulit karena dapat dengan mudah diidentifikasi berkaitan dengan siapa yang bertanggungjawab terhadap pusat pertanggungjawaban tersebut. Sedangkan untuk pusat biaya terkadang sulit untuk diidentifikasi karena terjadinya biaya tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pertanggungjawaban yang bersangkutan. Oleh karena itu, akuntansi

pertanggungjawaban lebih menekankan pada pusat pertanggungjawaban biaya dalam rangka pengendalian sumber daya perusahaan.

Semakin berkembang sebuah perusahaan, semakin kompleks pula kegiatan usaha dan masalah yang mungkin dihadapi terutama dalam hal pengendalian. Mengantisipasi akan hal ini, sangat diperlukan adanya pendelegasian wewenang yang jelas dan tegas sebab manajemen puncak tidak mungkin untuk melakukan pengawasan secara optimal. Untuk memudahkan pengawasan, maka harus diketahui secara jelas bagian/fungsi mana yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang bersangkutan. Dalam akuntansi manajemen, metoda pendelegasian wewenang dikenal sebagai "*akuntansi pertanggungjawaban*" (*responsibility accounting*). Dalam akuntansi pertanggungjawaban ini, masing-masing fungsi/bagian bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang dilakukan oleh bagiannya.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya yang menjadi tanggungjawab dan wewenang bagian/fungsi yang bersangkutan. Pusat pertanggungjawaban merupakan sistem pengendalian yang memusatkan pertanggungjawabannya ke dalam unit-unit kerja perusahaan. Masing-masing unit kerja mempertanggungjawabkan hasil kerja atau prestasinya dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kepada manajemen yang berada di atasnya. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban ini, manajer dapat menilai dan mengukur kinerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.



Metode akuntansi pertanggungjawaban sangat penting diterapkan dalam perusahaan agar kinerja manajer dan pekerja lainnya dalam perusahaan dapat meningkat. Metode ini menuntut setiap manajer yang ada dalam perusahaan untuk berpartisipasi secara aktif dalam pembuatan acuan yang dapat dipakai alat pengendalian serta mengatur wewenang yang jelas sehingga setiap manajer akan bertanggungjawab pada bagian/fungsi yang menjadi tanggungjawabnya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat dibutuhkan utamanya bagi perusahaan yang berskala besar karena sistem ini dapat menghasilkan informasi pertanggungjawaban yang dapat berupa informasi di masa yang akan datang dan informasi masa lalu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban untuk masa yang akan datang bermanfaat dalam penyusunan anggaran sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban sekaligus juga sebagai pemotivasi manajer.

Setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggarannya dengan memperhatikan tujuan perencanaan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran yang telah disusun tersebut oleh setiap pusat pertanggungjawaban digunakan sebagai alat pengendalian dan pengukur kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut.

Dalam proses pengendalian biaya, penerapan metoda ini sangat penting karena mengacu pada hubungan antara manajer yang bertanggungjawab dengan perencanaan dan realisasi biaya sehingga pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberi tanggungjawab pada setiap manajer. Dalam menjalankan usahanya, setiap perusahaan tidak akan mungkin dapat menghindar dari pengelolaan biaya.

Untuk itu, perusahaan membutuhkan sistem pengendalian biaya agar dapat terus meningkatkan operasional usahanya.

Bertitik tolak dari pentingnya pengendalian biaya, perusahaan dapat mengambil alternatif pengendalian biaya yang selama ini diterapkan, yaitu dengan menghubungkan biaya yang terjadi dengan manajer yang bertanggungjawab. Dalam penerapannya, perusahaan ini telah melibatkan setiap bagian yang bertanggungjawab terhadap terjadinya biaya dan terutama dalam penyusunan anggaran setiap bagian diberi tanggungjawab untuk menyusun anggarannya dan kemudian melaporkannya kepada manajer masing-masing bagian untuk dilanjutkan kepada manajemen sehingga pada akhirnya dapat diketahui kinerja dari setiap bagian. Jadi, laporan pertanggungjawaban anggaran dapat diterapkan sebagai alat kontrol bagi setiap perusahaan untuk memastikan bahwa hasil-hasil yang telah direncanakan sejalan dengan hasil-hasil aktualnya.

Metode ini telah banyak memberikan manfaat bagi perusahaan, diantaranya dapat meningkatkan tanggungjawab bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya serta dapat diketahui seberapa besar tanggungjawab yang telah diberikan dan pelaksanaannya oleh masing-masing manajer di setiap pusat pertanggungjawaban.

PT Semen Tonasa Tbk merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam usaha mereparasi dan menghasilkan produk berupa kapal, peralatan lepas pantai, alat apung, peralatan dan perlengkapan kapal lainnya. Jenis kapal yang diproduksi maupun yang direparasi mencakup jenis kapal kayu dan kapal besi baja.

Pada tanggal 10 September 1985, perusahaan ini mengalami perubahan nama menjadi PT Semen Tonasa yang berpusat di Pangkep. Selanjutnya, menjadi pusat industri perkapalan untuk seluruh wilayah Indonesia Timur. PT Semen Tonasa menjalankan usaha dalam berbagai bidang yang meliputi kegiatan produksi/perakitan, pemberian jasa/perawatan, perdagangan/distribusi, serta kegiatan usaha dan jasa lainnya sebagai sarana pelengkap atau penunjang.

PT Semen Tonasa menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat kontrol perusahaan. Untuk meningkatkan efektifitas anggarannya, maka PT Semen Tonasa membuat anggaran menurut pusat pertanggungjawaban, dimana anggaran tersebut menunjukkan rencana-rencana yang telah disusun menurut pusat pertanggungjawaban dan bertanggungjawab untuk melaksanakannya.

Namun pada kenyataannya, perusahaan belum sepenuhnya menjalankan sistem ini sebagaimana mestinya. Hal ini terjadi karena dalam usulan anggaran yang dibuat oleh pusat pertanggungjawaban, belum memisahkan antara biaya terkendali (*controllable cost*) dengan biaya yang tidak terkendali (*uncontrollable cost*) secara jelas sehingga sangat sulit untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Kondisi lain adalah tidak adanya penilaian kinerja atas laporan-laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Karena dengan adanya pendelegasian wewenang dan pembagian tugas kepada manajer setiap pusat pertanggungjawaban, maka setiap pusat pertanggungjawaban bersedia untuk dinilai prestasinya khususnya berdasarkan *management performance*.

Bertitik tolak dari uraian tersebut di atas, terlihat betapa pentingnya peranan dan manfaat yang bisa dipetik dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban sehingga penulis tertarik untuk meneliti dan menyusun skripsi ini dengan judul : *“Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Pada Pusat Biaya PT Semen Tonasa Tbk”*.

1.2. Rumusan Masalah

Mengingat begitu luasnya cakupan mengenai akuntansi pertanggungjawaban, maka untuk memudahkan pembahasan dan analisis mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Semen Tonasa, penulis membatasi masalah yang ada sebagai berikut :

- a. Apakah pengendalian biaya yang dilaksanakan pada PT Semen Tonasa telah efisien?
- b. Apakah akuntansi pertanggung jawaban berperan dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada PT Semen Tonasa?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penulisan ini sebagai berikut:

- a. Memberikan penjelasan tentang pelaksanaan akuntansi pertanggung jawaban pada PT Semen Tonasa.
- b. Mengevaluasi efisiensi pengendalian biaya pada PT Semen Tonasa.
- c. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggung jawaban dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada PT Semen Tonasa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Teori

2.1.1. Pengertian Tanggungjawab

Tanggungjawab adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatu (kalau terjadi apa-apa boleh dituntut, dipersalahkan, dan diperkarakan). Sedangkan pertanggungjawaban diartikan sebagai sesuatu (hal) yang dipertanggungjawabkan. Manusia bertanggungjawab terhadap tindakan mereka. Manusia menanggung akibat dari perbuatannya dan mengukurnya pada berbagai norma. Di antaranya adalah nurani sendiri, standar nilai setiap pribadi. Norma-norma nilai ini dapat dibentuk dengan berbagai macam cara.

Kehidupan bersama antar manusia membentuk norma selanjutnya, yakni aturan-aturan, hukum-hukum yang dibutuhkan suatu masyarakat tertentu. Dalam negara-negara modern aturan-aturan atau hukum-hukum tersebut termasuk dalam sebuah sistem hukum dan sama bagi semua warga. Apabila aturan-aturan ini dilanggar yang bersangkutan harus memperoleh hukuman atau sanksi. Jika ia misalnya merugikan hak milik orang lain maka ia menurut Kitab Hukum Federal Jerman wajib mengganti kerugian yang ditimbulkan. Pengadilan dapat menghukum sikap yang bersalah (pelanggaran) berdasarkan KUHP.

Pada hakikatnya hanya masing-masing individu yang dapat bertanggungjawab. Hanya mereka yang memikul akibat dari perbuatan mereka.

Oleh karenanya, istilah tanggungjawab pribadi atau tanggungjawab sendiri sebenarnya "Mubajir". Suatu masyarakat yang tidak mengakui bahwa setiap individu mempunyai nilainya sendiri yang berhak diikutinya tidak mampu menghargai martabat individu tersebut dan tidak mampu mengenali hakikat kebebasan. *Friedrich August von Hayek* mengemukakan bahwa Semua bentuk dari apa yang disebut dengan tanggungjawab kolektif mengacu pada tanggungjawab individu. Istilah tanggungjawab bersama umumnya hanyalah digunakan untuk menutup-nutupi tanggungjawab itu sendiri. Dalam tanggungjawab politis sebuah masalah jelas bagi setiap pendelegasian kewenangan (tanggungjawab). Pihak yang disebut penanggungjawab tidak menanggung secara penuh akibat dari keputusan mereka. Risiko mereka yang paling besar adalah dibatalkan pemilihannya atau pensiun dini. Sementara sisanya harus ditanggung si pembayar pajak. Karena itulah para penganut liberal menekankan pada subsidiaritas, pada keputusan-keputusan yang sedapat mungkin ditentukan di kalangan rakyat yang notabene harus menanggung akibat dari keputusan tersebut.

2.1.2. Pengertian Akuntansi

Akuntansi adalah proses mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan informasi ekonomi yang memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut".

Berdasarkan pengertian mengenai akuntansi di atas dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Kegiatan akuntansi : akuntansi adalah proses yang terdiri dari identifikasi, pengukuran, dan pelaporan informasi ekonomi.
- b. Kegunaan akuntansi : informasi yang dihasilkan diharapkan berguna dalam penilaian dan pengambilan keputusan mengenai kesatuan usaha yang bersangkutan.
- c. Pengertian akuntansi menurut Ahmed Riahi Balkaoui (2000:37) mendefinisikan akuntansi sebagai berikut: Akuntansi adalah seni pencatatan, penggolongan dan peringkasan transaksi dan kejadian yang bersifat keuangan dengan cara yang berdaya guna dan dalam bentuk satuan uang dan penginterpretasikan hasil tersebut.

Menurut C. Rollin Niswonger, Carl S. Warren, James M. Reeve, Philip E. Fess pengertian akuntansi adalah sebagai berikut: Akuntansi dapat didefinisikan sebagai sistem akuntansi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan mengenai aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan (Niswonger, 1999:6)

Menurut Sugiarto dan Suwardjono akuntansi dapat didefinisikan dari dua segi yaitu Pertama dari segi ilmu akuntansi yang berarti keseluruhan pengetahuan yang bersangkutan dengan fungsi menghasilkan informasi keuangan suatu unit organisasi kepada pihak yang berkepentingan untuk dijadikan dasar pengambilan keputusan. Kedua dari segi proses atau kegiatannya akuntansi dapat diartikan sebagai kegiatan pencatatan, penyortiran, penggolongan, pengikhtisaran, peringkasan dan penyajian transaksi keuangan suatu unit organisasi dengan cara tertentu (Sugiarto, 1999:4).

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2005:4) diejlaskan bahwa :

“Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa. Fungsinya adalah memberikan informasi kuantitatif, umumnya dalam ukuran uang, mengenai suatu badan ekonomi yang dimaksudkan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan ekonomi sebagai dasar memilih diantara beberapa alternatif.”

Dari definisi diatas akuntansi mengandung dua hal. Pertama, akuntansi memberikan jasa, maksudnya kita harus memanfaatkan sumber-sumber yang ada (misalnya : sumber daya alam, tenaga kerja dan kekayaan keuangan) dengan bijaksana sehingga kita dapat memaksimalkan manfaat bagi kesejahteraan masyarakat, semakin baik system akuntansi yang mengukur dan melaporkan biaya penggunaan sumber daya tersebut, maka akan semakin baik juga keputusan yang di ambil untuk mengalokasikannya. Kedua, akuntansi menyediakan informasi keuangan yang bersifat kuantitatif yang di gunakan dalam kaitannya dengan evaluasi kualitatif dalam membuat perhitungan. Sehingga informasi masa lalu yang disediakan akan bermanfaat dalam pengambilan keputusan ekonomi masa mendatang.

Pada umumnya tujuan akuntansi adalah menyajikan informasi ekonomi dari satu kesatuan ekonomi kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Sedangkan hasil dari proses akuntansi yang berbentuk laporan keuangan yang diharapkan dapat membantu bagi pemakai informasi keuangan.

2.1.3. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen, Mowen (2005:116) definisi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai Sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan oleh para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

menurut Mulyadi (1983 : 379-380) dikemukakan :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan”.

Sedangkan akuntansi pertanggungjawaban menurut LM Samryn (2001: 258) adalah merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen..

Dari berbagai definisi diatas, dapat ditarik suatu kesimpulan mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang secara tegas memisahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing tingkat manajemen.

- b. Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, terutama para manajer untuk berperan aktif dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
- c. Penyusunan anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban. Dari laporan pertanggungjawaban dapat diketahui perbandingan antara realisasi dengan anggarannya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisa dan dicari penyelesaiannya dengan manajer pusat pertanggungjawabannya.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang berguna bagi pimpinan dalam penyusunan rencana kerja periode mendatang, baik untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun untuk kepentingan perusahaan secara keseluruhan.



2.1.4. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Ketika sebuah perusahaan mengembangkan usahanya, maka kegiatan operasionalnya akan semakin kompleks yang menyebabkan manajemen puncak tidak mampu lagi menanganinya dalam hal perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, manajemen puncak membutuhkan suatu sistem desentralisasi dalam hal mendelegasikan serta mendistribusikan wewenang dan tanggungjawabnya kepada manajemen tingkat bawah.

Dalam pendelegasian wewenang dan tanggungjawab tersebut bukan berarti bahwa tanggungjawab pimpinan menjadi berkurang, tetapi tanggungjawab yang dilimpahkan tersebut tetap dikendalikan oleh pimpinan sebagai pemberi

wewenang. Dengan adanya pendelegasian wewenang kepada setiap tingkat manajer dalam perusahaan menuntut manajer masing-masing unit untuk bertanggungjawab kepada manajer yang lebih tinggi serta dapat mendorong manajer agar berkerja lebih baik. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi khusus yang disusun sehingga setiap bagian diatur dalam satu unit pertanggungjawaban dan sistem pencatatan ditetapkan untuk kemudian melaporkan kinerja masing-masing bagian atau pusat pertanggungjawaban tersebut.

2.2. Pengertian dan Tipe-Tipe Akuntansi Pertanggungjawaban

2.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap unit yang diberikan wewenang dalam organisasi disebut pusat pertanggungjawaban karena manajer pusat pertanggungjawaban harus membuat laporan pertanggungjawaban kepada manajer yang lebih tinggi atas keseluruhan hasil kegiatan yang dilakukan oleh tiap unitnya. Istilah pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai proses pengendalian manajemen yang menekankan pada hubungan antara informasi manajer yang bertanggungjawab pada perencanaan dan pelaksanaannya.

Suatu organisasi merupakan kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang digambarkan dalam struktur organisasi yang biasanya berbentuk hierarki. Tingkatan terendah adalah pusat pertanggungjawaban untuk unit, seksi, bagian, atau unit organisasi kecil lainnya. Sedangkan tingkatan yang lebih tinggi adalah departemen, unit usaha atau divisi. Semua tingkatan-tingkatan ini merupakan pusat pertanggungjawaban.

2.2.2. Tipe-Tipe Pusat Pertanggungjawaban

Pusat tanggungjawab pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran-sasaran tersebut sering pula kita sebut sebagai obyektif yang harus kita capai. Dalam kaitan ini, dapat dimengerti apabila sasaran dari masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat tanggungjawab itu harus diusulkan agar selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi diputuskan dalam suatu proses perencanaan strategik yang dalam hal ini diasumsikan telah ditetapkan sebelum awal proses pengendalian manajemen dimulai.

1. Pusat Pendapatan (Revenue Center)

Pada pusat pendapatan, tingkat keluaran kita ukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengkaitkan masukan atau biaya dengan keluaran yang dihasilkannya. Pusat pendapatan terutama banyak kita temui pada organisasi pemasaran. Anggaran atau target penjualan telah dipersiapkan atau direncanakan terlebih dahulu, dimana gunanya adalah untuk mengukur transaksi-transaksi penjualan yang sudah dilakukan ataupun order-order pembelian yang sudah tercatat dalam rangka kegiatan pusat pendapatan secara keseluruhan dan juga untuk mencatat hasil kegiatan dari masing-masing wiraniaga yang melaksanakan aktivitas tersebut.

Kemudian hasil-hasil nyata dari seluruh kegiatan tersebut kita bandingkan dengan nilai tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya suatu anggaran.

2. Pusat Pengeluaran

Pusat pengeluaran adalah pusat tanggungjawab, dimana masukan atau biayanya diukur dalam satuan uang, akan tetapi keluarannya tidak kita ukur dalam satuan uang. Secara umum ada dua macam pusat pengeluaran, yaitu pusat pengeluaran yang besarnya dan pusat pengeluaran dimana nilai pengeluarannya itu kurang dapat diukur (diskresioner).

- Pusat Pembiayaan Terukur Atau Terencana (Engineered Expenses Center)

Biaya-biaya terukur ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar. Bila seseorang telah menetapkan standar untuk suatu pusat pembiayaan tertentu, maka cara pengukuran tentang besarnya keluaran atau hasil dari bagian tersebut dapat dilakukan dengan cara mengalihkan kuantitas hasil fisiknya dengan biaya standar per unitnya, sehubungan didapatkan biaya tertentu. Perhitungan biaya nyatanya anti dipertimbangkan dengan nilai biaya standar tadi, apabila terdapat perbedaan nilai maka perbedaan besarnya nilai tersebut akan dianalisis untuk menduga apa yang menyebabkan perbedaan tersebut. Keberhasilan prestasi kerja para manajer dari pusat pembiayaan dinilai atas dasar seberapa jauh mereka selalu sama, atau bahkan berada di bawah tingkat biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

- Pusat Pembiayaan Diskresioner (Tak Terukur)

Beberapa unit organisasi menghasilkan keluaran yang tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang. Kebanyakan dari unit tersebut

biasanya berupa besaran nilai uang. Kebanyakan dari unit tersebut biasanya berupa unit staff administratif, unit pembelian dan pengembangan produk serta beberapa unit dalam kegiatan pemasaran. Usaha proses pengendalian untuk unit-unit pembiayaan diskresioner ini dimulai dengan ditetapkannya suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Selanjutnya realisasi pembiayaan itu kita bandingkan dengan nilai anggarannya. Oleh karena pada perbandingan tersebut besarnya tingkat masukan itu tidak kita ukur dalam besaran nilai uang, maka pada dasarnya upaya ini tidak dapat kita lakukan sebagai cara pengukuran prestasi kerja yang lengkap dan oleh karena itu maka cara ini dapat kita pakai sebagai dasar pengukuran yang menyeluruh tentang usaha penilaian para manajer secara keseluruhan.

3. Pusat Laba (Profit Center)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajer diukur berdasarkan laba pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Dengan demikian baik masukan diukur dengan nilai moneterinya, yang artinya masukan diukur dalam bentuk biaya dan keluaran diukur dalam pendapatan. Pusat laba pada umumnya terdapat pada organisasi yang dibagi-bagi berdasarkan divisi-divisi penghasilan laba (organisasi divisional). Manajer unit divisi ataupun manajer pusat laba menentukan harga jual, strategi pemasaran serta kebijaksanaan produksi. Jumlah investasi dalam unit ini hanya dapat diusulkan oleh manajer pusat laba,

sedangkan keputusan ditentukan oleh pimpinan tertinggi dari unit-unit pusat laba yang ada.

4. Pusat Investasi (Investment Center)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dapat mengawasi revenue, biaya dan jumlah investasi atas harta yang ada pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Pada pusat pertanggungjawaban ini manajernya dapat menentukan dan menetapkan jumlah piutang, kebijaksanaan persediaan, menetapkan pembelian peralatan yang perlu untuk produksi dan pemasaran hasil produksinya.

2.2.3. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik, maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar perusahaan dapat menjalankan pusat-pusat pertanggungjawabannya secara efektif dan efisien serta dapat dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja.

1. Struktur organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban struktur organisasi harus menggambarkan aliran tanggungjawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari setiap tingkat manajemen selain itu harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Dimana organisasi disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap pimpinan jelas. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajemen atas ke bawah, sedangkan tanggungjawab adalah sebaliknya.

dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

5. Sistem pelaporan biaya

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi

Biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

Di dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, seperti yang dikemukakan oleh Mulyadi adalah sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas menggambarkan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk setiap unit dalam struktur organisasi.
2. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.

3. Adanya pemisahan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya suatu biaya oleh seorang manajer pusat biaya tertentu dalam perusahaan.
4. Adanya klasifikasi dan kode rekening yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam perusahaan.
5. Sistem pelaporan biaya pada setiap tingkatan perusahaan telah memenuhi syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

2.2.4. Fungsi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menurut fungsinya adalah sebagai alat penilaian kinerja dan memberikan atau menghasilkan arus balik sehingga operasi diwaktu yang akan datang dapat ditingkatkan.

1. Penilaian Kinerja Pusat Pendapatan

Informasi akuntansi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat pendapatan adalah pendapatan. Jika pusat pendapatan hanya menjual produk atau jasanya kepada pihak luar perusahaan, pengukuran pendapatan dilaksanakan dengan mudah, yaitu dengan cara mengalikan kuantitas produk atau jasa yang dijual dengan harga jual yang dibebankan kepada pelanggan. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolok ukur kinerja pusat pendapatan.

tidak langsung yang diperhitungkan sebagai ukuran kinerja harus berapa biaya terkendalikan oleh manajer pusat biaya tersebut. Biaya terkendalikan adalah biaya langsung dan biaya tidak langsung yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer dengan wewenang yang dimilikinya.

c. Masalah jangka waktu

Dalam jangka panjang, semua biaya pada dasarnya dapat dikembalikan oleh manajer tertentu dalam organisasi perusahaan. Biaya kebijakan merupakan biaya terkendalikan dalam jangka pendek. Namun perlu disadari bahwa ada beberapa biaya yang memiliki tingkat terkendalikan untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

d. Masalah tanggungjawab ganda

Dalam pengukuran kinerja manajer pusat biaya, yang berada dibawah wewenang lebih dari satu manajer pusat biaya, digunakan untuk mengukur kinerja masing-masing manajer pusat biaya yang terkait. Manajer pusat biaya penghasil jasa bertanggung jawab atas dihasilkannya jasa dengan biaya yang minimum, sedangkan manajer pusat biaya pemakai bertanggung jawab dalam meminimumkan penggunaan jasa pusat penghasil jasa.

3. Penilaian Kinerja Pusat Laba

Pusat laba adalah pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan perusahaan dan biaya pusat

- Sebagai dasar pemberian insentif pada setiap manajer pusat investasi sesuai dengan prestasinya masing-masing.

2.2.5. Kegunaan Akuntansi Pertanggungjawaban

Kegunaan akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen adalah :

1. **Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.**

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran diterapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh 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. Dengan demikian, anggaran yang berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengiriman peran kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian sasaran perusahaan.

2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilaian kinerja manajer pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian, informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian yang signifikan, sebagian informasi akuntansi ini akan berdampak terhadap motivasi manajer melalui dua jalur berikut ini :

- a. 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 kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban

(informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sebagian kinerja atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan ini yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha.

- b. Secara tidak langsung akuntansi pertanggungjawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (berupa informasi masa lalu) yang digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepatasan penghargaan tersebut. Tinggi rendahnya kepuasan manajer atas penghargaan yang diterimanya berdampak atas tinggi rendahnya nilai penghargaan. Faktor yang terakhir ini berdampak terhadap motivasi manajer untuk berusaha.

4. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan aktivitas.

Manajemen memerlukan pemisahan aktivitas penambahan dan bukan penambah nilai dan identifikasi sumber daya yang dikonsumsi oleh kedua tipe aktivitas tersebut. Dengan menyajikan informasi biaya yang dipisahkan ke dalam biaya penambah dan bukan penambah nilai, manajemen dapat :

- a. Memperoleh informasi biaya bukan penambah nilai yang menggambarkan besarnya pemborosan yang sekarang dialami oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan konsumen.
- b. Memperoleh biaya-biaya bukan penambah nilai yang memungkinkan mereka memusatkan pengendalian mereka terhadap aktivitas bukan penambah nilai.
- c. Memperoleh informasi biaya-biaya penambah nilai yang memungkinkan mereka melakukan penyempurnaan efisiensi aktivitas penambah nilai.
- d. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas manajemen memerlukan informasi biaya aktivitas untuk memantau secara berkesinambungan program pengelolaan aktivitas. Dengan menyajikan informasi biaya yang dipisahkan ke dalam biaya-biaya penambah dan bukan penambah nilai dalam bentuk perbandingan dari periode ke periode, manajemen dapat.
- e. Memantau efektivitas program pengelolaan efektivitas. Untuk mengurangi dan akhirnya menghilangkan aktivitas bukan penambah nilai, diperlukan jangka waktu panjang, yang hasilnya harus diwujudkan dalam bentuk pengurangan biaya. Oleh karena itu dengan mengikuti perkembangan biaya-biaya bukan penambah nilai dari periode akuntansi yang satu ke periode akuntansi yang

lain, manajemen biaya-biaya bukan penambah nilai dalam bentuk perbandingan antar periode akuntansi.

- f. Merumuskan keputusan-keputusan strategik. Program pengelolaan aktivitas memberikan gambaran berapa penghematan biaya yang dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu. Berdasarkan informasi penghematan biaya yang diperoleh dari pengelolaan aktivitas, manajemen dapat merumuskan keputusan strategik, seperti penentuan harga jual produk, pemilihan teknologi manufaktur yang digunakan untuk menjadikan aktivitas penambah nilai lebih efisien.

2.2.6. Struktur Organisasi dan Akuntansi Pertanggungjawaban

Penciptaan suatu struktur organisasi yang tangguh mencakup pembentukan bagian-bagian/fungsi-fungsi, seksi-seksi, ataupun cabang-cabang. Struktur organisasi biasanya berupa piramid di mana tingkat manajer yang lebih rendah akan melapor kepada manajer yang lebih tinggi.

Pengorganisasian pada hakekatnya adalah pembentukan suatu kerangka kerja bagi pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperlukan dan akuntansi pertanggungjawaban hanya dapat diterapkan pada perusahaan yang menetapkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawab setiap unit organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut.

2.6. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan informasi yang dapat berupa informasi masa lalu dan informasi masa sekarang. Informasi masa lalu

bermanfaat sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer. Sedangkan informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran.

2.2.7. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selamanya sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Maka, hanya biaya-biaya terkendali sajalah yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Bisa saja terjadi suatu biaya yang dikeluarkan pada bagian tertentu tetapi sebenarnya biaya tersebut merupakan kendali atas manajer pada bagian lain. Oleh karena itu, pemisahan diperlukan dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk menghindari terjadinya tanggungjawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggungjawabnya.

2.2.8. Penyusunan Anggaran Akuntansi Pertanggungjawaban

Anggaran (*budget*) adalah rencana alokasi sumber daya yang dinyatakan dalam unit moneter dalam suatu jangka waktu tertentu. Tujuannya, adalah untuk membantu manajemen melaksanakan fungsi-fungsinya berdasarkan rencana dan pengendalian atas kegiatan tertentu. Dahulu anggaran diperlukan untuk mengatur pengeluaran-pengeluaran dana yang terbatas. Sekarang anggaran dipandang perlu sebagai alat agar sumber daya perusahaan lebih menguntungkan (*profitable*) dan produktif. Anggaran merupakan alat untuk mengendalikan penggunaan sumber-

sumber daya perusahaan yang biasanya disusun untuk periode dari satu bulan sampai lima tahun.

2.2.9. Sistem Pelaporan Biaya/Realisasi

Setiap laporan pertanggungjawaban biaya yang dihasilkan diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi.

Laporan ini disusun dengan dasar sebagai berikut :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya yang dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer tingkat atas diberi laporan mengenai biaya pusat

Gambar 2.2

Format Umum Laporan Pertanggungjawaban

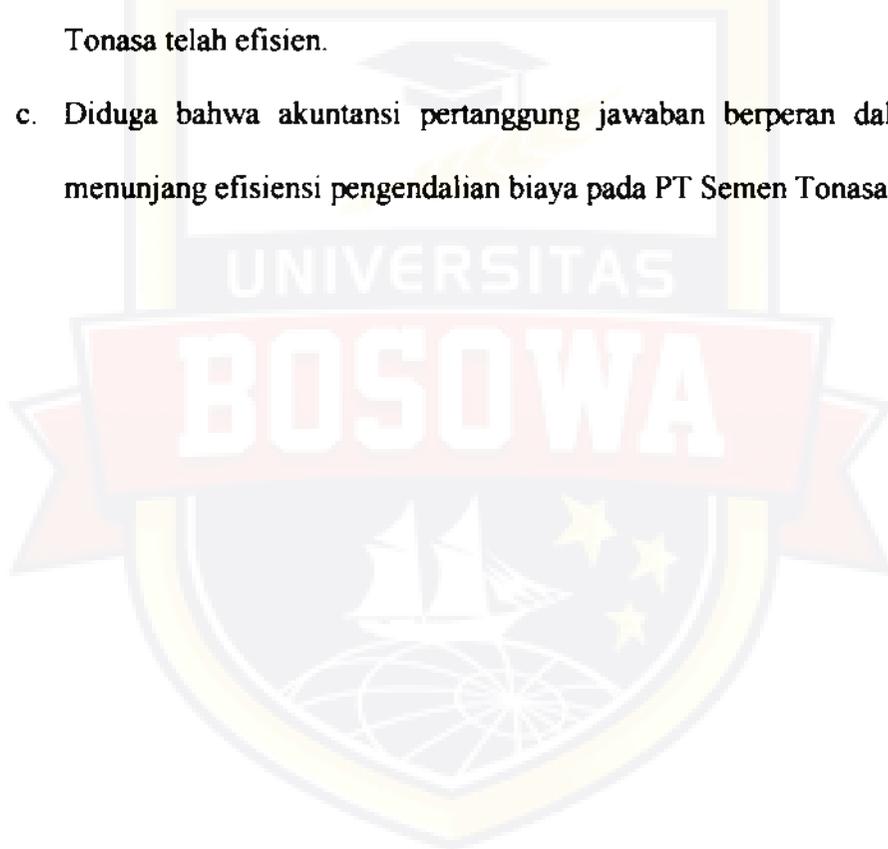
Kode	Jenis	Bulan Ini	Sampai Bulan Ini
2.1	Biaya	Realisasi Anggaran	Peny
	Pend.	Realisasi Anggaran	Peny
	Biaya		



2.4 Hipotesis

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengambil sebuah sebuah hipotesis bahwa :

- a. Diduga bahwa penerapan akuntansi pada PT Semen Tonasa telah memadai.
- b. Diduga bahwa pengendalian biaya yang dilakukan pada PT Semen Tonasa telah efisien.
- c. Diduga bahwa akuntansi pertanggung jawaban berperan dalam menunjang efisiensi pengendalian biaya pada PT Semen Tonasa.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Daerah Penelitian

Adapun yang menjadi lokasi penelitian untuk memperoleh data dalam penulisan skripsi ini adalah PT Semen Tonasa Tbk yang berkantor di jln. Galangan Kapal No. 31 Pangkep.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Adapun metoda yang dipakai untuk pengumpulan data adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung, berupa observasi (pengamatan langsung) dan wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk mendapatkan data-data yang diperlukan berkaitan dengan penulisan ini .
- b. Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mengkaji literatur-literatur, berupa buku-buku dan sumber bacaan lainnya yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penulisan ini sehingga diperoleh dasar teoritis yang digunakan sebagai kerangka dasar dalam penulisan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

3.3.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penulisan ini sebagai berikut :

- a. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka, seperti anggaran per bagian/fungsi dan realisasinya, biaya yang terjadi dalam kurun waktu tertentu, dan data-data lain yang dibutuhkan dalam penulisan ini.
- b. Data kualitatif, yaitu data yang berupa keterangan atau penjelasan dari pihak yang berwenang seperti keputusan direksi, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan pendeskripsian tugas-tugasnya, dan data-data lain yang relevan dengan objek penulisan.

3.3.2. Sumber Data

Sedangkan sumber data yang digunakan sebagai berikut:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan dengan mengadakan wawancara langsung dengan staf perusahaan yang berkompeten berkaitan dengan masalah dalam penulisan ini.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh sudah merupakan data olahan dari perusahaan yang bersangkutan, seperti laporan-laporan biaya dari setiap bagian.

3.4. Metode Analisis

Metoda analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah metoda analisis deskriptif komparatif, yaitu dengan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Adanya suatu struktur dan bagan organisasi yang memberikan gambaran pembagian tugas dan tanggungjawab setiap bagian/fungsi secara jelas.
- b. Mengklasifikasikan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.
- c. Membandingkan antara anggaran biaya yang telah disusun dengan realisasinya.
- d. Menganalisa selisih (*variance*) yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya serta faktor-faktor penyebab terjadinya biaya varians.

3.5 Definisi Operasional

Dari pembahasan sebelumnya terdapat beberapa istilah yang perlu dijelaskan lebih lanjut diantaranya adalah :

1. Pengertian Akuntansi proses mengidentifikasi, mengukur, dan melaporkan informasi ekonomi yang memungkinkan adanya penilaian dan keputusan yang jelas dan tegas bagi mereka yang menggunakan informasi tersebut.
2. Pengertian Pertanggung jawaban adalah suatu sikap atau tindakan untuk menanggung segala akibat dengan perbuatan atau segala resiko ataupun kosekuensinya.
3. Biaya adalah semua pengorbanan yang perlu dilakukan untuk suatu proses produksi, yang dinyatakan dengan satuan uang menurut harga pasar yang berlaku, baik yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi. Biaya terbagi menjadi dua, yaitu biaya eksplisit dan

biaya implisit. Biaya eksplisit adalah biaya yang terlihat secara fisik, misalnya berupa uang. Sementara itu, yang dimaksud dengan biaya implisit adalah biaya yang tidak terlihat secara langsung, misalnya biaya kesempatan dan penyusutan barang modal.



BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Berdirinya PT Semen Tonasa

Awal didirikannya PT Semen Tonasa berdasarkan surat ketetapan MPRS No.11/MPRS/1960 tanggal 5 Desember 1960, tentang pola proyek bidang produksi golongan A1 1953 No.54 telah tercantum rencana pendirian pabrik semen di Sulawesi Selatan.

Pendirian pabrik semen tersebut bertujuan untuk mensuplay semen dikawasan Indonesia timur, khususnya di Sulawesi Selatan. Pada awal bulan November 1960 pendirian pabrik semen tersebut mulai dibangun, yang mana berlokasi di daerah tingkat II pangkep, kecamatan Balocci, Kelurahan Majennang yang jaraknya 54 km sebelah utara kota Makassar, yang kemudian disebut pabrik semen tonasa I.

1. Pabrik Semen Tonasa I

Pabrik semen tonasa I berlokasi di Kelurahan Majennang, Kecamatan Balocci, Kabupaten Pangkep, Propinsi Sulawesi Selatan, didirikan berdasarkan ketetapan majelis permusyawaratan rakyat sementara RI No.II/MPRS/1960 tanggal 5 desember 1960.

Pada tanggal 13 Juni 1960 diadakan survey bahan baku yang dilakukan oleh team technoexport Cekoslawakia dibantu oleh lembaga geologi bandung

pada tanggal 8 agustus 1960 hingga dengan tanggal 5 mei 1961. Sedangkan analisa bahan baku dilakukan oleh balai penelitian kimia makassar .

Pabrik semen tonasa I didirikan diatas tanah seluas 639,7 hektar dengan luas bangunan 55.185² dan beroperasi dengan proses basah dengan kapasitas terpasan 120.000 ton semen pertahun. Pembangunan pabrik semen ini merupakan kerjasama pemerintah Indonesia dengan pemerintah cekoslowakia yang dimulai sejak tahun 1960-1968, yang diresmikan pengoperasiannya oleh menteri perindustrian pada tanggal 2 november 1968.

Berdasarkan peraturan pemerintah RI No.54 tahun 1971, tanggal 8 september 1971, pabrik semen tonasa I yang berstatus proyek ditetapkan sebagai BUMN yang berbentuk perusahaan umum (PERUM) kemudian dengan peraturan pemerintah No. 1 Tahun 1975 tanggal 9 januari 1975, bentuk PERUM tersebut diubah menjadi Perusahaan Perseorangan (PERSERO).

Atas pertimbangan ekonomi, berkembangnya pabrik semen tonasa I yang beroperasi dengan proses basah dan banyak menggunakan bahan bakar minyak, sedangkan bahan bakar minyak harganya terus berlonjak, maka dengan persetujuan Dekom, pabrik semen tonasa I dihentikan pengoperasiannya mulai bulan November 1984.

2. Pabrik Semen Tonasa II

Dalam perkembangan selanjutnya didirikan pabrik tonasa II pada tahun 1976 berdasarkan persetujuan BAPPNAS No. 023/XC-LC/B.V/76 dan No.2854/D.1/IX/76 tanggal 2 september 1976.

Pembangunan pabrik semen tonasa II ini merupakan hasil kerja sama pemerintah Indonesia dengan pemerintah Kanada. Pabrik semen tonasa II ini menggunakan proses kering dengan kapasitas terpasang 510.000 ton semen pertahun, dan pada akhir tahun 1991 selesai direnovasi dengan menggunakan tenaga dan dana sendiri, sehingga kapasitas produksinya meningkat menjadi 590.000 ton semen pertahun.

Pabrik ini terletak di Desa Biring Ere, kecamatan Bungoro Kabupaten Pangkep, dengan jarak 23 km dari pabrik semen tonasa I. Dan diresmikan penggunaannya oleh bapak Presiden Soeharto tanggal 28 Februari 1980.

3. Pabrik Semen Tonasa III

Dengan meningkatnya kebutuhan semen maka didirikan pabrik semen tonasa III yang lokasinya berdekatan dengan letak pabrik semen tonasa II, berdasarkan persetujuan BAPPENAS No. 32/XC-LC/B.V/1981 dan No. 2177/WK/10/1981 tanggal 30 oktober 1981.

Pembangunan pabrik semen tonasa III dilaksanakan atas kerja sama pemerintah Indonesia dengan pemerintah Jerman barat, yang selesai pada akhir tahun 1984, dan diresmikan pada tanggal 3 April 1985 oleh bapak presiden Soeharto bersama-sama dengan perdana menteri singapura Lee Kwan Yew. Besarnya biaya investasi untuk pabrik ini adalah Rp. 98.807.000.000,- untuk bahan bakar semen tonasa II dan III sejak tahun 1987 sudah diganti menjadi bahan bakar batubara.



4. Pabrik semen tonasa IV

Untuk memenuhi permintaan semen yang semakin meningkat, baik dalam negeri maupun untuk ekspor, maka dibangunlah pabrik semen tonasa IV, yang berlokasi di tempat yang sama dengan pabrik semen tonasa II dan III.

Pabrik semen tonasa IV yang diresmikan penggunaannya oleh bapak presiden Soeharto pada tanggal 10 september 1996 dengan kapasitas terpasang 2.300.000 semen pertahun, selain itu pabrik semen tonasa juga dilengkapi dengan pasilitas pembuatan semen, baik dalam bentuk curah (bulk) maupun dalam betuk kantong (zak), serta sarana pengantongan (packing plant) yang kini tersebar di beberapa propinsi, antara lain:

1. Packing plant Makassar
2. Packing plant Bitung, Sulawesi utara
3. Packing plant Celukan Bawang, Bali
4. Packing plant Samarinda, Kalimantan timur
5. Packing plant Banjarmasin, Kalimantan selatan
6. Packing plant Ambon, Maluku tengah
7. Packing plant Palu, Sulawesi tengah

5. Status perusahaan

Pada awal didirikannya pabrik semen tonasa I, dalam masa konstruksi, perusahaan masih berstatus dibawah naungan Departemen Perindustrian Dasar dan Pertambangan. Dengan selesainya proyek pembangunan pabrik semen tonasa I, pada tanggal 2 November 1968, status perusahaan menjadi status pabrik, sampai

dengan tahun 1971. pabrik semen tonasa ditetapkan menjadi BUMN yang berbentuk perusahaan umum (perum) berdasarkan PP. Nop. 54 tahun 1971 tanggal September 1971.

Pada tahun 1975, perusahaan meningkat menjadi perusahaan perseroan (persero), berdasarkan PP. No. 1 tahun 1975 tanggal 9 januari 1975, status persero ini berlangsung sampai sekarang.

4.1.2. Proses Produksi

Pada dasarnya proses pembuatan semen terdiri dari proses penggilingan campuran bahan baku batu kapur, tanah liat dan pasir silica menjadi bubuk yang disebut Raw Mill. Kemudian Raw Mill dibakar menjadi butir-butir klinker yang selanjutnya dicampur dengan Gypsum dan digiling sehingga menjadi semen.

Tahapan proses proses pembuatan semen adalah sebagai berikut:

1. Penambangan dan pemecah batu kapur
2. Penambangan dan pemecah tanah liat
3. Penggilingan campuran bahan baku
4. Pembakaran dan pendinginan
5. Penggilingan semen
6. Pengantongan semen

Adapun jenis-jenis semen yang diproduksi PT Semen Tonasa adalah sebagai berikut :

1. Semen Portland tipe I

Semen ini disebut juga semen portland biasa (SPB) atau ordinary Portland semen (OPC), yang digunakan untuk konstruksi yang memerlukan ketahanan terhadap sulfat dan panas hidrasi, seperti bendungan dan bangunan yang bersifat asam.

2. Semen Portland tipe II

Semen jenis ini adalah semen yang ketahanan terhadap sulfat lebih baik dan panas hidrasinya lebih rendah dibanding dengan tipe I.

3. Semen Portland tipe III

Semen ini merupakan jenis semen yang ketahanan sulfatnya lebih baik lagi dibandingkan dengan tipe II, digunakan pada bangunan di laut, rawa, atau daerah berair lainnya.

4. Super Masonry Semen

Semen jenis ini dibuat untuk bangunan biasa yang tidak bertingkat, lebih cocok untuk bangunan rumah sederhana dan rumah sangat sederhana.

5. Fly Ash Semen

Untuk jenis ini dibuat dengan lebih rapat, lebih kuat, lebih kedap air, tanah sulfat dan pengerutannya lebih rendah, jenis ini cocok untuk bendungan atau tepi laut.

6. Klinker

Klinker merupakan semen yang belum diproses akhir atau belum siap pakai untuk konstruksi bangunan namun sekarang dijual oleh PT Semen tonasa

kepada perusahaan semen lain, yang mana klinker ini memerlukan satu proses lagi sebelum masuk pengantongan dan dijual ke pasaran umum.

4.1.3. Kronologis Pembangunan Pabrik Semen Tonasa

1. Berdasarkan ketetapan MPRS No. II / MPRS / 1960

Pembangunan pabrik semen tonasa I dimulai tahun 1963 oleh kontraktor Techo Export Chekoslowakia. Sumber dana pinjaman G to G, antara pemerintah RI dengan pemerintah Chekoslawakia. Adapun jumlah biaya Rp.34.005.704.744,- (UL) ditambah US \$ 6.500.000,- (VA). Lokasi pembangunan terletak didesa Tonasa kecamatan Balocci, kabupaten pangkep, propinsi sulawesi selatan.

2. Pembangunan pabrik semen tonasa unit II, dimulai 1977

Pelaksanaan pembangunan adalah Coutinho Caro dan Co (CCC) dan Swam Wooster. Sumber dana pinjaman G to G antara pemerintah RI dengan pemerintah kanada, dengan konsultan teknik dan hukum Deyker Zementweke dan delson dan Gordon. Jumlah biaya kanada \$ 83.600.000 (EDC dan CIDA) Rp.8.640.000.000,- (Bapindo dan share Tonasa). Penandatanganan kontrak 6 Februari 1976. peresmian oleh bapak presiden RI Soeharto pada 28 Februari 1980. kapasitas pabrik 510.000 ton semen per tahun.

3. Pembangunan pabrik semen tonasa unit III, dimulai 1982

Pelaksana pembangunan Coutinho Caro dan Co (CCC) dengan sumber dana :

- Pinjaman luar negri (AKA dan KFW 85%) DM 173.400.000 dan pemerintah RI (15 %) Rp. 30.600.000,-
- Kredit perbangkan Rp. 26.412.000.000,-

➤ Share Tonasa Rp. 2.156.000.000,-

Konsultan teknik Deykerhoof Zemenworke, Hukum delson dan Gordon.

Penanda tangan kontrak 13 agustus 1981, dengan system lump-sum
Contract prices (Turn-key).

Kapasitas produksi 590.000 ton semen / tahun diresmikan oleh presiden RI
Soeharto pada tanggal 5 April 1985, disaksikan oleh perdana menteri
singapura Lee Kwan Yew.

4. Pembangunan pabrik semen tonasa unit IV, dimulai tahun 1990

Pelaksana pembangunan adalah PT Semen Tonasa secara swakelola
dengan konsultan teknik dan engineering PT Rekayasa industri. Adapun
sumber dana dan biaya industri adalah sebagai berikut :

- Kredit Ekspor	Rp. 267.334.000.000,-
- Kredit D.N	Rp. 160.000.000.000,-
- Ekuiti pemerintah	Rp. 200.000.000.000,-
- Ekuiti PT. Semen Tonasa	Rp. 337.079.000.000,-

Total dana Rp. 964.413.000.000,-

Biaya :

- Pabrik semen	Rp. 579.277.000.000,-
- PLTU BTG P. P	Rp. 163.301.000.000,-
- Packing plant dan Jetty	Rp. 221.835.000.000,-

5. Total kapasitas terpasang PT SemenTonasa secara kronologis

- Tonasa I (1968)	110.000 ton
-------------------	-------------

- Tonasa II (1980)	510.000 ton
- Tonasa III (1985)	590.000 ton
<hr/>	
	1.210.000 ton

- Tonasa I dihentikan tahun 1984	110.000 ton
- Optimalisasi tonasa II 1991	80.000 ton
- Tonasa IV	2.300.000 ton
<hr/>	
Total kapasitas	3.480.000 ton semen / tahun

A. Pimpinan PT Semen Tonasa dari Periode ke Periode

Kepala proyek yang di tunjuk untuk pertama kali oleh pemerintah dalam hal ini Departemen Perindustrian Dasar dan Pertambangan pada tahun 1964, adalah Ir.K.Maktjik (baca Maccik).

Periode 1964-1968

1. Kepala proyek : Ir. Sudaryanto
2. Kepala pengawas teknis : Ir. Marwoto BS
3. Kepala administrasi / keuangan : Drs. Soeryadi

Masa pabrik periode 1968-1971

1. Kepala Pabrik : Ir. Sudaryanto
2. Kepala produksi & teknis : Ir. Marwoto BS
3. Kepala administrasi / keuangan : Drs. Soeryadi

Berdasarkan PP.RI.No. 54 / 1971, tanggal 01 April 1971 pabrik semen Tonasa ditetapkan sebagai perusahaan umum (perum).

Periode perum 1971-1975

1. Direktur utama : A.A. Rifai
2. Direktur teknis produksi : Ir. Soetowo BS
3. Direktur Finek : Drs. Abdullah Hasan

Periode PT (persero) 1975-1983

1. Direktur utama : A.A. Rifai
2. Direktur Penel & Pengembangan : Ir. Soetowo
3. Direktur teknik produksi : Ir. Ngumar
4. Direktur administrasi & keuangan : Drs. Abdullah Hasan

Dibawah ini nama pengurus dalam kurun waktu satu dekade terakhir

Periode 2003-2005

1. Direktur utama : Ir. Anang Fuad Rifai
2. Direktur Produksi : Ir. Masri Saridam
3. Direktur Penel & Pengembangan : Ir. Ngumar
4. Direktur keuangan & komersial : Drs. Abu bakar

Periode 2005-2007

1. Direktur utama : Ir. Soebyakto
2. Direktur Produksi : Ir. Masri Saridam
3. Direktur Peng.& Komersial : Ir. Ngumar
4. Direktur keuangan & komersial : Drs. Abu bakar

Periode 2007-2009

1. Direktur utama : Ir. E. H. Nizar Dt. Kayo
2. Direktur Produksi : Ir. H. M. Jufri Nessa, MM (1993)
3. Direktur keuangan : Drs. H. Sadman, MBA
4. Direktur Peng.& Penelitian : Drs. Abu baker

Periode 2009-2011

1. Direktur utama : Ir. E. H. Nizar Dt. Kayo
2. Direktur Produksi : Ir. H. M. Jufri Nessa, MM
3. Direktur Komersil : Drs. H. Sadman, MBA
4. Direktur Keuangan : Drs. H. M. Nasir Leba, MBA
5. Direktur Peng.& Penelitian : Ir. Agus M. Sagir

Periode 2012 sampai sekarang

1. Direktur utama : Ir. A. Unggul Attas, MBA
2. Direktur Produksi : Ir. Gatot Kustiyadji, SE, M.Si
3. Direktur Komersil : Drs. H. M. Nasir Leha, MBA
4. Direktur Keuangan : Subhan, SE, Ak
5. Direktur Peng.& Penelitian : Ir. Agus M. Sagir

B. Struktur Organisasi PT Semen Tonasa

Sesuai dengan sasaran dasar perusahaan PT Semen Tonasa diurus dan dipimpin oleh direksi yang mulai dari seorang direktur utama dan 1 orang direktur produksi, direktur keuangan, direktur komersial, direktur produksi dan direktur litbang.

Dalam melakukan tugasnya, direksi diawasi oleh dewan komisaris. Dewan komisaris dan direksi diangkat oleh rapat usaha pemegang saham (RUPS), yang masing-masing untuk periode 5 tahun untuk dewan komisaris dan lima tahun bagi direksi.

Direktur ini membawahi beberapa departemen antara lain:

1. Direktur Utama Membawahi
 - a. Departemen Satuan Pengawasan Intern
 - b. Staf Direksi
2. Direktur Keuangan Membawahi
 - a. Departemen Akuntansi Dan Keuangan
 - b. Departemen Sumber Daya Manusia
 - c. Departemen Sekertaris Perusahaan
3. Direktur Komersial Membawahi
 - a. Departemen Pemasaran
 - b. Departemen Logistik
4. Direktur Produksi Membawahi
 - a. Departemen Operasi
 - b. Departemen Pemeliharaan
 - c. Departemen Pertambangan Dan Energi
5. Direktur Litbang Membawahi
 - a. Departemen Litbang Teknis
 - b. Departemen Litbang Manajemen

Adapun departemen tersebut membawahi beberapa biro antara lain :

1. Departemen Satuan Pengawasan Intern Membawahi
 - a. Biro Pengawasan Keuangan dan Material
 - b. Biro Pengawasan Operasional
2. Departemen Akuntansi dan Keuangan Membawahi
 - a. Biro Akuntansi
 - b. Biro Keuangan
3. Departemen Sumber Daya Manusia Membawahi
 - a. Biro Personalia
 - b. Biro Diklat dan PPTK
 - c. Biro Pelayanan Kesehatan
4. Departemen Sekertaris Perusahaan Membawahi
 - a. Biro Hubungan Masyarakat
 - b. Biro Hukum dan Sekretariat
 - c. Biro Keamanan
5. Departemen Pemasaran Membawahi
 - a. Biro Penjualan
 - b. Biro Pengantongan Luar Sulawesi Selatan
 - c. Biro Pengantongan biring Kassi dan Makassar
 - d. Biro Akuntan

6. Departemen Logistik Membawahi
 - a. Biro Pengadaan
 - b. Biro Gudang
7. Departemen Operasi Membawahi
 - a. Biro Pruduksi 1
 - b. Biro Pruduksi 2
 - c. Biro Kendali Mutu dan Proses
 - d. Biro Kesker dan PUP
8. Departemen Pemeliharaan Membawahi
 - a. Biro Pemeliharaan Mesin 1
 - b. Biro Pemeliharaan Mesin 2
 - c. Biro Pemeliharaan Listrik dan intru 1
 - d. Biro Pemeliharaan Listrik dan intru 2
9. Departemen Pertambangan dan Energi Membawahi
 - a. Biro Pertambangan Personalia
 - b. Biro Pemeliharaan Alat Tambang
 - c. Biro Pelayanan Teknis
10. Departemen Litbang Teknis Membawahi
 - a. Biro Rancang Bangun
 - b. Biro Litbang Teknis dan QA
 - c. Biro Pelayanan Teknis
11. Departemen Litbang Manajemen Membawahi
 - a. Biro Bangsismen

b. Biro Penelitian Ekonomis

c. Biro Bangsis Inform dan Kom

Dari biro ini mengawasi beberapa staf dan seksi. Dan untuk lebih jelasnya struktur organisasi PT Semen Tonasa dapat dilihat pada lampiran.



4.2. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT Semen Tonasa

PT Semen Tonasa (Persero) Indonesia menyusun laporan pertanggungjawaban berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari pusat biaya, pusat pendapatan, dan pusat laba. Sebagai pusat pertanggungjawaban, setiap manajer membuat laporan kepada tingkat yang ada di atasnya untuk tujuan pengendalian (*controlling*) dan pengambilan keputusan manajemen serta dapat menjadi alat penilaian kinerja setiap manajer.

Untuk menilai kinerja manajer pusat biaya pada PT (Persero) Semen Tonasa, perusahaan telah membuat dan menetapkan anggaran sebagai dasar pelaksanaan dalam hal pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkaskan biaya-biaya dalam hubungannya dengan manajer mana yang seharusnya bertanggungjawab. Anggaran tersebut disusun secara periodik dalam suatu dokumen *RKAP* (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).

PT Semen Tonasa (Persero) menyusun anggaran berdasarkan tingkatan manajemen dalam organisasi dan setiap manajer telah mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggungjawabnya berhubungan dengan pelaksanaan anggaran tersebut. Sehingga jika terjadi penyimpangan (*varians*), dapat diketahui siapa yang harus bertanggungjawab.

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian operasi dan sekaligus sebagai dasar untuk menilai kinerja setiap bagian/fungsi dalam organisasi. Maka dari itu, untuk meningkatkan efektivitas anggarannya, PT Semen Tonasa (Persero) menyusun anggaran di mana setiap pusat pertanggungjawaban menunjukkan rencana-rencana yang disusun menurut

masing-masing pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya.

Namun demikian, penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan masih memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan-kelemahan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan ini adalah sebagai berikut:

- a. Laporan pertanggungjawaban tidak memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan sehingga sulit untuk menilai kinerja setiap pusat pertanggungjawaban.
- b. Sulit untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan dan menelusuri siapa yang harus bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut.

4.2.1. Struktur Organisasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Struktur atau bagan organisasi yang terdapat dalam suatu perusahaan diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh. Struktur atau bagan tersebut bukan hanya sekedar susunan atau komposisi dari suatu jabatan tetapi menjadi pedoman dalam pemberdayaan kemampuan masing-masing individu yang mengambil bagian di dalamnya.

Pembentukan suatu organisasi menjadi beberapa bagian/fungsi dan pemisahan wewenang serta tanggungjawab dari setiap bagian/fungsi organisasi umumnya tergambar dalam suatu struktur organisasi. Struktur organisasi yang paling lazim adalah yang berbentuk pyramid dengan bentuknya yang semakin lancip jika semakin ke atas. Hal ini menandakan bahwa semakin ke atas, semakin sedikit pula individu-individu yang berada dalam tingkatan tersebut. Namun,

Berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawab dalam hal penyusunan anggaran, baik bagian keuangan, produksi, dan pemasaran akan dimintai pertanggungjawaban terhadap penyusunan anggaran yang dibuatnya yang dihubungkan dengan realisasinya.

PT Semen Tonasa (Persero) dalam kegiatan operasionalnya telah mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab dari manajemen tingkat atas kepada manajemen yang berada dibawahnya. Oleh karena itu, penulis dapat menyimpulkan bahwa PT Semen Tonasa (Persero) Indonesia telah menerapkan struktur/bagan organisasi yang baik untuk memenuhi suatu bentuk pertanggungjawaban biaya terkait dengan penyusunan anggaran biaya.

4.2.2. Pemisahan Antara Biaya Terkendali dengan Biaya Tidak Terkendali

Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalikan dengan biaya-biaya yang tidak terkendalikan. Selain untuk tujuan penilaian prestasi/kinerja setiap manajer dalam mengendalikan biaya, maka sangat perlu untuk memisahkan biaya-biaya yang terkendalikan dengan biaya-biaya yang tidak terkendalikan. Sering terjadi bahwa suatu biaya yang dikeluarkan pada bagian tertentu tetapi sebenarnya biaya tersebut merupakan kendali atas manajer pada

bagian lain. Oleh karena itu, pemisahan diperlukan dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk menghindari terjadinya tanggungjawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggungjawabnya.

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya dimintakan pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang terkendalikan yang disajikan dalam laporan pertanggungjawaban karena biaya-biaya tersebut menjadi wewenangnya dalam hal perencanaan dan pengendaliannya. Dengan demikian, setiap laporan pertanggungjawaban biaya yang disampaikan kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban seolah-olah mengatakan demikian: *"Inilah realisasi dan penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang Saudara susun dan yang menjadi tanggungjawab Saudara"*.

Berikut ini adalah salah satu laporan pertanggungjawaban biaya PT Semen Tonasa (Persero) selama periode 1 Januari s/d 31 Desember 2012.

tanggungjawabnya serta biaya-biaya yang bukan tanggungjawabnya. Hal ini menjadi penting dan menjadi tolok ukur untuk menilai kinerja manajer tertentu dalam organisasi.

Pemisahan biaya ke dalam biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan pada dasarnya adalah sulit. Untuk itu, diperlukan suatu pedoman yang dapat dipakai sebagai acuan apakah biaya tersebut dibebankan kepada seseorang atau tidak, antara lain:

- a. Jika seseorang memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut. Manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya akan bertanggungjawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.
- b. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut, meskipun ia tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan pemerolehan barang dan jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya. Harga dan jumlah bahan baku yang dibeli ditentukan oleh manajer bagian pembelian sedangkan jumlah pemakaiannya dipengaruhi oleh manajer bagian produksi. Dengan menggunakan harga standar, manajer bagian pembelian bertanggungjawab terhadap harga pemerolehan bahan baku sedangkan manajer bagian produksi dibebani tanggungjawab terjadinya biaya bahan baku.

TABEL 4.2
PEMISAHAN BIAYA TERKENDALI DENGAN BIAYA TIDAK TERKENDALI

No	Nama Rekening	Keuangan		Produksi		Pemasaran	
		T	TD	T	TD	T	TD
Biaya Adm. dan Umum							
1	Biaya gaji dan upah	X	√	X	X	X	X
2	Tunjangan-tunjangan	X	√	X	X	X	X
3	Biaya pegawai rupa-rupa	√	X	X	X	X	X
4	Biaya kesejahteraan	X	√	X	X	X	X
5	Biaya pendidikan	√	X	X	X	X	X
6	Biaya konsultan	√	X	X	X	X	X
7	Biaya transportasi	√	X	X	X	X	X
8	Biaya perjalanan dinas	√	X	X	X	X	X
9	Biaya penyusutan	X	√	X	X	X	X
10	Biaya asuransi	X	√	X	X	X	X
11	Biaya pemeliharaan	√	X	X	X	X	X
12	Biaya pajak	X	√	X	X	X	X
13	Biaya kantor	√	X	X	X	X	X
14	Biaya amortisasi	X	√	X	X	X	X
15	Amortisasi biaya ditangguhkan	X	√	X	X	X	X
16	Biaya rupa-rupa	√	X	X	X	X	X
Biaya Produksi:							
1	Biaya bahan baku	X	X	X	√	X	X
2	Biaya TKL	X	X	√	X	X	X
3	Biaya langsung lainnya	X	X	X	√	X	X
4	Biaya overhead pabrik	X	X	√	X	X	X
Biaya Penjualan:							
1	Biaya tender	X	X	X	X	√	X
2	Biaya iklan	X	X	X	X	√	X
3	Biaya relasi/promosi	X	X	X	X	X	√
4	Biaya penagihan	X	X	X	X	√	X
5	Biaya salesmen	X	X	X	X	√	X
6	Biaya perjalanan dinas D/N	X	X	X	X	√	X

Keterangan:

T = Terkendali

TD = Tidak Terkendali

Sumber = data diolah

**Tabel 4.3 Anggaran dan Realisasi Biaya Bagian Keuangan
Periode Januari s/d Desember 2012**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
	<i>Biaya Terkendali:</i>				
1	Biaya kantor	612,726,748	1,269,117,520	(656,390,772)	Unfavorable
2	Biaya pendidikan	5,250,000	12,875,000	(7,625,000)	Unfavorable
3	Biaya pemeliharaan	708,500,109	223,991,279	484,508,830	Favorable
4	Biaya pegawai rupa-rupa	43,505,769	67,675,675	(24,169,906)	Unfavorable
5	Biaya transportasi	65,866,060	623,446,382	(557,580,322)	Unfavorable
6	Biaya perjalanan dinas	271,495,660	134,810,187	136,685,473	Favorable
7	Biaya konsultan	80,000,000	40,000,000	40,000,000	Favorable
	Sub Jumlah	1,787,344,346	2,371,916,043	(584,571,697)	Unfavorable
	<i>Biaya Tidak Terkendali:</i>				
1	Biaya gaji dan upah	5,369,561,311	4,712,058,346	657,502,965	Favorable
2	Tunjangan-tunjangan	1,798,123,202	3,914,134,698	(2,116,011,496)	Unfavorable
3	Biaya kesejahteraan	693,481,181	727,002,809	(33,521,628)	Unfavorable
4	Biaya rupa-rupa	371,760,591	1,769,939,298	(1,398,178,707)	Unfavorable
5	Biaya pajak	88,673,454	148,124,493	(59,451,039)	Unfavorable
6	Biaya amortisasi	45,000,000	518,721,903	(473,721,903)	Unfavorable
7	Amortisasi biaya ditangguhkan	15,753,198	63,683,201	(47,930,003)	Unfavorable
8	Biaya penyusutan	339,045,621	598,503,220	(259,457,599)	Unfavorable
	Biaya asuransi	17,500,000	0	17,500,000	Favorable

9					
	Sub Jumlah	8,738,898,558	12,452,167,968	(3,713,269,410)	Unfavorable
	Jumlah	10,526,242,904	14,824,084,011	(4,297,841,107)	

Sumber : PT Semen Tonasa (Persero)

Data : hasil olahan

Keterangan: Favorable = menguntungkan

Unfavorable = merugikan

Berikut ini adalah analisis atas varians yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban bagian keuangan:

Biaya Terkendali:

◆ *Biaya kantor*

Biaya kantor memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 656.390.772,- yang disebabkan adanya penambahan aktiva serta meningkatnya tagihan rekening listrik, air, dan telpon kantor.

◆ *Biaya pendidikan*

Biaya pendidikan mempunyai varians sebesar Rp 7.625.000 yang sifatnya merugikan disebabkan bertambahnya kegiatan pendidikan dan latihan yang dilakukan.

◆ *Biaya pemeliharaan*

Biaya pemeliharaan mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 484.508.830,- yang disebabkan berkurangnya biaya-biaya yang dikeluarkan yang terkait dengan kegiatan pemeliharaan aktiva perusahaan.

◆ *Biaya pegawai rupa-rupa*

Biaya pegawai rupa-rupa mempunyai varians sebesar Rp 24.169.906,- yang sifatnya merugikan yang disebabkan oleh bertambahnya biaya lain-lain yang berkaitan dengan karyawan tidak tetap.

◆ *Biaya transportasi*

Biaya transportasi memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 557.580.322,- yang disebabkan meningkatnya biaya-biaya transport seperti biaya BBM. .

◆ *Biaya perjalanan dinas*

Biaya perjalanan dinas memberikan varians sebesar Rp 136.685.473,- yang sifatnya menguntungkan yang disebabkan berkurangnya frekuensi perjalanan dinas yang dilakukan.

◆ *Biaya konsultan*

Biaya konsultan memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 40.000.000,- yang disebabkan berkurangnya pemakaian jasa konsultan.

Biaya Tidak Terkendali:

◆ *Biaya gaji dan upah*

Biaya gaji dan upah mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 657.502.965,- yang disebabkan karena beberapa karyawan memasuki masa pensiunan.

◆ *Tunjangan-tunjangan*

Tunjangan-tunjangan memberikan varians sebesar Rp 2.116.011.496,- yang sifatnya merugikan dikarenakan adanya penambahan jenis tunjangan dan peningkatan jumlah nominalnya yang diberlakukan tahun 2006.

◆ *Biaya kesejahteraan*

Biaya kesejahteraan mempunyai varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 33.521.628,- yang disebabkan meningkatnya jumlah tunjangan kesejahteraan yang diberikan kepada para karyawan.

◆ *Biaya rupa-rupa*

Biaya rupa-rupa mempunyai varians sebesar Rp 1.398.178.707,- yang sifatnya merugikan yang disebabkan oleh bertambahnya biaya lain-lain yang berkaitan dengan administrasi dan umum perusahaan.

◆ *Biaya pajak*

Biaya pajak memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 59.451.039,- yang disebabkan meningkatnya jumlah barang dan bangunan serta tanah yang kena pajak.

◆ *Biaya amortisasi*

Biaya amortisasi memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 473.721.903,- yang disebabkan adanya penambahan aktiva perusahaan.

◆ *Amortiasi biaya ditangguhkan*

Amortisasi biaya ditangguhkan memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 47.930.003,- yang disebabkan oleh adanya biaya yang ditangguhkan dari tahun lalu.

◆ *Biaya penyusutan*

Biaya penyusutan memberikan varians yang sifatnya merugikan sebesar Rp 259.457.599,- yang disebabkan penambahan biaya penyusutan mesin dan peralatan

◆ *Biaya asuransi*

Biaya asuransi memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 17.500.000,- yang disebabkan karena biaya asuransi ditangguhkan untuk dibebankan pada tahun berikutnya.

b. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Teknik

Biaya teknik merupakan biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keadaan yang wajar sebagai contoh, biaya pabrik untuk tenaga kerja langsung, dan bahan baku langsung. Pusat beban teknik mengacu pada pusat tanggung jawab dimana biaya-biaya teknik paling banyak ditemukan, walaupun hal itu tidak berarti bahwa estimasi biaya teknik yang valid dapat dibuat untuk masing-masing pos.

TABEL 4.4
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA BAGIAN TEKNIK
Periode Januari s/d Desember 2012

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
<i>Biaya Terkendali:</i>					
1	Biaya TKL/Sub Kontrak	15,038,985,872	5,096,740,600	9,942,245,272	Favorable
2	Biaya overhead pabrik	12,652,714,005	5,115,315,475	7,537,398,530	Favorable
Sub Jumlah		27,691,699,877	10,212,056,075	17,479,643,802	Favorable
<i>Biaya Tidak Terkendali:</i>					
1	Biaya bahan baku	45,334,950,072	13,298,906,887	32,036,043,185	Favorable
2	Biaya langsung lainnya	5,564,591,036	4,550,024,509	1,014,566,527	Favorable
Sub Jumlah		50,899,541,108	17,848,931,396	33,050,609,712	Favorable
Jumlah		78,591,240,985	28,060,987,471	50,530,253,514	

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero)

Data : hasil olahan

Keterangan:

Favorable = menguntungkan

Unfavorable = merugikan

Berikut ini adalah analisis atas varians yang terjadi pada laporan pertanggungjawaban bagian teknik:

Biaya Terkendali:

◆ *Biaya TKL/Sub kontrak*

Biaya TKL/Sub kontrak mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 9.942.245.272,- yang disebabkan oleh minimnya order yang diterima yang mengakibatkan biaya TKL baik dari perusahaan maupun dari sub kontrak (pihak ketiga) juga berkurang.

◆ *Biaya overhead pabrik/BOP*

Biaya overhead pabrik/BOP memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 7.537.398.530,- yang disebabkan oleh menurunnya order yang diterima dan berdampak pada berkurangnya biaya-biaya yang termasuk dalam kategori biaya overhead pabrik/BOP.

Biaya Tidak Terkendali:

◆ *Biaya bahan baku*

Biaya bahan baku/material memberikan varians sebesar Rp 32.036.043.185 yang sifatnya menguntungkan yang disebabkan oleh berkurangnya proyek yang dilakukan baik bangunan baru maupun reparasi sehingga biaya material pun menurun.

◆ *Biaya langsung lainnya*

Biaya langsung lainnya memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 1.014.566.527,- yang disebabkan karena menurunnya biaya

produksi langsung dan berakibat pada menurunnya biaya-biaya yang merupakan biaya produksi tidak langsung.

c. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Pemasaran

Biaya pemasaran juga dapat diartikan semua biaya yang telah terjadi dalam rangka memasarkan produk atau barang dagangan siap dijual sampai dengan diterimanya hasil penjualan menjadi kas. Langkah analisis biaya pemasaran menurut fungsi pemasarannya yaitu menggolongkan tiap-tiap jenis biaya, menentukan satuan jasa yang dihasilkan dan menentukan dengan jelas fungsi-fungsi pemasaran sehingga dapat ditentukan secara tepat, manajer yang bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi tersebut.

TABEL 4.5
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA BAGIAN PEMASARAN
Periode Januari s/d Desember 2012

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
		(Rp)	(Rp)	(Rp)	
1	2	3	4	5	6
<i>Biaya Terkendali:</i>					
1	Biaya tender	223,317,621	2,025,100	221,292,521	Favorable
2	Biaya iklan	59,648,830	4,000,000	55,648,830	Favorable
3	Biaya perjalanan dinas D/N	71,582,084	18,188,669	53,393,415	Favorable
4	Biaya penagihan	202,174,191	28,790,025	173,384,166	Favorable
5	Biaya salesmen	242,227,687	122,700,214	119,527,473	Favorable
Sub Jumlah		798,950,413	175,704,008	623,246,405	Favorable

Biaya Tidak Terkendali:

1	Biaya relasi/promosi	1,313,050,008	510,210,683	802,839,325	Favorable
	Sub Jumlah	1,313,050,008	510,210,683	802,839,325	Favorable
	Jumlah	2,112,000,421	685,914,691	1,426,085,730	

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero)

Data : hasil olahan

Keterangan:

Favorable = menguntungkan

Unfavorable = merugikan

Berikut ini adalah analisis atas varians yang terjadi pada laporan pertanggung jawaban bagian pemasaran:

Biaya Terkendali:◆ *Biaya tender*

Biaya tender memiliki varians sebesar Rp 221.292.521,- yang sifatnya menguntungkan yang disebabkan oleh berkurangnya order yang diterima sehingga biaya tender pun berkurang.

◆ *Biaya iklan*

Biaya iklan mempunyai varians sebesar Rp 55.648.830,- yang sifatnya menguntungkan yang dikarenakan berkurangnya kegiatan periklanan yang dilakukan.

◆ *Biaya perjalanan dinas D/N*

Biaya perjalanan dinas D/N memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 53.393.415,- yang disebabkan oleh berkurangnya frekuensi perjalanan dinas D/N yang dilakukan.

◆ *Biaya penagihan*

Biaya penagihan memberikan varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 173.384.166,- yang disebabkan oleh menurunnya biaya-biaya operasional dalam menagih.

◆ *Biaya salesmen*

Biaya salesmen mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 119.527.473,- yang disebabkan oleh berkurangnya biaya-biaya operasional bagian pemasaran.

Biaya Tidak Terkendali:

◆ *Biaya relasi/promosi*

Biaya relasi/promosi mempunyai varians yang sifatnya menguntungkan sebesar Rp 802.839.325,- yang dikarenakan biaya-biaya seperti akomodasi dan jamuan makan untuk pelanggan juga berkurang.

4.3. Analisis Penilaian Kinerja Setiap Bagian/Fungsi pada PT. Semen Tonasa (Persero)

Berikut ini adalah analisis penilaian kinerja masing-masing bagian pada PT Semen Tonasa (Persero) Bagian keuangan

Bagian keuangan secara umum memberikan selisih (*variance*) yang merugikan atau tidak efektif dalam mengendalikan biaya sehingga dapat dinilai bahwa kinerjanya tidak memuaskan. Bagian ini secara keseluruhan memberikan varians yang merugikan sebesar Rp 4.297.841.107,- yang diakumulasi dari biaya terkendali sebesar Rp 584.571.697,- dan biaya tidak terkendali sebesar Rp 3.713.269.410,-. Namun, karena hanya biaya terkendali yang dapat dijadikan

sebagai pedoman dalam menilai kinerja bagian ini, maka bagian ini memberikan varians yang merugikan (*unfavorable*) sebesar Rp 584.571.697,- yang terinci dari biaya-biaya berikut ini :

• Biaya kantor	Rp 656.390.772
• Biaya pendidikan	7.625.000
• Biaya pegawai rupa-rupa	24.169.906
• Biaya transportasi	<u>557.580.322</u>
Total <i>Unfavorable</i>	Rp 1.982.750.404



Sedangkan biaya-biaya yang memberikan varians menguntungkan (*favorable*) adalah :

• Biaya pemeliharaan	Rp	484.508.830
• Biaya perjalanan dinas		136.685.473
• Biaya konsultan		<u>40.000.000</u>
Total Favorable	Rp	661.194.303

Maka total *unfavorable* - *favorable* = Rp 1.982.750.404 - Rp 661.194.303 = Rp 584.571.697

b. Bagian teknik

Berbeda dengan bagian keuangan, bagian teknik atau produksi justru memberikan selisih (*variance*) yang menguntungkan atau efektif dalam mengendalikan biaya yang terjadi sehingga disimpulkan bahwa bagian ini kinerjanya memuaskan. Bagian teknik secara keseluruhan memberikan varians yang menguntungkan sebesar Rp 50.530.253.514,- yang terakumulasi dari biaya terkendali sebesar Rp 17.479.643.802 ,- dan biaya tidak terkendali sebesar Rp 33.050.609.712,-. Biaya terkendali sebesar Rp 17.479.643.802,- merupakan varians yang sifanya menguntungkan (*favorable*) dan menandakan bagian ini mampu mengendalikan biaya sebesar biaya terkendali tersebut di atas.

c. Bagian pemasaran

Sama halnya dengan bagian teknik, bagian pemasaran pun memberikan selisih (*variance*) yang menguntungkan dan efektif dalam mengendalikan biaya sehingga disimpulkan bahwa bagian ini pun kinerjanya memuaskan.

Bagian ini secara keseluruhan memberikan varians yang menguntungkan sebesar Rp 1.426.085.730,- yang merupakan akumulasi dari biaya terkendali sebesar Rp 623.246.405,- dan biaya tidak terkendali sebesar Rp 802.839.325,-. Kinerja yang cukup memuaskan ditunjukkan oleh bagian ini dengan berhasil mengendalikan biaya sebesar Rp 623.246.405,-.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan penulis yang telah dikemukakan sebelumnya, dan dari hasil analisis penulis mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Semen Tonasa (Persero), maka penulis dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut :

- a. Struktur organisasi yang diterapkan perusahaan mengikuti metoda struktur organisasi fungsional dan telah memenuhi syarat untuk diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban di mana telah ditentukan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
- b. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh masing-masing bagian/fungsi belum efektif karena belum dilakukan pemisahan antara biaya terkendali (*controllable cost*) dengan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) sehingga sulit untuk mengukur kinerja manajer yang bersangkutan.
- c. Bentuk laporan pertanggungjawaban PT Semen Tonasa Tbk hanya memperlihatkan anggaran dan realisasinya serta selisih (*variance*) tanpa melaporkan sebab-sebab terjadinya selisih (*variance*).

5.2. Saran-Saran

Berikut ini beberapa saran yang diusulkan penulis sehubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Semen Tonasa (Persero) sebagai berikut:

- a. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, khususnya dalam penyusunan anggaran biaya, sebaiknya perusahaan melakukan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan untuk memudahkan dilakukannya pengawasan terhadap setiap kegiatan yang dilakukan sekaligus juga untuk tujuan penilaian prestasi setiap pusat pertanggungjawaban.
- b. Dalam laporan pertanggungjawaban yang dibuat, disarankan tidak hanya memuat anggaran, realisasi, dan selisihnya, tetapi juga melaporkan penyebab terjadinya selisih baik yang menguntungkan maupun merugikan untuk menjadi pertimbangan dalam penyusunan anggaran berikutnya.
- c. Sebaiknya perusahaan mempertimbangkan untuk menerapkan "*reward and punishment*". Penghargaan (*reward*) diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik sedangkan sanksi (*punishment*) diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang buruk. Hal ini dimaksudkan dapat memotivasi karyawan untuk selalu bekerja secara maksimal dalam menjalankan setiap tanggungjawab yang diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2007. **Akuntansi Keuangan Daerah**. Penerbit Salemba empat, Jakarta
- Deddi Nordiawan, 2009. **Akuntansi Pemerintahan**. Salemba Empat Jakarta
- Garrison, H. Ray. 2007. **Akuntansi Manajemen: Konsep Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan**, terjemahan Kusnedi. Buku II. ITB: Bandung.
- Garrison, H. Ray, Noreen, W. Eric. 2006. **Akuntansi Manajerial**. Buku I. Edisi Kesebelas. Salemba Empat: Jakarta.
- Hani, Handoko T. 1999. **Manajemen**. Edisi Pertama. BPFE UGM: Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. **Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok Produksi**. Andi Offset: Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. **Akuntansi Biaya: Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya**. Edisi Keempat. BPFE: Yogyakarta.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. 2011. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Salemba Empat: Jakarta.
- Panca Kurniawan dan Purwanto, 2006, **Pajak Daerah dan Retribusi Daerah**. Penerbit Bayu Media, Jawa Timur
- Samryn, L. M. 2011. **Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar**. RajaGrafindo Persada: Jakarta..
- Soemarso. 2002. **Akuntansi Suatu Pengantar**. Buku I. Edisi Kelima. Salemba Empat: Jakarta.

Sukarno, Edy. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. PT. Gramedia Pustaka

Utama: Jakarta.

Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa. 2009. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*.

Edisi Keempat. Balai Pustaka: Jakarta.

Tjip, Ismail 2008. *Pengaturan Pajak Daerah Di Indonesia*, Edisi Kedua,

Yellow Printing, Jakarta

