

**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI BIAYA PRODUKSI
DAN KINERJA MANAJER PRODUKSI**

(studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono)

SKRIPSI

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

ALEX SUGIHARTO

NIM. 0910320007



UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN

MALANG

2013

MOTTO

1. -Sabar itu pahit, tapi buahnya manis-

2. “Belajar itu harus dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak tahu menjadi tahu” (Pak Wastu)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : "Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat
untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi"
studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono.

Disusun oleh : Alex Sugiharto

NIM : 0910320007

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis


Konsentrasi : Manajemen Keuangan


Malang, 28 Februari 2013

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota


Prof. Dr. Suhadak, M.Ec
NIP. 19540801 198103 1 005


Drs. Dwiatmanto, M.Si
NIP. 19551102 198303 1 002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 22 April 2013

Jam : 11.30 – 12.30

Skripsi atas nama : Alex Sugiharto

Judul : Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat
untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi
(studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono
periode Tahun 2009-2011)

dan dinyatakan lulus

Majelis Penguji

Ketua

Anggota

Prof. Dr. Suhadak, M.Ec
NIP. 19540801 198103 1 005

Drs. Dwiatmanto, M.Si
NIP. 19551102 198303 1 002

Anggota

Anggota

Drs. Achmad Husaini, MAB
NIP. 19580706 198503 1 004

Drs. Nengah Sudjana, M.Si
NIP. 19530909 198003 1 009

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, dalam naskah skripsi saya ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan dengan unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 26 Maret 2013



Alex Sugiharto

0910320007

Thanks To...

- Allah SWT. Puji syukur atas segala limpahan rahmat dan karunia-Mu pada hamba. Terima kasih telah Engkau beri hamba Orang Tua yang sangat baik, keluarga yang hebat, dan teman-teman yang baik kepadaku semua.. Puji syukur pula atas kemudahan dan kelancaran kuliah dan pengerjaan skripsi hamba ..
- My beloved parents. Terima kasih atas limpahan kasih sayang yang telah Bapak Ibu diberikan sejak aku masih kecil hingga sekarang, serta perjuangannya untuk bisa mengkuliahkanku sampai lulus.. InyaAllah akan aku bahagiakan Bapak Ibu nanti J
- Kakak-kakakku (mbak ita, mbak eva, mas septa, mas yoyok) dan keponakan-keponakanku yang unyu-unyu,, terima kasih atas dukungan dan semangat yang telah diberikan J
- Sahabat-sahabatku yang tergabung dalam “2ndFamz” (alfin, ocha, femia, bebe, chikita, dika, dan reza). Terima kasih atas persahabatan kita selama ini. Susah dan senang, akur ataupun saling bertengkar, jalan-jalan bareng, semua telah kita jalani bersama..Kalian benar-benar seperti keluarga kedua ku ^^
- Teman-teman 1 kost ku. (arda, sinyo, very, handi, ivan, rifari, johan, mas angga, mas dika). Setiap hari selalu bertemu kalian itu rasanya membosankan..hahaha..tapi Kalian benar-benar teman kost yang menyenangkan.. banyak hal menyenangkan yang tak akan pernah mungkin aku lupakan .. :-D
- Teman berbagi semangat mengerjakan skripsi (mala, dhifa, aan, meiliya, Irene, iven, mareta, Karin, faiz, adysta, irwan, dll). Lelah, frustrasi, patah semangat, semua telah pernah kita rasakan bersama..Namun kita tetap saling menyemangati..Semoga kita bisa sukses bersama nanti.. ^^

RINGKASAN

Alex Sugiharto, 2013, Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi (studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono), Prof. Dr. Suhadak. M, Ec, Drs. Dwiatmanto, M.Si, 91 halaman + xiv

PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang agribisnis. Usaha yang dijalankan terdiri dari beberapa budidaya perkebunan, salah satunya adalah budidaya Teh. Dalam menjalankan usahanya tersebut perusahaan telah menyusun dan menggunakan suatu laporan pertanggungjawaban terhadap kegiatan operasional produksinya.

Rumusan masalah dari penelitian yang penulis lakukan adalah (1) Bagaimanakah fungsi laporan pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat penilaian terhadap biaya produksi? dan (2) Bagaimanakah fungsi laporan pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat penilaian terhadap kinerja manajer produksi

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Penelitian pada skripsi ini menggunakan sumber data sekunder dan metode pengumpulan data melalui dokumentasi. Analisis data yang dilakukan terdiri dari analisis sktruktur organisasi, penyusunan anggaran, klasifikasi dan pengkodean biaya, sistem pelaporan biaya, dan laporan pertanggungjawaban biaya produksi selama 3 tahun periode.

Hasil analisis menunjukkan bahwa struktur organisasi telah menunjukkan garis wewenang mengalir dari atasan ke bawahan dan garis tanggungjawab mengalir dari bawahan ke atasan. Anggaran biaya disusun dalam dua bagian, yaitu RKAP dan PPAP. Anggaran berfungsi sebagai pengendali biaya. Biaya-biaya yang ada belum diklasifikasikan dalam biaya terkendali dan tidak terkendali serta belum ada pengkodean tanggungjawab menurut tingkatan manajemen. Sistem pelaporan tanggungjawab sudah menunjukkan sistem yang baik dengan dibuatnya suatu Laporan Manajemen yang dipertanggungjawabkan setiap bulan dan setiap tahun.

Hasil analisis varians selama 3 tahun periode menunjukkan kinerja yang cukup baik dari manajer. Namun terdapat beberapa hasil yang “tidak menguntungkan” dalam beberapa varians, antara lain varians kuantitas bahan baku tahun 2011, varians efisiensi tenaga kerja tahun 2009-2011 dan varians volume biaya overhead tahun 2009-2011. Varians “tidak menguntungkan” kuantitas bahan baku menjadi tanggungjawab Bagian Tanaman. Sedangkan varians efisiensi tenaga kerja dan varians volume menjadi tanggungjawab Bagian Pengolahan.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, perusahaan diharapkan dapat memanfaatkan suatu laporan pertanggungjawaban sebagai penilaian terhadap biaya produksi dan kinerja manajer produksi, serta melakukan evaluasi terhadap kelemahan-kelemahan yang penulis dapatkan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah dan rahmat-Nya sehingga skripsi yang berjudul “ Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi (studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono)” telah dapat terselesaikan.

Dalam proses penulisan skripsi ini tentu saja tidak terlepas dari pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan, baik material maupun spiritual. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kami ucapkan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono M.S selaku Dekan Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya
2. Ibu Dr. Srikandi Kumadji, M.S selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
3. Ibu Devi Farah, S.Sos, MAB selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya
4. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M.Ec selaku Ketua Komisi Pembimbing Skripsi yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
5. Bapak Drs. Dwiatmanto, M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
6. Keluarga besar PT. Perkebunan Nusantara XII Kantor Wilayah III Malang serta PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono yang telah memberikan

kesempatan untuk melakukan penelitian dan memberikan pengetahuan yang bermanfaat.

7. Seluruh keluarga saya, terutama untuk bapak dan ibu saya tercinta yang telah memberikan dukungan, semangat dan doa sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih pula untuk kakak saya (mbak ita dan mbak eva), kakak ipar saya (mas yoyok dan mas septa) atas dukungan dan semangat yang diberikan,

8. Sahabat-sahabat saya (alfin, dika, reza, femia, bebe, ocha, dan chikita), teman-teman kost saya (arda, ivan, handi, very, sinyo, johan, mas dika), teman-teman terbaik saya (Irene, iven, mareta, karina, faiz, adysta). Terima kasih atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 26 Maret 2013

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO

LEMBAR PERSETUJUAN

LEMBAR PENGESAHAN

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

LEMBAR PERSEMBAHAN

RINGKASAN vi

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI ix

DAFTAR TABEL xii

DAFTAR GAMBAR xiii

DAFTAR LAMPIRAN xiv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Perumusan Masalah 4

C. Tujuan Penelitian 4

D. Kontribusi Penelitian 5

E. Sistematika Pembahasan 5

BAB II LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu 7

B. Akuntansi Biaya 10

1. Pengertian Akuntansi Biaya 10

2. Manfaat Akuntansi Biaya 10

C. Akuntansi Pertanggungjawaban 11

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban 11

2. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban 12

D. Pusat-pusat Pertanggungjawaban 11

1. Pengertian Pusat-pusat Pertanggungjawaban 13

2. Penggolongan Pusat-Pusat Pertanggungjawaban 14

E. Anggaran Biaya 16

1. Pengertian Anggaran 16

2. Manfaat anggaran 17

F. Sistem Akuntansi Biaya 18

G. Laporan Pertanggungjawaban Biaya 19

H. Penilaian Prestasi Kerja 21

1. Pengertian Penilaian Kinerja 21

2. Manfaat Penilaian Kinerja.....	22
I. Biaya Produksi.....	22
1. Pengertian Biaya.....	22
2. Pengertian Biaya Produksi.....	23
3. Unsur-unsur Biaya Produksi.....	23
J. Biaya Standar.....	25
1. Pengertian Biaya Standar.....	25
2. Manfaat Biaya Standar.....	26
3. Prosedur penentuan biaya standar.....	26
K. Analisis Varians.....	30
1. Pengertian Analisis Varians.....	30
2. Model Varians.....	31

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	35
B. Fokus Penelitian.....	35
C. Lokasi Penelitian.....	36
D. Sumber Data.....	37
E. Metode Pengumpulan Data.....	37
F. Instrumen Penelitian.....	38
G. Metode Analisis Data.....	38

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	42
1. Sejarah berdirinya perusahaan.....	42
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	43
3. Unit Usaha Perusahaan.....	43
4. Struktur Organisasi.....	45
5. Deskripsi Pekerjaan Pabrik Teh Kertowono.....	48
6. Proses Produksi Teh CTC di Pabrik Teh Kebun Kertowono.....	51
B. Penyajian Data.....	54
1. Penyusunan Anggaran Perusahaan.....	54
2. Penggolongan Biaya dan Pengkodean Rekening.....	55
3. Sistem Pelaporan Biaya.....	60
4. Laporan Biaya Produksi.....	62
C. Analisis Data.....	65
1. Analisis Struktur Organisasi.....	65
2. Analisis Penyusunan Anggaran.....	66
3. Analisis Penggolongan Biaya dan Pengkodean Rekening.....	69

4. Analisis Sistem Pelaporan Biaya	73
5. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi	76
6. Penilaian Kinerja Manajer Melalui Analisis Varians.....	77

BAB V PENUTUP

1. Kesimpulan	89
2. Saran.....	90

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
1	Perbandingan dengan penelitian terdahulu	9
2	Penggolongan biaya terkendali dan tak terkendali	55
3	Anggaran dan realisasi produksi	76
4	Anggaran dan realisasi biaya produksi	77
5	Anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2009	78
6	Anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2010	79
7	Anggaran dan realisasi biaya bahan baku tahun 2011	79
8	Anggaran dan realisasi upah tenaga kerja langsung	80
9	Anggaran dan realisasi biaya overhead	82



DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
1	Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII	46
2	Struktur Organisasi Pabrik Teh	47
3	Alur produksi Teh	51
4	Alur Sistem Pelaporan Biaya	61
3	Laporan biaya produksi tahun 2009	62
4	Laporan biaya produksi tahun 2010	63
5	Laporan biaya produksi tahun 2011	64
6	Usulan pengkodean pada Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII	71
7	Usulan pengkodean pada Struktur Organisasi Pabrik Teh PT. Perkebunan Nusantara XII	72



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Hal
1	Surat keterangan penelitian	
2	Curriculum Vitae	-



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan di dalam dunia bisnis pada saat ini mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin kompetitif. Dampaknya adalah permasalahan di dalam manajemen perusahaan semakin kompleks. Situasi yang demikian menuntut perusahaan untuk mampu mengelola perusahaan dengan baik agar mampu bertahan serta bersaing dalam pasar. Perusahaan perlu menerapkan suatu sistem yang tepat untuk dapat menjaga keberlangsungan kegiatan operasionalnya.

Akuntansi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Kemajuan suatu perusahaan dapat dilihat dari proses akuntansi perusahaan tersebut. Jika proses akuntansinya tersusun dengan baik dan benar sesuai dengan bukti-bukti yang ada, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang baik, begitu pula sebaliknya. Akuntansi juga berfungsi sebagai sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan, misalnya untuk mengetahui maju mundurnya suatu perusahaan dapat dilihat dari laporan keuangan perusahaan tersebut. Jadi dengan kata lain akuntansi merupakan cerminan dari suatu perusahaan.

Pengertian akuntansi Pertanggungjawaban menurut Samryn (2012:261) adalah 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. Akuntansi pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai alat bagi manajer pusat pertanggungjawaban memotivasi dirinya untuk meningkatkan prestasinya karena segala keputusan yang diambil yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan harus dipertanggungjawabkan melalui laporan pertanggungjawaban yang pada akhirnya akan menunjukkan prestasi dari manajer tersebut.

Pada akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan, perusahaan memisahkan wewenang menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai tanggung jawab sesuai dengan unit kerja yang dibawahinya. Pusat biaya sebagai salah satu pusat pertanggungjawaban memiliki tanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi di dalam bagiannya, termasuk juga suatu proses produksi yang akan dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawaban biaya produksi.

. Menurut Mondy (2008:257), penilaian kinerja adalah adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku-perilaku yang tidak sesuai dan untuk memotivasi karyawan guna mencapai sasaran organisasi. Penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap, yaitu perbandingan kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, penentuan penyebab terjadinya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang telah ditetapkan standar, dan pencapaian perilaku yang diinginkan dan tindakan yang ditempuh untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja merupakan suatu evaluasi terhadap pencapaian kinerja. Jika pelaksanaan pekerjaan telah sesuai atau bahkan melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan tersebut berhasil dikerjakan dengan baik, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian penilaian prestasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau member penilaian terhadap prestasi kerja karyawan. Melalui penilaian prestasi kinerja, para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan. Kelebihan dan kekurangan yang terjadi akan menjadi suatu motivasi bagi perkembangan mereka di masa yang mendatang.

PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis. Perusahaan tersebut telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam menilai biaya produksi dan kinerja manajernya. PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono membagi wewenang atas beberapa pusat pertanggungjawaban yang dibawah oleh seorang Manajer. Manajer melimpahkan wewenang kepada asisten-asisten untuk mengelola bagian yang dibawahinya untuk kemudian dipertanggungjawabkan melalui laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk mengkaji lebih jauh tentang, “ **Laporan Pertanggungjawaban Biaya**

Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer

Produksi “studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono.

B. Perumusan Masalah

Sehubungan dengan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah :

1. Bagaimanakah fungsi laporan pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat penilaian terhadap biaya produksi?
2. Bagaimanakah fungsi laporan pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat penilaian terhadap kinerja manajer produksi?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui fungsi suatu laporan pertanggungjawaban biaya produksi dalam penilaian terhadap biaya produksi
2. Mengetahui fungsi suatu laporan pertanggungjawaban biaya produksi dalam penilaian terhadap kinerja manajer produksi.

D. Kontribusi penelitian

a. Aspek akademis

- a. Dapat memberikan perbandingan atas teori yang telah diterima di bangku kuliah dengan fakta yang terjadi di lapangan.

- b. Hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan motivasi untuk dilakukan penelitian-penelitian selanjutnya terutama dalam bidang akuntansi pertanggungjawaban dengan mengeliminasi keterbatasan yang ada.

b. Aspek praktis

Diharapkan dapat dijadikan masukan sehubungan dengan penggunaan laporan pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat untuk menilai biaya produksi dan menilai prestasi kinerja manajer produksi, sehingga dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan di masa yang mendatang.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dari penelitian ini di bagi menjadi beberapa bagian, sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini akan dijelaskan tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi dan sistematika penulisan yang digunakan dalam skripsi ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai teori-teori, konsep-konsep, dan pendapat dari para ahli, terutama yang berkaitan erat dengan permasalahan yang ada guna menemukan pemecahan dari permasalahan tersebut.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian, fokus penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil penelitian, pengumpulan data, analisis data, dan interpretasi data.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini akan diuraikan kesimpulan yang didapat dari penelitian yang telah dilakukan. Selanjutnya akan diberikan saran-saran yang dianggap perlu dan dapat digunakan sebagai bahan masukan untuk perbaikan.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penelitian Terdahulu

Ratna Lutfiah (2009) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendali Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja Produksi Manajer Produksi”. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengemukakan beberapa poin kesimpulan, antara lain : (1) Struktur organisasi yang ada pada PG. Tjokier berbentuk lini, dimana wewenang mengalir dari atasan ke bawahan dan tanggungjawab mengalir dari bawahan ke atasan, (2) PG. Tjokier di pimpin oleh seorang administrator yang membawahi beberapa kepala bagian dan kepala bagian membawahi beberapa seksi, (3) Ada beberapa tahap yang harus dilakukan dalam menyusun suatu anggaran biaya di PG. Tjokier, yaitu mulai dari bagian tanaman membuat angka dasar, setiap bagian membuat RAB, setiap bagian membuat RKAP, dan sampai tahap akhir tiap bagian membuat PMK, (4) PG. Tjokier menggunakan angka decimal untuk membuat kode rekening. (5) PG. Tjokier menggunakan 2 cara dalam melakukan penilaian terhadap karyawannya yaitu melalui laporan pertanggungjawaban dan hasil penilaian karya karyawan, (6) PG. Tjokier selama ini telah mampu mengangkat tingkat perekonomian masyarakat sekitar , karena PG. Tjokier mampu menyediakan lapangan kerja bagi masyarakat sekitar, selain itu PG. Tjokier juga berperan sebagai Pembina pengusaha golongan ekonomi lemah dengan cara menjadi bapak angkat dalam pengembangan industri kecil.

Palupi Nurshintani (2010) melakukan penelitian dengan judul : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Guna Menilai Prestasi Manajer Produksi pada PR. Karya Putra Perkasa Nganjuk. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti mengemukakan beberapa poin kesimpulan antara lain :

- (1) Struktur organisasi pada PR. Karya Putra Perkasa adalah struktur organisasi fungsional. Struktur organisasi tersebut telah menerapkan adanya batasan tugas, tanggungjawab dan wewenang yang tegas dari setiap unit-unit yang ada dalam organisasi. Dengan demikian struktur organisasi telah memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, (2) Penyusunan anggaran oleh PR. Karya Putra Perkasa belum memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena tidak melibatkan bagian-bagian yang berada di bawah departemen dalam penyusunan anggaran tersebut, (3) pada laporan produksinya PR. Karya Putra Perkasa belum mengklasifikasikan atas biaya yang terjadi menjadi biaya terkendali atau biaya tidak terkendali, sehingga tidak dapat menunjukkan secara jelas siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dan pada bagian mana biaya tersebut dikeluarkan. Hal ini tidak sesuai dengan prinsip akuntansi pertanggungjawaban, (4) Sistem laporan biaya pada PR. Karya Putra Perkasa dibuat tidak berdasarkan tingkatan manajemen, jadi sulit untuk mengetahui siapa yang harus bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi dalam biaya produksi.

Persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1. Persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian yang terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan
Ratna	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendali Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja Produksi Manajer Produksi	Analisis terdiri dari analisis terhadap struktur organisasi, penyusunan anggaran, klasifikasi dan pengkodean biaya, sistem pelaporan biaya, dan laporan pertanggungjawaban biaya.	Penulis berfokus lebih pada pertanggungjawaban biaya melalui analisis varians selama 3 tahun periode
Palupi	Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Guna Menilai Prestasi Manajer Produksi pada PR. Karya Putra Perkasa Nganjuk	Analisis terdiri dari analisis terhadap struktur organisasi, penyusunan anggaran, klasifikasi dan pengkodean biaya, sistem pelaporan biaya, dan laporan pertanggungjawaban biaya.	Penulis berfokus lebih pada pertanggungjawaban biaya melalui analisis varians selama 3 tahun periode

B. Akuntansi Biaya

1. Pengertian Akuntansi Biaya

Pengertian akuntansi biaya menurut Bustami dan Nurlela (2009:4) adalah

“Akuntansi biaya adalah bidang ilmu akuntansi yang mempelajari bagaimana cara mencatat, mengukur dan pelaporan informasi biaya yang digunakan. Disamping itu akuntansi biaya juga membahas tentang penentuan harga pokok dari ‘suatu produk’ yang diproduksi dan dijual kepada pemesan maupun untuk pasar, serta untuk persediaan produk yang akan dijual kepada pemesan maupun untuk pasar, serta untuk persediaan produk yang akan dijual.”

Pengertian akuntansi biaya menurut Mulyadi (2010:7) adalah :

“Akuntansi biaya adalah proses pencatatan, penggolongan, peingkasan dan penyajian biaya pembuatan dan penjualan produk atau jasa, dengan cara-cara tertentu, serta penafsiran terhadapnya”.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi biaya merupakan suatu proses pencatatan, penggolongan dan pelaporan biaya-biaya dalam suatu proses produksi melalui cara-cara tertentu.

2. Manfaat Akuntansi Biaya

Akuntansi biaya merupakan perangkat yang dibutuhkan manajemen untuk aktivitas perencanaan dan pengendalian, memperbaiki kualitas, meningkatkan efisiensi serta membuat keputusan-keputusan yang bersifat rutin maupun yang bersifat strategis. Seperti yang disampaikan oleh Bustami dan Nurlela (2009:4), akuntansi biaya dapat membantu manajemen dalam menyelesaikan tugas-tugas berikut :

- (1) Penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran operasi perusahaan.
- (2) Penetapan metode dan prosedur perhitungan biaya, pengendalian biaya, pembebanan biaya yang akurat, serta perbaikan mutu yang

berkesinambungan.

- (3) Penentuan nilai persediaan yang digunakan untuk kalkulasi biaya dan penetapan harga, evaluasi terhadap produk, evaluasi kinerja departemen atau divisi, pemeriksaan persediaan secara fisik.
- (4) Menghitung biaya dan laba perusahaan untuk satu periode akuntansi, tahunan. Atau periode yang lebih singkat.
- (5) Memilih sistem dan prosedur dari alternatif yang terbaik, guna dapat menaikkan pendapatan maupun menurunkan biaya.

Menurut Witjacsono (2012:5) manfaat lain dari akuntansi biaya adalah :

- (1) Sebagai pemasok informasi dasar untuk menentukan harga jual produk barang dan jasa.
- (2) Sebagai bagian dari alat pengendalian manajemen, terutama yang berkaitan dengan pengukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
- (3) Sebagai pemasok informasi pada pihak eksternal berkenaan dengan seluruh aspek biaya operasi, misalnya untuk kepentingan pajak.

C. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Samryn (2012:261)

adalah sebagai berikut :

“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”.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Sugiri dan Sulastiningsih (2004:130) adalah proses penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut

Pengertian akuntansi tanggung jawab menurut Carter dan Usry (2005:111)

adalah sebagai berikut :

“Akuntansi tanggung jawab adalah suatu program yang mencakup semua

manajemen operasi untuk mana divisi akuntansi, biaya, atau anggaran menyediakan bantuan teknis dalam bentuk laporan pengendalian periodik.”

Dari pendapat-pendapat yang disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa setiap manajer yang diberi wewenang harus bertanggungjawab terhadap pengendalian elemen-elemen yang secara langsung menjadi tanggungjawab manajer yang diberi wewenang.

2. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasikan dan mampu mendorong setiap individu dalam struktur organisasi untuk dapat bekerja dengan baik dan bertanggungjawab. Sistem tersebut tidak hanya menghendaki agar organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien serta mengarahkan pengeluaran sesuai dengan rencana, tetapi juga dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Menurut Hariadi (2002:264), beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

1) Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban

Tahap pertama yang harus dilakukan adalah pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi yang merupakan fokus pengendalian manajemen. Unit-unit organisasi dapat berbentuk departemen, bagian, seksi atau suatu tim kerja di bawah tanggungjawab seorang manajer sebagai individu. Tanggungjawab dinyatakan dalam ukuran keuangan seperti biaya, penghasilan, laba, dan investasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional mengarahkan perhatian pada unit-unit organisasi dan manajer sebagai individu

2) Penetapan Anggaran dan Standar

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional menggunakan anggaran dan standar sebagai dasar untuk pengukuran prestasi. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban konvensional, standar merupakan ukuran

yang relative stabil untuk periode waktu tertentu dan cenderung mendukung hasil yang dicapai sekarang. Partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran dan harga pokok standar perusahaan sangat penting agar ukuran prestasi tersebut dapat diterima bersama oleh atasan maupun bawahan sebagai ukuran yang fair untuk menilai apakah seseorang itu berprestasi atau tidak. Dalam budget telah ditentukan batas-batas tanggung jawab seorang manajer terhadap biaya sehingga perlu adanya pemisahan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan sejak awal penyusunan budget. Terkendali tidaknya suatu biaya oleh seseorang akan dipengaruhi oleh tingkatan manajemen unsur waktu serta keputusan manajemen puncak.

3) Penilaian Prestasi

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, prestasi diukur dengan membandingkan antara hasil yang sesungguhnya dengan budget atau standar. Dalam penilaian ini, pada prinsipnya seorang manajer hanya diminta bertanggungjawab atas hal-hal yang dapat mereka kendalikan seperti yang dicantumkan dalam budget. Ukuran hasil keuangan dalam hal kemampuan mengendalikan biaya dan mencapai target penghasilan menjadi ukuran utama. Seorang manajer pusat laba akan dianggap berhasil jika mampu memaksimalkan laba yang diperoleh dan meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Ukuran penilaian utama adalah pada apa hasil yang diperoleh dan bukan pada bagaimana hasil tersebut diperoleh.

4) Laporan pertanggungjaawaban.

Dalam penilaian prestasi, diperlukan sistem pelaporan yang dapat memantau kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Untuk itu sangat penting menetapkan sejak awal tentang informasi apa yang perlu dilaporkan, mekanisme pelaporan dan bagaimana sistem pelaporan perusahaan disusun untuk kepentingan pihak luar maupun untuk kepentingan pihak dalam. Pada sejumlah perusahaan di Indonesia, sistem pelaporan ini banyak menimbulkan persoalan. Kurangnya komitmen atasan terhadap pentingnya laporan tertulis merupakan salah satu kendala yang sering menghambat berjalannya sistem pelaporan pertanggungjawaban.

D. Pusat-pusat Pertanggungjawaban

1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Mulyadi (2010:389) menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi di dalam perusahaan yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Menurut Horngren, Harrison, dan Bamber (2007:518) yang dialihbahasakan oleh Barlian Muhammad, pusat

tanggungjawab merupakan satu bagian atau sub-unit dari suatu organisasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas tertentu.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu bagian dalam organisasi yang di pimpin oleh manajer yang memiliki tanggungjawab untuk aktivitas-aktivitas pada bagian tersebut. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan prestasi disiapkan untuk setiap segmen. Segmen dapat berupa departemen, bagian-bagian yang lebih kecil dari departemen, atau sekelompok departemen yang beroperasi di bawah kendali dan wewenang seorang manajer yang bertanggungjawab. Setiap pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai suatu tujuan dimana masing-masing tujuan dari setiap pusat pertanggungjawaban diharapkan dapat membantu mencapai tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan.

2. Penggolongan pusat pertanggungjawaban

Menurut Atkinson, Kaplan, Matsumura, dan Young (2012:340) pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan dalam empat macam, yaitu :

a) Pusat Biaya (*cost center*)

Pusat Biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang menjadi tempat karyawan mengendalikan biaya tetapi tidak mengendalikan pendapatan dan investasi. Hampir setiap kelompok pemroses yang bertugas di operasi jasa atau di operasi manufaktur adalah kandidat yang akan diperlakukan sebagai pusat biaya. Organisasi mengevaluasi kinerja pusat biaya dengan membandingkan biaya yang sebenarnya dengan biaya yang telah dianggarkan atas jumlah dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Oleh karena itu, standar biaya dan angka varians sangat penting di laporan pusat biaya.

b) Pusat Pendapatan (*revenue centers*)

Pusat Pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang menjadi tempat karyawan mengendalikan pendapatan tetapi tidak mengendalikan biaya manufaktur atau perolehan produk atau jasa yang mereka jual atau level investasi yang di buat di pusat pertanggungjawaban. Beberapa pusat pendapatan mengendalikan harga, bauran persediaan yang ada, dan aktivitas operasi. Di pusat pendapatan tersebut, pendapatan akan

mengukur sebagian besar aktivitas bemilai tambah dan akan secara umum menunjukkan seberapa baik mereka melaksanakan berbagai aktivitas mereka.

c) Pusat Laba (*profit center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang menjadi tempat karyawan mengendalikan pendapatan beserta biaya produk atau jasa yang mereka berikan. Pusat laba adalah seperti bisnis mandiri, kecuali bahwa manajemen senior, bukan manajer pusat pertanggungjawaban, mengendalikan level investasi di pusat pertanggungjawaban. Sebagian besar masing-masing unit pada operasi jaringan, apakah itu toko, motel, atau restoran di perlakukan sebagai pusat laba. Akan tetapi diragukan bahwa satu unit yang dimiliki perusahaan atau hotel yang dimiliki perusahaan memenuhi kondisi yang harus diperlakukan sebagai pusat laba karena kantor pusat melakukan sebagian besar keputusan pembelian, pengoperasian, penetapan harga, dan promosi. Akan tetapi, unit bisnis ini cukup besar, sehingga biaya dapat beragam karena perbedaan pada pengendalian biaya pekerja, sampah makanan, jadwal jam fasilitas. Pendapatan juga dapat berubah secara signifikan, bergantung pada seberapa baik staf mengelola properti tersebut.

d) Pusat Investasi (*investment center*)

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang di mana para manajer dan karyawan lain mengendalikan pendapatan, biaya, dan level investasi. Pusat investasi tersebut adalah seperti bisnis yang mandiri. Mungkin contoh terbaik organisasi yang menggunakan pusat investasi adalah perusahaan Generic Electric. Karena unit-unit yang dimiliki sangat beragam, seperti GE Infrastructure, GE industrial, GE universal, manajemen senior menggunakan pengembalian atas investasi untuk mengevaluasi tiap-tiap unit bisnis dan sub-unitnya. Contohnya, GE Infrastructure mencakup sub-unit penerbangan, layanan keuangan penerbangan, energi, layanan keuangan energi, minyak dan gas, perkeretaapian, dan air. Sedangkan NBC Universal meliputi sub-unit bisnis yang terdiri dari jaringan, film, stasiun televisi, siaran hiburan, produksi televisi, olahraga dan taman hiburan. Layanan tersebut benar-benar beragam, dan pada banyak kasus, portofolio bisnis yang harus dievaluasi berdasarkan pengembalian investasi tiap-tiap lini bisnis disediakan.

Bambang Hariadi (2002:268) juga menguraikan empat macam pusat pertanggungjawaban, yaitu :

a) Pusat Biaya

Pusat Biaya (*expense center*) adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut. Kemampuan mengendalikan biaya sesuai rencana merupakan ukuran prestasi manajer pusat biaya. Pusat biaya dapat merupakan bagian yang relatif kecil dengan jumlah orang yang sedikit, tapi dapat juga merupakan bagian besar seperti pabrik secara keseluruhan.

b) Pusat Penghasilan

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

c) Pusat Laba

Pusat laba (profit center) adalah suatu bagian dalam organisasi dimana manajernya bertanggungjawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam bagiannya. Besar kecilnya laba bagian merupakan ukuran prestasi manajer pusat laba. Dalam pusat laba, seorang manajer mempunyai wewenang untuk mengendalikan kebijaksanaan penjualan dan biaya sekaligus. Suatu pusat laba beroperasi seperti layaknya suatu unit usaha yang harus menunjukkan besarnya laba yang diperoleh dalam suatu periode tertentu. Pusat laba akan banyak manfaatnya dalam perusahaan yang menjalankan desentralisasi.

d) Pusat Investasi

Pusat investasi sebagai perluasan dari pusat laba merupakan segmen atau bagian dimana manajernya bertanggungjawab atas penghasilan, biaya, dan investasi. Keberhasilan pusat investasi diukur oleh seberapa besar laba yang diperoleh dibandingkan dengan besarnya investasi atau aktiva yang telah ditanam perusahaan. Perusahaan besar umumnya mempunyai banyak pusat laba dan investasi.

Alasan utama menggunakan pusat investasi adalah karena return on investment merupakan ukuran kesuksesan yang lebih komplit daripada biaya atau penghasilan yang berdiri sendiri. Agar perusahaan bisa hidup dan berkembang, perusahaan harus menghasilkan laba dan mengembalikan asset yang di pakai, tidak hanya sekedar mengontrol biaya atau penghasilan secara terpisah.

E. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Pengertian Anggaran menurut Samryn (2012:202) adalah pernyataan kuantitatif dalam unit moneter tentang suatu rencana kegiatan-kegiatan sekaligus berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasikan implementasi rencana tersebut. Menurut Nafarin (2004:12), anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.

Sedangkan menurut Darsono dan Purwanti (2009:111), anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu alat bagi perusahaan dalam menyusun rincian dana dan rencana-rencana perusahaan dalam periode tertentu. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, di mana tiap-tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. Dengan demikian jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada di bawah tanggung jawabnya masing-masing.

2. Manfaat Anggaran

Kegunaan anggaran menurut Darsono dan Purwanti (2009:117) adalah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan membuat anggaran induk (master budget) berdasarkan prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas. Pada umumnya tingkat aktivitas yang dianggarkan tidak sama dengan tingkat aktivitas yang sesungguhnya, maka timbul penyimpangan-penyimpangan. Untuk memahami penyimpangan-penyimpangan harus disusun anggaran fleksibel.

Menurut Carter dan Ursy (2005:6), perencanaan laba atau anggaran memiliki manfaat dan keuntungan berikut ini :

- (1) Perencanaan laba menyediakan suatu pendekatan yang disiplin atas identifikasi dan penyelesaian masalah. Manajemen wajib mempelajari semua aspek bisnis dalam mengembangkan anggaran.
- (2) Perencanaan laba menyediakan pengarahan ke semua tingkatan manajemen.
- (3) Perencanaan laba meningkatkan koordinasi. Hal tersebut memberikan suatu cara untuk menyesuaikan usaha-usaha dalam mencapai cita-cita.

Anggaran membuat identifikasi dan eliminasi dari halangan dan ketidakseimbangan menjadi mungkin, sebelum kedua hal itu terjadi serta untuk menyalurkan usaha-usaha ke aktivitas-aktivitas yang paling menguntungkan.

(4) Perencanaan laba menyediakan suatu cara untuk memperoleh ide dan kerjasama dari semua tingkatan manajemen. Keahlian dan pengetahuan dari semua manajer dibutuhkan untuk mengembangkan rencana yang paling efektif. Partisipasi dari semua tingkatan mengeluarkan ide-ide dan menyediakan suatu cara untuk mengkomunikasikan tujuan serta untuk memperoleh dukungan atas rencana akhir.

(5) Anggaran menyediakan suatu tolok ukur untuk mengevaluasi kinerja actual dan meningkatkan kemampuan dari individu-individu. Hal ini memicu manajer untuk merencanakan dan berkinerja secara efisien.

F. Sistem Akuntansi Biaya

Pengertian sistem informasi akuntansi biaya menurut Bustami dan Nurlela (2009:10) adalah sistem yang membantu manajemen dalam menetapkan sasaran laba perusahaan, target laba departemen, mengevaluasi efektifitas rencana perusahaan, mengungkapkan kegagalan dan keberhasilan dalam bentuk tanggung jawab yang spesifik dan menganalisis serta memutuskan penyesuaian dan perbaikan yang diperlukan agar tujuan atau sasaran organisasi dapat dicapai.

Menurut Mulyadi (2010:422), sistem akuntansi biaya adalah jaringan prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan dan menyajikan laporan biaya. Dalam perusahaan manufaktur, sistem akuntansi biaya merupakan jaringan prosedur untuk mengumpulkan dan menyajikan biaya produksi, biaya pemasaran, dan biaya administrasi dan umum.

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 bertanggungjawab. Oleh karena itu, biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya akan dibebani dengan biaya-biaya yang

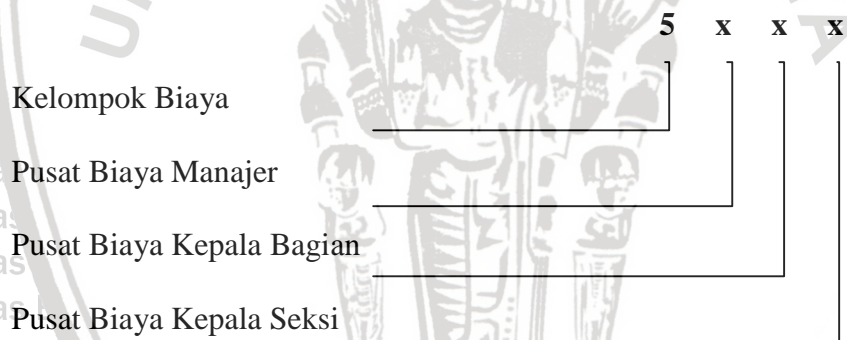
terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali.

Untuk memperjelas adanya pengklasifikasian biaya sesuai dengan struktur organisasi antara lain dicontohkan oleh Hariadi (2002:274), bahwa rekening buku besar di bagi dalam 6 kelompok, yaitu :

1. Aktiva
2. Utang
3. Modal
4. Penghasilan
5. Biaya
6. Penghasilan dan biaya di luar usaha

Menurut Hariadi (2002:274), dalam pengklasifikasian terdapat angka-angka dalam kode rekening yang mempunyai arti berikut :

Pengkodean Biaya



Sumber : Hariadi (2002 :274)

G. Laporan Pertanggungjawaban.

Carter dan Ursy (2005:111) menjelaskan, menurut pandangan tradisional, laporan tanggungjawab memiliki 2 tujuan utama, yaitu:

- (1) Untuk memotivasi orang guna mencapai kinerja yang tinggi dengan melaporkan efisiensi maupun inefisiensi ke manajer-manajer yang bertanggungjawab dan atasan mereka
- (2) Untuk menyediakan informasi yang membantu manajer yang bertanggungjawab guna mengidentifikasi ketidakefisienan sehingga mereka dapat mengendalikan biaya

Menurut Carter dan Usry (2005:112), untuk meningkatkan efektivitasnya, maka laporan tanggungjawab sebaiknya memiliki karakteristik-karakteristik fundamental berikut ini :

- (1) Laporan sebaiknya sesuai dengan bagan organisasi. Laporan sebaiknya ditujukan terutama kepada individu-individu yang bertanggungjawab untuk mengendalikan aktivitas yang dicakup oleh laporan tersebut.
- (2) Laporan sebaiknya konsisten dalam bentuk dan isi setiap kali diterbitkan. Perubahan sebaiknya hanya dilakukan bila alasannya kuat disertai dengan penjelasan kepada pengguna.
- (3) Laporan sebaiknya tepat waktu. Meskipun ada banyak inefisiensi yang diketahui oleh manajer sebelum laporan diterbitkan. Ketidakefisienan tidak dapat diperbaiki sampai ketidakefisienan tersebut terdeteksi. Jika ketidakefisienan tersebut terulang dan bukannya bersifat temporer, maka semakin lama tidak terdeteksi, semakin besar biayanya. Untuk alasan ini, laporan sebaiknya tersedia secepat mungkin setelah ketidakefisienan berulang mulai terjadi.
- (4) Laporan sebaiknya diterbitkan secara teratur untuk meningkatkan kegunaannya. Manajer sebaiknya mengetahui kapan laporan akan tersedia.
- (5) Laporan sebaiknya mudah untuk dipahami. Jika laporan tersebut berisi terminologi akuntansi, yang oleh manajer dengan atau tanpa sedikit pelatihan akuntansi, sulit untuk dipahami, maka informasi penting akan salah diinterpretasikan atau tidak dikomunikasikan sama sekali.
- (6) Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan. Jumlah dan karakteristik dari rincian bergantung pada tingkatan manajemen yang menerima laporan.
- (7) Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan, atau standar yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual. Varians signifikan sebaiknya digarisbawahi sehingga manajemen dapat dengan cepat mengidentifikasi masalah-masalah yang memerlukan perhatian.
- (8) Laporan sebaiknya bersifat analitis. Akuntan harus mengerti aktivitas dari setiap unit organisasional untuk memberikan data yang berguna kepada manajer yang bertanggungjawab.

Menurut Hariadi (2002:282), Laporan intern yang dapat memenuhi fungsi pengendalian dapat dibagi 2 macam, yaitu *summary control report* dan *current control report*. Laporan pertama berisi kesimpulan pelaksanaan usaha dalam suatu periode tertentu. Sedangkan laporan kedua berisi kegiatan harian atau mingguan dari masing-masing bagian. Manfaat laporan pertama yang berisi perbandingan antara budget dan realisasi adalah untuk memberikan informasi pada tingkat manajemen yang lebih tinggi tentang efektivitas kegiatan perusahaan dan berfungsi untuk mengecek laporan harian. Sedangkan manfaat laporan kedua adalah untuk memonitor penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehari-hari dengan tujuan agar dapat diambil tindakan segera untuk menghindari kerugian yang lebih besar lagi.

H. Penilaian Prestasi Kerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson (2006:382) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Mondy (2008:257), Penilaian kinerja adalah adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Sedangkan menurut Dessler (2004:322) penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan /atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan penilaian oleh manajemen terhadap pekerja atau karyawannya atas kinerjanya selama periode tertentu berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Standar perilaku dalam hal ini dinyatakan dalam anggaran yang berupa kebijakan atau rencana formal dari manajemen perusahaan.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya, kinerja seorang manajer produksi umumnya dinilai melalui laporan pertanggungjawaban biaya produksi.

Dalam laporan pertanggungjawaban biaya tersebut yang menjadi penilaian adalah tentang pencapaian atau realisasi biaya produksi. Realisasi biaya tersebut akan dibandingkan dengan biaya yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hasil

perbandingan tersebut akan menunjukkan prestasi atau pencapaian kinerja seorang manajer produksi. Kinerja manajer dinilai baik apabila manajer tersebut mampu mengendalikan biaya produksi agar tidak lebih besar dari apa yang telah ditetapkan dalam anggaran biaya.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Hariadi (2002:291), penilai prestasi seorang manajer atau suatu organisasi mutlak diperlukan karena dengan penilaian tersebut akan dapat diketahui sejumlah informasi penting yaitu :

- a) Sampai seberapa jauh suatu perusahaan atau suatu divisi telah mencapai tujuannya.
- b) Dapat diketahui pula seberapa besar kontribusi suatu bagian, divisi atau seorang manajer terhadap keberhasilan perusahaan.
- c) Hasil penilaian tersebut diharapkan mampu memberikan motivasi bagi anggota organisasi untuk bekerja lebih baik.
- d) Untuk menjamin keselarasan tujuan.

I. Biaya Produksi

1. Pengertian Biaya

Pengertian biaya menurut Mulyadi (2010:8) adalah pengorbanan sumber ekonomi yang di ukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Soemarso (2005:234) mengartikan *cost* sebagai beban yang terjadi karena suatu pengeluaran sudah tidak memberikan manfaat ekonomis untuk kegiatan masa berikutnya. Dengan kata lain beban harus dihubungkan dengan usaha memperoleh pendapatan. Warren, Reeve, dan Fess (2005:621) berpendapat bahwa biaya (*cost*) adalah pembayaran tunai atau komitmen untuk membayar tunai di masa datang yang ditujukan untuk menghasilkan pendapatan.

Dari pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya

merupakan pengorbanan sumber ekonomi atau juga pengeluaran-pengeluaran yang dilakukan untuk tujuan tertentu.

2. Pengertian Biaya Produksi

Mulyadi (2010:14) mendefinisikan biaya produksi sebagai berikut:

“Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:554) yang dialihbahasakan oleh Dewi Fitriasari mendefinisikan biaya produksi sebagai berikut:

“Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyediaan jasa”.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi merupakan biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau jasa, dan secara langsung dapat ditelusuri terhadap hasil produksinya. Biaya produksi merupakan unsur biaya yang pokok, karena dari biaya produksi tersebut dapat ditentukan harga pokok barang yang dihasilkan. Sehingga dapat menjadi pedoman untuk menentukan harga jual.

3. Unsur-Unsur Biaya Produksi

Unsur-unsur biaya produksi terdiri dari tiga unsur yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.

a. Biaya Bahan Baku Langsung

Pengertian biaya bahan baku langsung (*direct material cost*) menurut Carter (2009:40) adalah sebagai berikut:

“Semua bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan secara eksplisit dalam perhitungan biaya produk”.

Dari definisi di atas, biaya bahan baku didefinisikan sebagai biaya untuk mendapatkan semua bahan-bahan yang dikerjakan dalam proses produksi yang dapat dihubungkan secara langsung pada produk jadi.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Pengertian biaya tenaga kerja langsung menurut Carter (2009:40) adalah sebagai berikut:

“Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dibebankan secara layak ke produk tertentu”.

Biaya tenaga kerja langsung dikeluarkan oleh perusahaan untuk dibayarkan kepada para tenaga kerja yang secara langsung terlibat dalam proses produksi untuk menghasilkan produk jadi. Di pabrik yang sangat terotomatiasasi, dua masalah sering muncul ketika dilakukan usaha untuk mengidentifikasi tenaga kerja langsung sebagai elemen biaya yang terpisah.

Pertama, pekerja yang sama melakukan berbagai tugas. Mereka dapat bergantian mengerjakan tugas tenaga kerja langsung kemudian tugas tenaga kerja tidak langsung secara cepat dan sering, sehingga biaya tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung menjadi sulit atau bahkan tidak mungkin untuk dipisahkan. Kedua, tenaga kerja langsung mungkin merupakan bagian yang tidak signifikan dari total biaya produksi, sehingga sulit untuk menjustifikasi identifikasi biaya tenaga kerja langsung sebagai elemen biaya yang terpisah.

c. Biaya Overhead Pabrik

Pengertian biaya overhead pabrik menurut Carter (2009:42) adalah sebagai berikut:

“Overhead Pabrik atau juga disebut overhead Manufaktur, beban manufaktur, atau beban pabrik adalah beban yang terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak ditelusuri secara langsung ke output tertentu”.

Pengertian biaya overhead pabrik menurut Bustami dan Nurlela (2009:219) adalah sebagai berikut :

“Overhead pabrik adalah bahan baku tidak langsung dan tenaga kerja tidak langsung serta biaya tidak langsung lainnya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung ke produk selesai atau tujuan akhir biaya”.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya overhead adalah biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung yang biaya tersebut tidak dapat ditelusuri secara langsung ke produk selesai.

J. Biaya Standar

1. Pengertian Biaya Standar

Menurut Mulyadi.(2010:415) biaya standar didefinisikan sebagai berikut:

“Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor-faktor lain tertentu”.

Menurut Simamora (2003:342), Biaya standar (*standart cost*) adalah ukuran yang ditentukan sebelumnya secara tepat menyangkut berapa biaya seharusnya dalam kondisi tertentu. Biaya standar bukanlah sekedar estimasi berapa seharusnya biaya, namun juga sasaran yang hendak dicapai. Tatkala standar ditentukan secara tepat, pencapaian standar ini akan menunjukkan tingkat kinerja yang efisien. Perbandingan biaya sesungguhnya dengan biaya standar dengan cepat menarik perhatian manajemen terhadap situasi dimana biaya sesungguhnya berbeda dengan tingkat yang diharapkan.

Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya standar merupakan biaya yang ditentukan sebelumnya menyangkut berapa biaya yang harusnya dikeluarkan untuk membuat satuan produk atau untuk pembiayaan kegiatan tertentu.

2. Manfaat Biaya Standar

Menurut Mulyadi (2010:388) beberapa manfaat dari biaya standar adalah sebagai berikut:

- a. Biaya standar merupakan alat penting dalam menilai pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Perhatian yang penuh terhadap keadaan-keadaan yang menyimpang dari biaya standar akan memberikan pedoman kepada manajemen untuk mengurangi biaya
- c. Biaya standar berguna bagi manajemen dalam pembuatan rencana.
- d. Biaya standar adalah pengambilan keputusan

Menurut Carter dan Ursy (2005:154), kegunaan biaya standar digunakan untuk :

- a. Menetapkan anggaran
- b. Mengendalikan biaya dengan cara memotivasi karyawan dan mengukur efisiensi operasi.
- c. Menyederhanakan prosedur perhitungan dan mempercepat laporan biaya.
- d. Membebaskan biaya ke persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi.
- e. Menetapkan tawaran kontrak dan harga jual.

3. Prosedur Penentuan biaya standar

Mulyadi (2010:390) menyatakan proses penentuan biaya standar terbagi dalam tiga bagian yaitu biaya bahan baku standar, biaya tenaga kerja standar,

dan biaya overhead pabrik standar.

a) Biaya bahan baku standar

Biaya bahan baku standar terdiri dari :

(1) Masukan fisik yang diperlukan untuk memproduksi sejumlah keluaran fisik tertentu yang disebut kuantitas produk standar.

(2) Harga per satuan fisik tersebut, atau disebut pula harga standar.

Kuantitas standar bahan baku dapat ditentukan dengan menggunakan :

(1) Penyelidikan teknis

(2) Analisis catatan masa lalu

a. Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku untuk produk atau pekerjaan yang sama dalam periode tertentu di masa lalu.

b. Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pelaksanaan pekerjaan yang paling baik dan yang paling buruk di masa lalu.

c. Menghitung rata-rata pemakaian bahan baku dalam pekerjaan yang paling baik.

Untuk mengubah kuantitas standar bahan baku menjadi biaya bahan baku standar, maka perlu ditentukan harga standar bahan baku. Harga standar ini pada umumnya ditentukan dari daftar harga pemasok, katalog, atau informasi yang sejenis yang berhubungan dengan kemungkinan perubahan harga-harga tersebut di masa depan.

Harga yang dapat dipakai sebagai harga standar dapat berupa :

(1) Harga yang diperkirakan akan berlaku di masa yang akan datang, biasanya untuk jangka waktu satu tahun.

(2) Harga yang berlaku pada saat penyusunan standar.

(3) Harga yang diperkirakan akan merupakan harga normal dalam jangka waktu panjang.

Harga standar bahan baku digunakan untuk :

(1) Mengecek pelaksanaan pekerjaan departemen pembelian.

(2) Mengukur akibat kenaikan atau penurunan harga terhadap laba perusahaan.

b) Biaya tenaga kerja standar

Menurut Mulyadi (2010:392) biaya tenaga kerja standar terdiri dari dua unsur yaitu jam tenaga kerja standar dan tarif upah standar.

Syarat mutlak berlakunya jam tenaga kerja standar adalah :

(1) Tata letak pabrik yang efisien dengan peralatan yang modern sehingga dapat dilakukan produksi yang maksimum dengan biaya yang minimum.

(2) Pengembangan staf produksi, routing, scheduling, dan dispatching agar aliran proses produksi lancar, tanpa terjadi penundaan dan kesimpangsiuran.

(3) Pembelian bahan baku direncanakan dengan baik, sehingga tersedia saat dibutuhkan untuk produksi

(4) Standarisasi kerja karyawan dan metode-metode kerja dengan instruksi-instruksi dan latihan yang cukup bagi karyawan, sehingga proses produksi dapat dilakukan di bawah kondisi yang paling baik.

Jam tenaga kerja standar dapat dilakukan dengan cara :

- (1) Menghitung rata-rata jam kerja yang di konsumsi dalam suatu pekerjaan dari kartu harga pokok periode yang lalu
- (2) Membuat test-run operasi produksi di bawah keadaan normal yang diharapkan.
- (3) Mengadakan penyelidikan gerak dan waktu dari berbagai kerja karyawan di bawah keadaan nyata yang diharapkan.
- (4) Mengadakan taksiran yang wajar, yang didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan perasi produksi dan produk.

Penentuan tarif upah standar memerlukan pengetahuan mengenai kegiatan yang dijalankan, tingkat kecepatan tenaga kerja yang diperlukan dan rata-rata tarif upah per jam yang diperkirakan akan dibayar.

Tarif upah standar dapat ditentukan dengan dasar :

- (1) Perjanjian dengan organisasi karyawan.
- (2) Data upah masa lalu. Yang dapat digunakan sebagai tarif upah standar adalah : rata-rata hitung, rata-rata tertimbang atau median dari upah karyawan masa lalu.
- (3) Penghitungan tarif upah dalam keadaan operasi normal.

c) Biaya overhead pabrik standar

Menurut Mulyadi (2010:393), Tarif overhead dihitung dengan membagi jumlah biaya overhead yang dianggarkan pada kapasitas normal dengan kapasitas normal. Manfaat utama tarif overhead standar ini, yang meliputi unsur biaya overhead pabrik variabel dan tetap, adalah untuk penentuan

harga pokok produk dan perencanaan. Agar tarif overhead pabrik ini dapat bermanfaat untuk pengendalian biaya, maka tarif ini harus dipisahkan ke dalam tetap dan variabel. Untuk penegndalian biaya overhead pabrik dalam sistem biaya standar, perlu di buat anggaran fleksibel, yaitu anggaran biaya untuk beberapa kisaran kapasitas.

Ada perbedaan pokok antara tarif biaya overhead standar untuk penentuan harga pokok produk dengan tarif biaya overhead standar untuk pembuatan anggaran fleksibel. Tarif biaya overhead standar menggabungkan biaya tetap dan biaya variabel dalam satu tarif yang didasarkan pada tingkat kegiatan tertentu. Sebagai akibatnya dalam tarif biaya overhead pabrik ini semua biaya overhead pabrik diperlakukan sebagai biaya variabel. Di lain pihak anggaran fleksibel memisahkan faktor-faktor biaya tetap dan variabel, dan memperlakukan biaya overhead tetap sebagai biaya yang jumlah totalnya tetap dalam volume tertentu.

K. Analisis Varians

1. Pengertian analisis Varians

Mulyadi (2010:395) mengemukakan bahwa penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut varians. Selisih biaya standar dengan biaya sesungguhnya di analisis, dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya untuk kemudian di cari cara untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan.

Menurut Bustami dan Nurlela (2009:273) pengertian varians adalah selisih antara biaya aktual dengan standar yang ditetapkan sebelum kegiatan operasi perusahaan dilakukan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa analisis varians dilakukan dengan membandingkan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya. Selanjutnya dilakukan perhitungan. Dan apabila didapatkan selisih yang tidak menguntungkan, maka perlu diselediki penyebab terjadinya penyimpangan tersebut untuk kemudian di cari jalan keluarnya. Perbedaan atau selisih yang terjadi mempunyai dua kemungkinan, yaitu apabila biaya yang sesungguhnya lebih besar dari biaya standar maka varians biayanya disebut “tidak menguntungkan” karena kelebihan ini akan mengurangi laba. Sedangkan apabila apabila biaya sesungguhnya (aktual) lebih kecil dari biaya standarnya maka varians biayanya disebut “menguntungkan” Karena keadaan tersebut dapat memperbesar laba. Sebagian Varians dapat diakibatkan oleh pengukuran yang tidak sempurna dalam menggunakan biaya standar. Biasanya, ukuran aktivitas yang digunakan untuk mengestimasi biaya tidak menjelaskan semua variasi dalam biaya tersebut.

2. Model Analisis Varians

Terdapat tiga model selisih biaya produksi langsung, Mulyadi (2010:395), yaitu:

- 1) Model Satu Selisih (*The One Way Model*)
- 2) Model Dua Selisih (*The Two Way Model*)
- 3) Model Tiga Selisih (*The Three Way Model*)

1. Model Satu Selisih (*The One Way Model*)

Dalam masalah ini, selisih antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar tidak dipecah kedalam selisih harga dan selisih kuantitas, tetapi hanya ada satu

macam selisih yang merupakan gabungan antara selisih harga dengan selisih kuantitas.

Hasil perhitungan selisih diberi tanda L (selisih laba atau selisih yang menguntungkan) dan tanda R (selisih rugi). Analisis dalam model ini dapat digambarkan dengan rumus sebagai berikut :

$$St = (HSt \times KSt) - (HS \times KS)$$

Keterangan :

St = Total Selisih

KSt = Kuantitas Standar

KS = Kuantitas Sesungguhnya

HSt = Harga Standar

HS = Harga Sesungguhnya

2. Model Dua Selisih (The Two Way Model)

Dalam model analisis ini, selisih antara biaya sesungguhnya dengan biaya standar dipecah menjadi dua macam selisih, yaitu selisih harga dan selisih kuantitas. Rumus perhitungan selisih dapat dinyatakan dengan persamaan sebagai berikut :

a) Selisih Harga Biaya Bahan Baku

$$SH = (HSt - HS) \times KS$$

b) Selisih Kuantitas Bahan Baku

$$SK = (KSt - KS) \times HSt$$

Dalam hubungannya dengan biaya bahan baku, analisis selisih biaya bahan baku menjadi selisih harga dan selisih kuantitas ditujukan untuk

membebaskan tanggung jawab terjadinya masing-masing jenis selisih tersebut kepada manajer fungsi pembelian, sedangkan selisih kuantitas menjadi tanggung jawab manajer produksi.

3. Model Tiga Selisih (The Three Way Model)

Dalam model ini, selisih antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya dipecah menjadi tiga macam yaitu selisih harga, selisih kuantitas dan selisih harga/kuantitas. Model dua selisih menjadi tidak teliti untuk memisahkan selisih harga dan kuantitas jika harga dan kuantitas masing-masing lebih tinggi atau lebih rendah dari harga dan kuantitas sesungguhnya atau jika kuantitas sesungguhnya lebih tinggi dari kuantitas standar, begitu pula sebaliknya.

Hubungan harga dan kuantitas standar dengan harga dan kuantitas sesungguhnya dapat terjadi dengan tiga kemungkinan berikut ini :

- a) Harga dan kuantitas standar masing-masing lebih besar atau lebih rendah dari harga dan kuantitas sesungguhnya.
- b) Harga standar lebih rendah dari harga sesungguhnya dan kuantitas standar lebih tinggi dari kuantitas sesungguhnya.
- c) Harga standar lebih tinggi dari harga sesungguhnya dan kuantitas standar lebih rendah dari kuantitas sesungguhnya.

Harga standar dan Kuantitas Standar masing-masing lebih tinggi atau lebih rendah dari harga sesungguhnya dan kuantitas sesungguhnya. Rumus perhitungan selisih harga dan kuantitas dalam kondisi harga standar dan kuantitas standar masing-masing lebih rendah dari harga sesungguhnya dan

kuantitas sesungguhnya dapat dinyatakan dalam persamaan berikut ini :

$$SH = (HSt - HS) \times KSt \text{ Selisih harga Bahan Baku}$$

$$SK = (KSt - KS) \times HSt \text{ Selisih kuantitas bahan baku}$$

$$SHK = (HSt - HS) \times (KSt - KS) \text{ Selisih harga/kuantitas bahan baku}$$



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan arah kegiatan penelitian sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif dan menggunakan studi kasus. Pada umumnya penelitian jenis ini merupakan penelitian non hipotesis. Sehingga dalam langkah-langkah penelitiannya tidak memerlukan hipotesis-hipotesis.

Menurut Iqbal Hasan (2002:22), Metode Diskriptif bertujuan untuk :

1. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
2. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku.
3. Membuat perbandingan atau evaluasi
4. Menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Menurut Arikunto (2006:142), penelitian studi kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara insentif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian pada dasarnya adalah objek penelitian atau segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian untuk ditarik kesimpulannya Adapun fokus penelitian pada laporan penelitian ini adalah :

1. Struktur organisasi perusahaan beserta pemisahan wewenang dan tanggungjawab.
2. Penyusunan anggaran biaya produksi yang dipakai sebagai dasar sistem pengendalian keuangan.
3. Klasifikasi biaya produksi dan kode rekening yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono
 - a. Pengklasifikasian biaya produksi yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen.
 - b. Pemberian kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen dan struktur organisasi.
4. Sistem pelaporan biaya produksi yang berfungsi sebagai modal untuk penilaian biaya produksi.
 - e) Laporan biaya produksi tahun 2009-2011 untuk melakukan penilaian kinerja pada manajer produksi dengan membandingkan antara biaya yang sudah dianggarkan dengan biaya yang terealisasi.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah bertempat di PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono yang beralamat di Kecamatan Gucialit, Kabupaten Lumajang. Adapun alasan dalam pemilihan lokasi penelitian tersebut adalah karena dalam menjalankan usahanya, perusahaan telah menggunakan suatu laporan pertanggungjawaban dalam menilai biaya produksi dan prestasi kerja manajer produksinya. Namun penulis ingin lebih mengetahui lagi apakah laporan pertanggungjawaban biaya produksi telah efektif digunakan dalam pencapaian

tujuan-tujuan tersebut. Penulis juga ingin mengetahui bagaimana perkembangan biaya produksi pada perusahaan tersebut selama 3 tahun periode.

D. Sumber Data

Sumber data merupakan subyek dari mana data diperoleh dalam suatu penelitian, kemudian data tersebut digunakan sebagai dasar dalam penelitian.

Penelitian pada skripsi ini menggunakan data sekunder. Menurut Sugiyono (2006:129), data sekunder adalah data yang diperoleh dari data sekunder, yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau melalui dokumen. Dalam penelitian ini data sekunder yang akan diperoleh adalah dari penelitian yang terdahulu, buku-buku literatur, laporan manajemen perusahaan dan sebagainya.

E. Metode Pengumpulan Data

Menurut Arikunto (2006:222) menguraikan bahwa teknik-teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data-data, yang cara-cara tersebut menunjukkan pada sesuatu yang abstrak. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah Dokumentasi.

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara melihat dokumen-dokumen atau catatan-catatan perusahaan yang relevan dengan masalah yang diteliti. Kemudian data yang diperoleh akan diolah sebagai bahan penelitian. Data yang didapatkan dari dokumentasi antara lain : laporan biaya produksi, anggaran dan realisasi biaya produksi, sistem akuntansi, dan kode rekening.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang digunakan dalam kegiatan pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan mudah.

Instrumen-instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pedoman Dokumentasi. Menurut Arikunto (2006:231), dalam melakukan metode dokumentasi peneliti menyelidiki benda-benda tertulis, seperti : buku, majalah, dokumen, arsip serta keterangan-keterangan lainnya yang dapat dikumpulkan dan dipelajari dalam penelitian ini.

G. Metode Analisis

Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengolah data baik data primer maupun data sekunder. Analisis data pada dasarnya bertujuan untuk mengolah data mentah yang telah terkumpul menjadi data yang telah tersusun dan lebih berarti.

Adapun analisis-analisis data dalam penelitian adalah :

1. Analisis Struktur Organisasi

Analisis yang dilakukan meliputi analisis terhadap bentuk struktur organisasi perusahaan, sistem pendelegasian wewenang, dan penetapan tanggungjawab. Dalam hal ini peneliti ingin mengetahui.

- a) Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada struktur organisasinya.
- b) Apakah struktur organisasi perusahaan telah mencerminkan pemisahan tugas, tanggungjawab yang tegas dan jelas sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban.

2. Analisis penyusunan anggaran

Analisis yang dilakukan meliputi :

a) Proses penyusunan anggaran

b) Pelaksanaan anggaran dan fungsi anggaran perusahaan.

Dalam analisis ini penulis ingin mengetahui penggunaan informasi akuntansi

pertanggungjawaban sebagai pengirim pesan dalam proses penyusunan anggaran biaya produksi.

3. Analisis klasifikasi biaya dan pengkodean rekening

Analisis yang dilakukan meliputi:

a) Pengklasifikasian biaya produksi yang disesuaikan dengan tingkatan manajemen dengan memisahkan biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali.

b) Analisis terhadap pengumpulan biaya produksi yang terjadi dengan cara menggolongkan dan memberikan kode rekening sesuai dengan tingkatan manajemen dan struktur organisasi.

4. Analisis sistem pelaporan biaya produksi

Analisis pada sistem pelaporan biaya produksi yang dibuat oleh manajer yang bertanggungjawab dilakukan dengan tujuan untuk :

a) Mengetahui kesesuaian dengan sistem pelaporan menurut akuntansi pertanggungjawaban.

b) Mengetahui apakah laporan biaya produksi perusahaan telah disusun menurut tingkatan manajemen pusat pertanggungjawaban.

c) Mengetahui apakah laporan biaya produksi tersebut telah mencantumkan anggaran dan realisasinya.

5. Analisis laporan pertanggungjawaban biaya produksi dan melakukan penilaian kinerja manajer. Analisis terhadap laporan pertanggungjawaban biaya produksi yang dilakukan dengan analisis varians. Analisis varians yang penulis terapkan adalah analisis varians dua selisih yang disampaikan oleh Carter dan Ursy (2004:161). Analisis tersebut terdiri dari :

a) Varians bahan baku

(1) Varians harga penggunaan bahan baku

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	xxx		xxx (aktual)		xxx
Kuantitas aktual	xxx		xxx (standar)		xxx
	xxx		xxx		xxx

(2) Varians kuantitas bahan baku

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	xxx		xxx (aktual)		xxx
Kuantitas standar	xxx		xxx (aktual)		xxx
	xxx		xxx		xxx

b) Varians tenaga kerja langsung

(1) Varians upah

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	xxx		xxx (aktual)		xxx
Jam aktual	xxx		xxx (standar)		xxx
	xxx		xxx		xxx

(2) Varians efisiensi

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	xxx		xxx (aktual)		xxx
Jam standar	xxx		xxx (aktual)		xxx
	xxx		xxx		xxx

c) Varians overhead

(1) Varians terkendali

FOH aktual	=	xxx
Jumlah anggaran yang didasarkan pada Jam kerja standar yang ditetapkan :		
FOH variabel	=	xxx
FOH tetap dianggarkan	=	xxx
Varians terkendali	=	$\frac{xxx}{xxx}$

(2) Varians volume

FOH tetap yang dianggarkan	=	xxx
FOH tetap yang dibebankan ke produksi, berdasar jumlah jam standar untuk unit yang diproduksi :		
Varians Volume	=	$\frac{xxx}{xxx}$

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) selanjutnya disebut dengan PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara dengan status Perseroan Terbatas yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesiadengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996. Akte perubahan Anggaran Dasar perusahaan nomor 62 tanggal 24 Mei 2000 dibuat oleh notaris Justisia Soetandio, SH dan disahkan Menteri Hukum dan Perundang-Undangan Republik Indonesia dengan SK No. C. 22950 HT 01.04 tahun 2000. Selanjutnya, Akte Notaris Nomor 62 diubah menjadi Akte Nomor 30 Notaris Habib Adjie, SH., M.Hum tanggal 16 Agustus 2008.

PTPN XII mengelola areal perkebunan seluas 80.000 ha dan tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi menjadi 3 wilayah dan 34 unit kebun. Arah pengembangan perusahaan adalah terbentuknya PTPN XII sebagai perusahaan World Class ditinjau dari segi nilai penjualan serta terciptanya Good Corporate Governance.

2. Visi dan Misi Perusahaan

a) PT. Perkebunan Nusantara XII memiliki visi "Menjadi Perusahaan

Agribisnis yang berdaya saing tinggi dan mampu tumbuh-kembang berkelanjutan".

b) Misi Perusahaan adalah :

(1) Melaksanakan reformasi bisnis, strategi, struktur, dan budaya perusahaan untuk mewujudkan profesionalisme berdasarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

(2) Meningkatkan nilai dan daya saing perusahaan (*competitive advantage*) melalui inovasi serta peningkatan produktifitas dan efisiensi dalam penyediaan produk berkualitas dengan harga kompetitif dan pelayanan bermutu tinggi.

(3) Menghasilkan laba yang dapat membawa perusahaan tumbuh dan berkembang untuk meningkatkan nilai bagi shareholders dan stakeholders lainnya.

(4) Mengembangkan usaha agribisnis dengan tata kelola yang baik serta peduli pada kelestarian alam dan tanggung jawab sosial pada lingkungan usaha (*community development*).

3. Unit Usaha Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara XII memiliki unit usaha yang tersebar di beberapa wilayah di Provinsi Jawa Timur. Unit-unit usaha yang dimiliki terbagi atas 3 wilayah. Berikut pembagian wilayah unit-unit usaha milik PT. Perkebunan Nusantara XII :

a) Wilayah I

1. Kaliselogiri, Banyuwangi : Kopi Robusta, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
2. Pasewaran, Banyuwangi : Karet, Aneka Kayu.
3. Malang Sari, Banyuwangi : Kopi Robusta, Aneka Kayu.
4. Gunung Gumitir, Jember : Kopi Robusta, Aneka Kayu.
5. Sungai Lembu, Banyuwangi : Karet, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
6. Sumber Jambe, Banyuwangi : Karet, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
7. Kalitepak, Banyuwangi : Kakao, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
8. Kalikempit, Banyuwangi : Karet, Kakao Edel, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
9. Kalirejo, Banyuwangi : Karet, Kakao Edel, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
10. Jatirono, Banyuwangi : Kakao Edel, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
11. Kendeng Lembu, Banyuwangi : Karet, Kakao Edel, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
12. Kalisepanjang, Banyuwangi : Karet, Kakao Bulk, Aneka Kayu.

b) Wilayah II

1. Zeelandia, Jember : Karet, Aneka Kayu.
2. Banjarsari, Jember : Karet, Kakao Bulk Aneka Kayu.
3. Renteng, Jember : Karet, Kopi Robusta, Aneka Kayu.
4. Mumbul, Jember : Karet, Aneka Kayu.
5. Kotta Blater, Jember : Karet, Kakao Bulk, Aneka Kayu.
6. Glantangan, Jember : Karet, Aneka Kayu.
7. Kalisanen, Jember : Karet, Aneka Kayu.

8. Blawan, Bondowoso : Kopi Arabika, Aneka Kayu

9. Kalisat Jampit, Bondowoso : Kopi Arabika, Aneka Kayu

10. Kayumas, Situbondo : Kopi Arabika, Aneka Kayu

11. Pancur Angkrek, Bondowoso : Kopi Arabika, Aneka Kayu

12. Silosanen, Jember : Kopi Arabika, Aneka Kayu

13. Sumber tengah, Jember : Karet, Aneka Kayu.

c) Wilayah III

1. Tretes, Ngawi : Karet, Aneka Kayu.

2. Ngrangkah Pawon, Kediri : Kopi Robusta, Kakao Bulk, Aneka Kayu

3. Bantaran, Blitar : Teh, Aneka Kayu.

4. Kali Bakar, Malang : -

5. Bangelan, Malang : Kopi Robusta, Aneka Kayu.

6. Pancursari, Malang : Aneka Kayu.

7. Wonosari, Malang : Teh, Aneka Kayu.

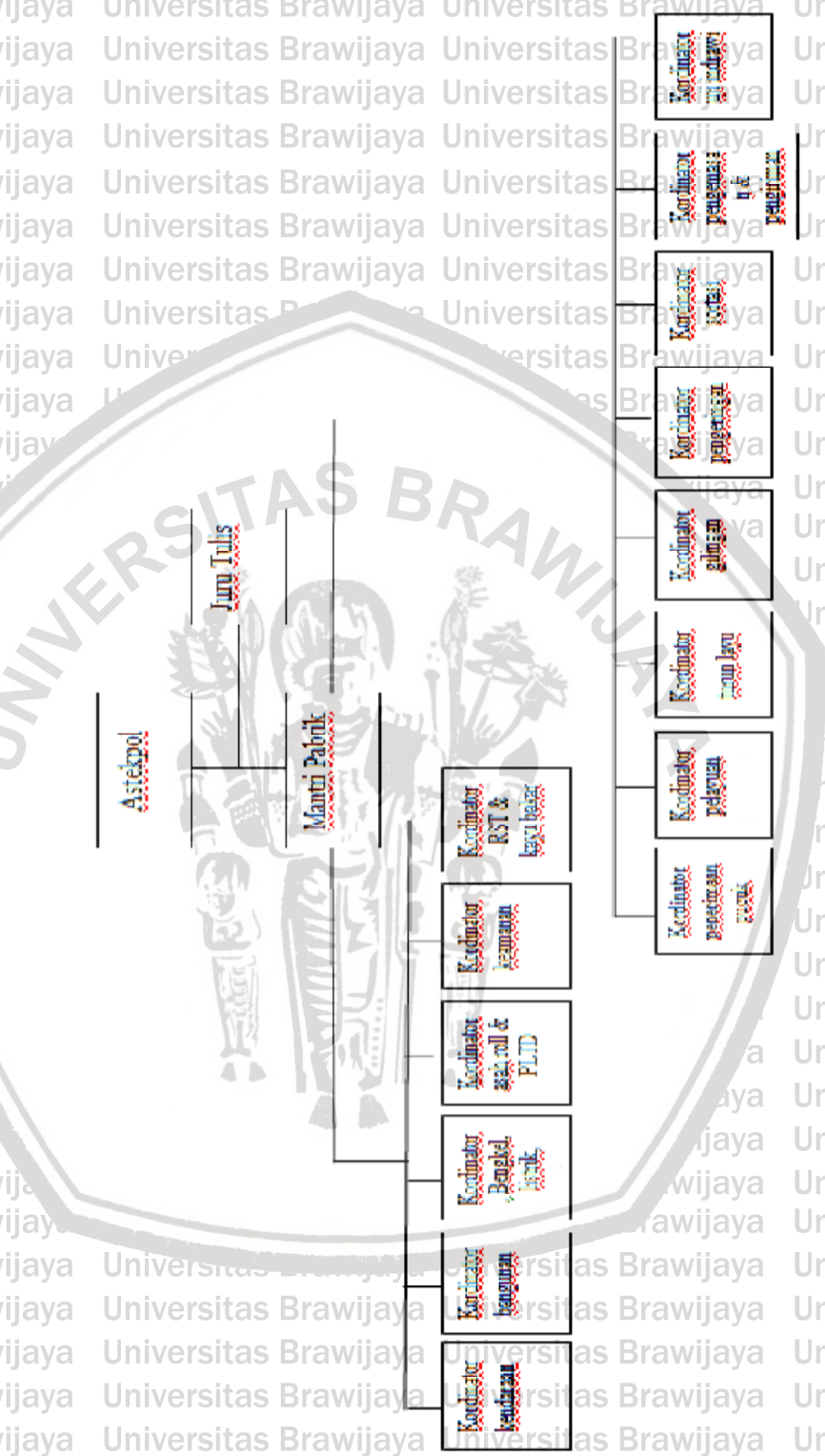
8. Kertowono, Lumajang : Kakao Edel, Kakao Bulk, Teh, Aneka Kayu

9. Gunung Gambir, Jember : Karet, Teh, Aneka Kayu

4. PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono

1. Struktur Organisasi

Gambar 2
Struktur Organisasi Pabrik Teh Kebun Kertawono
PT. Perkebunan Nusantara XII (PERSERO)



Sumber: PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertawono

2. Deskripsi Pekerjaan Pabrik Teh Kertowono

a) Asisten Teknik dan Pengelolaan

- (1) Mencukupi kebutuhan tenaga kerja di pabrik
- (2) Mencapai mutu sesuai standar
- (3) Mengendalikan kesiapan alat-alat dan mesin pengolahan
- (4) Mengendalikan biaya di bidang pengolahan

b) Mentri Pabrik

- (1) Mendelegasikan tugas-tugas ke masing-masing kordinator, baik di bagian teknik maupun pengelolaan.
- (2) Melaporkan hasil evaluasi kinerja dari masing-masing kordinator kepada asisten teknik dan pengelolaan.

c) Kordinator Bangunan

Bertugas untuk menjaga dan mengelola kondisi bangunan pabrik

d) Kordinator Bengkel dan Listrik

- (1) Melakukan perbaikan pada mesin-mesin yang rusak
- (2) Melakukan instalasi listrik

e) Kordinator Pengasahan Roll dan PLTD

- (1) Mengawasi proses pengasahan roll
- (2) Mengasah ulang mesin penggilingan

f) Kordinator Keamanan

- (1) Menjaga keamanan dan kekondusifan pabrik
- (2) Menyeleksi tamu-tamu pabrik

g) Koordinator RST dan kayu bakar

- (1) Menerima kayu yang di kirim dari kebun
- (2) Melakukan penggajian di RST / membayar upah-upah pekerja di kebun.

h) Koordinator Penerimaan Pucuk

- (1) Mengawasi proses penerimaan pucuk dari afdeling
- (2) Melakukan penimbangan terhadap berat pucuk daun teh yang di kirim.

i) Koordinator Pelayuan

- (1) Melakukan proses pelayuan pucuk untuk siap giling
- (2) Menimbang hasil pelayuan

j) Koordinator Turun Layu

- (1) Mengontrol masukan pucuk
- (2) Menurunkan pucuk yang digiling
- (3) Menimbang hasil pelayuan

k) Koordinator Penggilingan

- (1) Melakukan proses penggilingan
- (2) Mengawasi sanitasi dan kebersihan mesin penggilingan

l) Koordinator Pengeringan

- (1) Mengecek suhu yang masuk dan suhu yang keluar
- (2) Mengontrol masuknya bubuk ke penggilingan.
- (3) Membersihkan Tea-wash dan Fluff.

m) Koordinator Sortasi

- (1) Memisahkan bubuk teh kering
- (2) Menentukan bubuk dalam mesh-mesh (penentuan mutu)

n) **Kordinator Pengemasan**

(1) Mengemas teh sesuai mutu

(2) Penyiapan teh yang sudah dikemas

(3) Penyiapan sampel untuk pevelangan dan shipping.

o) **Kordinator Pengiriman**

Melakukan proses pengiriman teh-teh yang telah dikemas.

p) **Uji Indrawi**

(1) Menguji produk sebelum di kemas dan sesudah di kemas

(2) Mengecek suatu proses produksi berjalan benar atau tidak

(3) Mengawal kualitas produksi mulai dari proses pelayuan-pengemasan

q) **Juru Tulis Pabrik**

(1) **Bagian Keuangan**

a. Membuat laporan harian pekerjaan

b. Mengajukan bahan dan perbaikan alat-alat

(2) **Bagian Pengupahan**

Menghimpun upah tiap hari

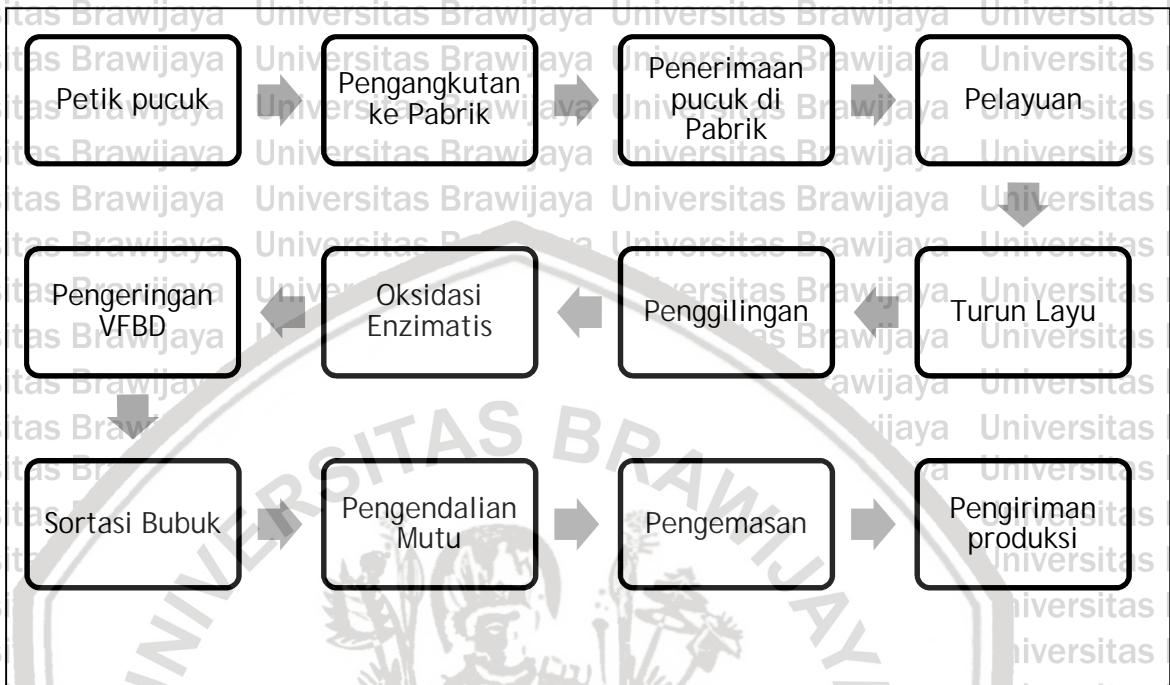
(3) **Bagian Produksi**

Menghimpun produksi tiap hari baik basah maupun kering

(4) **Bagian Operator Kendaraan**

Mengatur tugas kendaraan

3. Proses Produksi Teh CTC di Pabrik Teh Kebun Kertowono



Gambar 3. Alur proses produksi teh

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono.

Penjelasan tentang proses produksi

a) Penerimaan pucuk

Proses ini diawali dengan pengiriman daun-daun teh yang di petik di kebun dan di angkut oleh truk-truk. Kemudian daun yang telah di masukkan dalam sak akan di timbang. Per sak memiliki berat antara 15-20 kg. Selisih realisasi berat yang ditimbang harus maksimal 1%. Setelah di timbang, daun-daun tersebut diangkut menggunakan monorail menuju tempat pelayuan.

b) Pelayuan dan Turun Layu

Daun dan pucuk teh yang diangkut oleh monorail-monorail ditempatkan pada mesin pelayuan yang berjumlah 60 unit. Proses pelayuan berlangsung selama

8-16 jam. Suhu ideal ruangan adalah 25°C dan suhu maksimal 27°C .

Persentase layu harus selalu berkisar 70-72%.

c) Penggilingan

Setelah mengalami proses turun layu, daun (pucuk) teh akan masuk dalam proses penggilingan. Daun (pucuk) dimasukkan ke dalam mesin Rotorvane.

Mesin tersebut berfungsi untuk mencacah daun. Selanjutnya hasil cacahan tersebut kembali mengalami proses penggilingan dengan menggunakan mesin

CTC yang terdiri dari 3 macam, yaitu : CTC triplex 1 dengan ukuran TPI 8,

CTC triplex 2 dengan ukuran TPI 10 dan CTC triplex 3 dengan ukuran 10.

Tujuannya adalah untuk membentuk partikel. Proses berlanjut dengan masuk mesin Goggie. Tujuannya adalah untuk menarik serat dan membentuk granula.

Dan proses penggilingan yang terakhir adalah melalui mesin CFU (CTC fermenting unit).

d) Pengerinan

Sebelum masuk pada proses pengerinan, bubuk teh yang telah di giling masuk pada proses oksidasi enzimatis. Proses oksidasi enzimatis berlangsung

antara 60-75 menit. Tujuannya adalah untuk membentuk rasa dan aroma, serta untuk membentuk warna larutan teh dan ampas. Setelah proses oksidasi

enzimatis selesai, proses berlanjut pada proses pengerinan. Bubuk dimasukkan dalam mesin Vibro Fluid Bed Driver. Proses tersebut berlangsung

sekitar 20 menit. Tujuannya adalah menurunkan kadar air bubuk teh.

Suhu udara panas dari tungku berkisar antara 130°C - 150°C . Sedangkan suhu bubuk harus mencapai antara 40-45%.

e) Sortasi

Setelah melalui proses pengeringan, bubuk teh dimasukkan dalam mesin *Vibro Jumbo Extrator* dengan kapasitas 400-600kg/jam. Tujuannya adalah untuk menarik serat. Selanjutnya bubuk-bubuk tersebut di tampung di *Holding Tank* dan dilanjutkan dengan masuk mesin *Middle* yang bertujuan untuk memisahkan bubuk berdasarkan partikel. Bubuk yang lolos lubang dengan diameter 4 mili akan berlanjut masuk ke mesin *Trinick 1*. Yang tidak lolos lubang diameter 4 mili namun lolos lubang diameter 5 mili akan masuk pada mesin *Trinick 2*. Dan untuk yang tidak lolos keduanya akan dimasukkan kembali ke mesin *Ball Breaker*. Dengan masuk ke mesin-mesin *trinick* tersebut maka akan terbentuk dan keluar mutu-mutu dari teh. Setiap jamnya akan dilakukan uji indrawi.

Berikut beberapa macam mutu teh berdasar keluaran dari mesin *Trinick*.

1.) *Trinick 1*

Mesh 12 = BP

Mesh 16 = PF

Mesh 20 = PD

Mesh 24 = PD

Mesh 30 = DI

Mesh 50 = D1

2.) *Trinick 2*

Mesh 10 = BP

Mesh 12 = BP

Mesh 16 = PF

Mesh 20 = PD

Mesh 24 = PD

Mesh 30 = D1

f) Pengemasan dan Pengiriman

Bubuk-bubuk yang telah mengalami proses sortasi akan masuk dalam Peti

Miring sebulum dilakukan pengemasan. Bubuk-bubuk teh akan dimasuk

kan kedalam mesin *Free Roll* yang bertujuan untuk menyerap sisa-sisa

serat. Selanjutnya dimasukkan ke dalam Tea Bulking untuk di aduk.

Tujuannya adalah untuk homogenisasi partikel. Setelah itu proses

berlanjut dengan masuk *Packer Vibrator*. Kemudian beratnya ditimbang

dan diratakan. Saat di awal dan di akhir masuk sack akan di ambil sampel

untuk dilakukan proses uji indrawi. Setelah proses pengemasan selesai,

maka proses pengiriman siap dilakukan.

B. Penyajian Data

1. Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat yang terorganisir dalam penyusunan rencana

manajemen yang dinyatakan dalam bentuk finansial dimana didalamnya berisi

kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dan rincian-rincian dana yang

dibutuhkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Jadi anggaran berfungsi

sebagai alat untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam

penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Terdapat 2 macam

bentuk laporan anggaran yang yang di susun dan diaplikasikan di PT

. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono yaitu RKAP dan PPAP.

a) RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan)

Anggaran untuk Perkebunan Kertowono yang diajukan setiap sekitar bulan

Juli. Dasar penetapan adalah permintaan direksi. Anggaran tersebut

diajukan kepada Kantor Direksi. Kantor Direksi akan mempelajari rincian

anggaran yang diajukan. Setelah disetujui dan disahkan, maka Kantor

Direksi akan mengembalikan lagi ke Kantor unit Kebun Kertowono.

Kemudian manajemen mengotorisasikannya ke masing-masing bagian

b) PPAP (Permintaan Pelaksanaan Anggaran Perusahaan)

Anggaran yang diajukan dan dilaksanakan tiap 3 bulan sekali. Rincian

anggaran yang diajukan tetap berpedoman pada apa yang di anggarkan

dalam RKAP. Besarnya anggaran dalam PPAP memiliki prinsip bahwa

suatu produksi yang dianggarkan boleh mengalami kenaikan atau tetap,

tetapi tidak boleh turun dan untuk anggaran biaya boleh turun atau tetap,

tetapi tidak boleh naik. Anggaran tersebut kemudian diaplikasikan ke

masing-masing bagian. Aplikasi keuangan di bagi dalam 2 masa yaitu

Masa 1 untuk tanggal 1-15 dan dibayarkan pada tanggal 18, dan Masa 2

untuk tanggal 16-30/31 dan di bayarkan tanggal 5.

2. Klasifikasi Biaya dan kode rekening

a) Klasifikasi biaya

Pengklasifikasian biaya merupakan cara suatu perusahaan dalam

mengelompokkan biaya ke dalam urutan-urutan dan bagian-bagian

tertentu. Tujuannya adalah agar tidak terjadi percampuran antar biaya

yang berbeda bagian. Dalam proses produksi yang terjadi pada Pabrik Teh

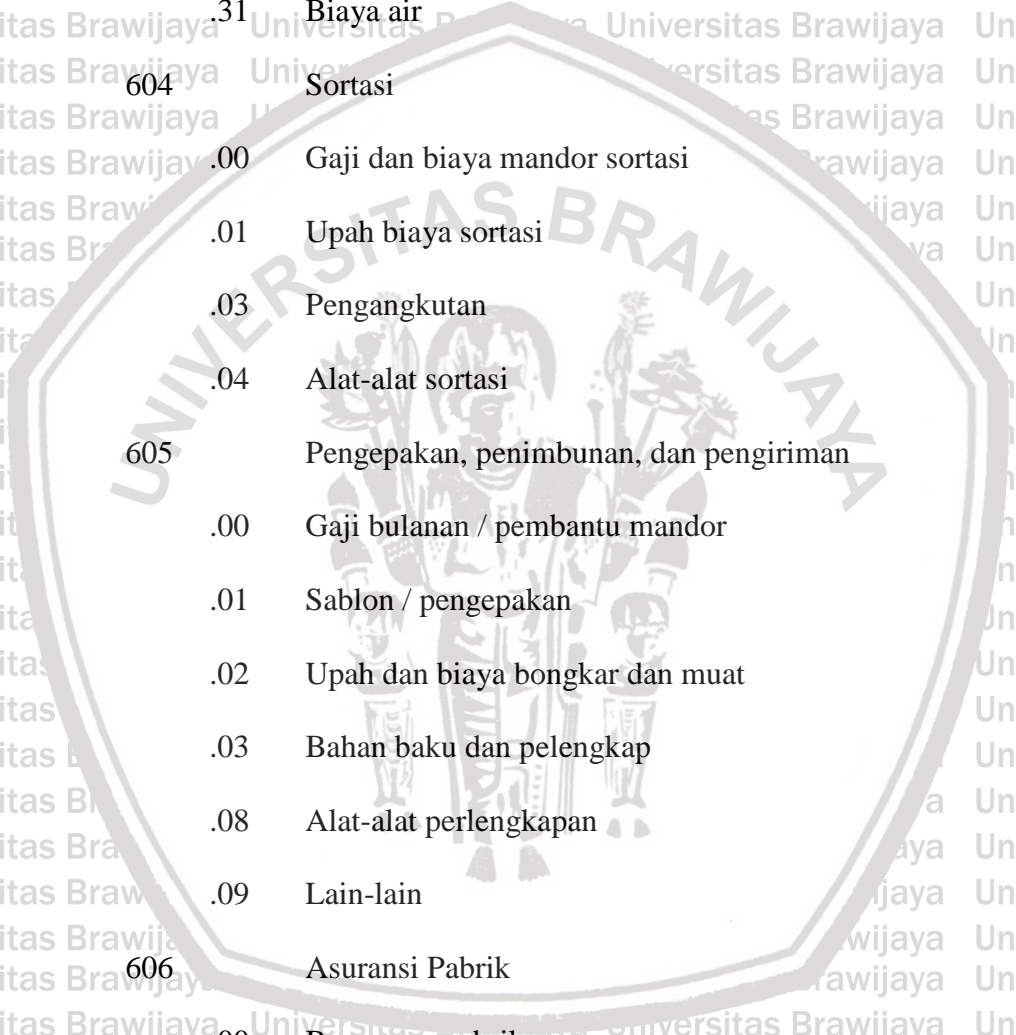
Kebun Kertowono, biaya produksi terbagi atas 2 bagian, yaitu Biaya

Tanaman dan Biaya Pengolahan.

(1) Biaya Tanaman

600	Gaji dan Biaya Karyawan staf
.00	Kebun / Tanaman
601	Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan
.00	Mandor bulanan
	Pembantu mandor
.04	Pengolahan tanah manual
.05	Pengolahan tanah mekanik
.10	Pemeliharaan jalan dan jembatan
.10	Cari batu belah
.11	Pemeliharaan saluran air
.13	Alat dan perlengkapan
.17	EAP angkutan
.56	Tabur pudang
.57	Pengangkutan / pemakaian EAP
.60	Tanam pohon pelindung
.72	Pajak bumi dan bangunan
.78	Penjaga / keamanan
.80	Okulasi, menyambung, membengkok tanaman pokok
.82	Reparasi pangkas

.85	Pemert. Lumut manual
.88	Dongkel tumbuhan liar
.89	Lainnya
602	Biaya panen dan pengangkutan ke pabrik
.00	Gaji bulanan
	Pembantu mandor
.01	Upah panen / petik manual
.03	Keamanan
.08	Alat-alat dan perlengkapan
.09	Tukang timbang
.09	Tukang karung
.09	Petugas analisa
.11	Tukang timbang / angkut pucuk
.14	Biaya pengangkutan hasil
(2)	Biaya Pengolahan
600	Gaji dan biaya karyawan staf
.01	Pengolahan dan teknik
603	Biaya pengolahan budidaya / komoditi
.00	Gaji bulanan
.00	Pembantu mandor
.01	Upah dan biaya karyawan pengolahan
.02	Analisa pucuk dan PPC Tester Auction
.03	Premi pengolahan

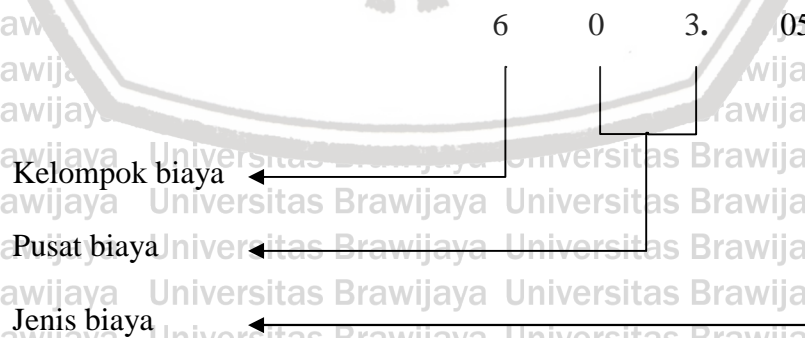


05	Bahan kimia dan pelengkap
06	Pengangkutan
.20	Kayu bakar
.30	EMP / PLN
.31	Biaya air
604	Sortasi
.00	Gaji dan biaya mandor sortasi
.01	Upah biaya sortasi
.03	Pengangkutan
.04	Alat-alat sortasi
605	Pengepakan, penimbunan, dan pengiriman
.00	Gaji bulanan / pembantu mandor
.01	Sablon / pengepakan
.02	Upah dan biaya bongkar dan muat
.03	Bahan baku dan pelengkap
.08	Alat-alat perlengkapan
.09	Lain-lain
606	Asuransi Pabrik
.00	Bangunan pabrik
.01	Mesin dan perlengkapan pabrik
.02	Premi asuransi bangunan pabrik
607	Pengolahan oleh/untuk kebun seinduk dan pihak ketiga
.00	Biaya pengolahan oleh kebun seinduk

- .01 Biaya pengolahan oleh pihak ketiga
- .02 Pendapatan pengolahan dari kebun seinduk
- .03 Pendapatan pengolahan dari pihak ketiga
- 608 Pembelian Hasil Tanaman
 - .00 Bahan baku
 - .01 Premi
 - .02 Angkutan ke pabrik
 - .03 Bahan pembungkus

b) Kode rekening

Pengkodean rekening merupakan langkah suatu perusahaan dalam menandai biaya-biaya yang ada. Tujuannya adalah agar suatu biaya lebih mudah lagi untuk diidentifikasi serta diketahui pula siapa yang bertanggungjawab atas biaya tersebut. Perusahaan melakukan pengkodean biaya mengacu pada pola *continental* dengan menggunakan kode rekening desimal. Berikut contoh bentuk pengkodean biaya pada Pabrik Teh Kebun Kertowono.



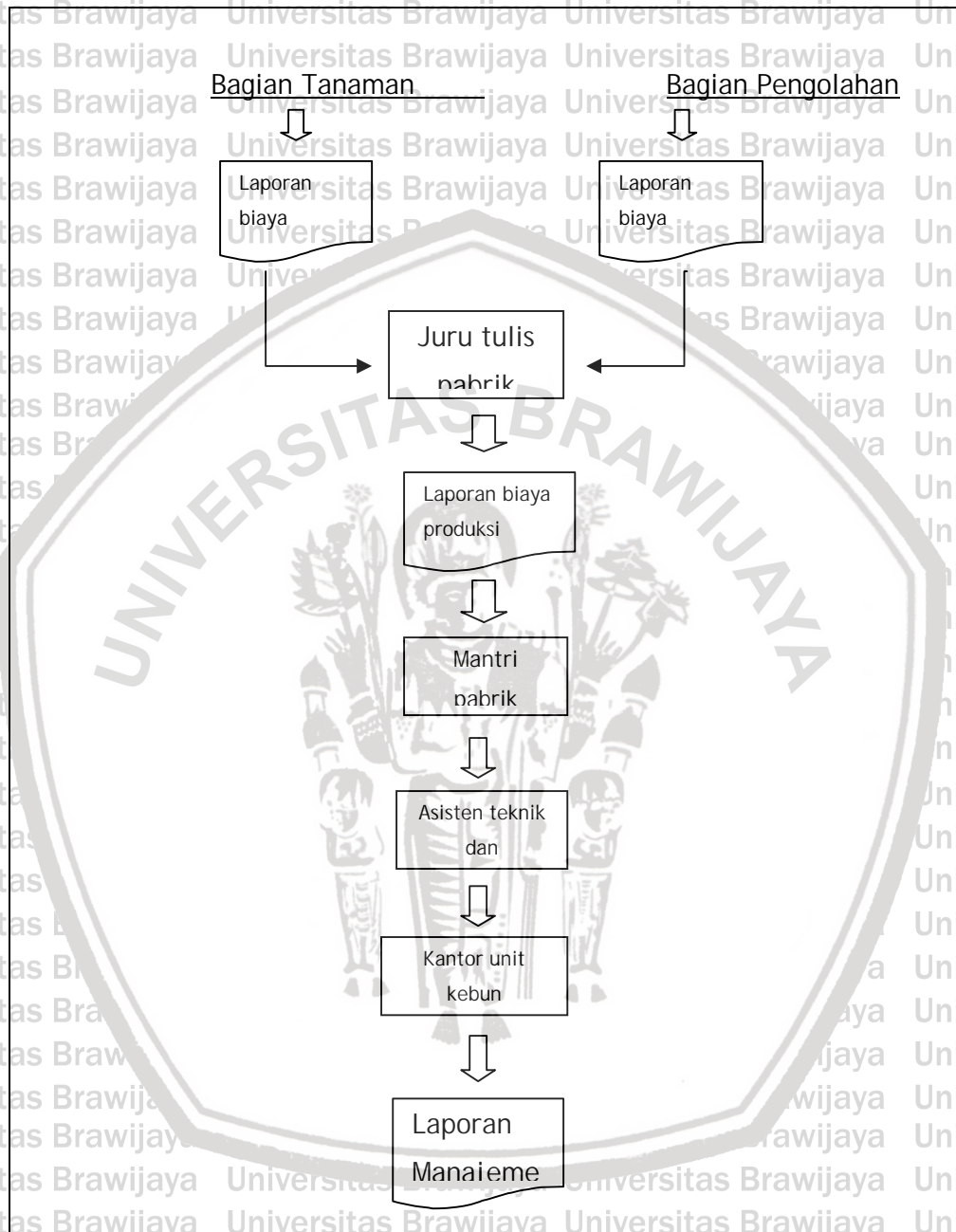
Angka 6 menunjukkan kelompok biaya, Angka 6 dalam kode rekening perusahaan menunjukkan Biaya Langsung, Angka 02 dalam kode rekening

biaya perusahaan menunjukkan pusat biaya tersebut, yaitu bagian pengolahan dan menjadi tanggungjawab seorang administrator pengolahan. Sedangkan angka 05 menunjukkan jenis biaya apa pada bagian tersebut. Angka 05 pada kode rekening biaya bagian pengolahan menunjukkan biaya premi sortasi.

3. Sistem Pelaporan Biaya

Sistem pelaporan biaya yang digunakan oleh PT. Perkebunan Nusantara unit Kebun Kertowono adalah sistem yang dinamakan Laporan Manajemen. Laporan Manajemen tersebut memuat berbagai macam data-data informasi keuangan termasuk informasi-informasi biaya. Masing-masing unit yang dimiliki perusahaan Perkebunan Kertowono, termasuk pabrik teh kertowono, setiap harinya melakukan laporan harian kepada kantor pusat unit Kebun Kertowono. Masing-masing bagian yang terlibat dalam proses produksi teh, yaitu bagian tanaman dan bagian pengolahan melaporkan rincian-rincian biaya ke bagian juru tulis pabrik. Kemudian juru tulis pabrik menyampaikan laporan harian tersebut ke Kantor unit Kebun Kertowono. Laporan yang diterima oleh kantor unit akan disusun dalam laporan manajemen yang akan dilaporkan dan dipertanggungjawabkan tiap 1 bulan sekali. Dan di akhir tahun nanti masing-masing Laporan Manajemen Bulanan disatukan dalam Laporan Manajemen Tahunan.

Alur sistem pelaporan biaya Pabrik Teh PT. Perkebunan Nusantara XII



Gambar 4. Alur Sistem pelaporan biaya

4. Laporan biaya produksi

Laporan biaya produksi teh selama 1 tahun periode disusun dalam 2 bagian, yaitu, laporan volume produksi dan laporan biaya produksi. Berikut laporan biaya produksi perusahaan selama 3 tahun periode :

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) Kebun Kertowono		BIAYA PRODUKSI				Tahun buku : 2009 Bulan Desember		
VOLUME PRODUKSI		REALISASI		RKAP		693,88 Ha		
		Bulan ini	s.d bulan ini	s.d Bulan ini	%	Setahun	% thd setahun	
1. BAHAN BAKU								
a. Kebun sendiri superior		453.460	4.219.141	5.195.000	81	5.195.000	81	
inferior		0	0	0	0	0	0	
b. Kebun Seinduk superior		0	0	0	0	0	0	
inferior		0	0	0	0	0	0	
c. Pembelian		0	0	0	0	0	0	
Jumlah		453,460	4.219,141	5.195.000	81	5.195.000	81	
2. TAKSASI HASIL JADI								
superior		105,100	966.000	1.143.000	85	1.143.000	85	
inferior		0	0	0	0	0	0	
Jumlah		105,100	966.000	1.143.000	85	1.143.000	85	
Kode rekening	BIAYA PRODUKSI	JUMLAH BIAYA			HPP per KG			
		Bulan ini	s.d bulan ini					
		realisasi	RKAP(000)	%	Realisasi	RKAP	%	
600	GAJA&BIAYA KARYAWAN STAF	23.846.564	280.663.195	315.433	89	290,54	275,97	105
601.00/89	Pemel tanaman menghasilkan	164.611.500	1.462.289.958	2.199.918	66	1.513,76	1.924,69	79
50/59	Bahan pupuk	0	879.343.170	788.796	111	910,29	690,11	132
602.00/19	Panen	459.506.182	4.862.771.377	5.768.719	84	5.033,92	5.047,02	100
602.00/14	Pengangkutan	0	0	666.398	0	0,00	583,20	0
JUMLAH BIAYA TANAMAN		647.964.046	7.485.067.700	9.739.494	82	7.748,52	8.520,99	91
BIAYA PABRIKASI								
602.00-01	Gaji gol IIIA-IVD (staf pengolahan)	4.323.858	87.759.543	92.157	63	59,79	80,63	74
603.00-05	Biaya pengolahan	206.757.028	1.426.083.418	1.346.388	110	1.528,04	1.177,94	130
604.00-05	Biaya sortasi	7.075.630	64.135.334	56.900	113	66,39	49,78	133
605.00-08	Biaya pengepakan	71.334.390	575.402.136	935.403	62	595,65	818,38	73
606.00-04	Biaya pemel.pbk, asuransi & PBB	21.976.835	289.441.211	543.081	53	299,63	475,14	63
607	Pengolahan kebun seinduk	0	0	0	0	0,00	0,00	0
JUMLAH BIAYA PABRIKASI		311.477.871	2.462.821.642	2.973.929	81	2.549,30	2.601,36	98
JUMLAH BIAYA PRODUKSI		859.441.917	9.947.889.347	12.713.423	78	10.298,02	11.122,85	93
464	PENYUSUTAN	(36.643.825)	426.254.417	388.560	110	441,05	339,95	130
JMLH BIAYA PROD & PENYUSUTAN		996.055.742	10.373.943.759	13.101.981	79	10.379,07	11.462,80	90
BIAYA PRODUKSI PER HA		922.827	10.787.265	14.036,28	77			
BIAYA PRODUKSI PER HA								
-Excl. penyusutan		1.382.720	14.336.613	18.322,22	78			
-incl. penyusutan		1.435.487	14.850.671	18.882,20	79			

Gambar 5. Laporan biaya produksi tahun 2009

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) Kebun Kertowono		BIAIYA PRODUKSI				Tahun buku : 2010		
						Bulan Desember		
VOLUME PRODUKSI		BUDIDAYA : T E H		LUAS :		816,29 Ha		
		REALISASI		RKAP				
		Bulan ini	s.d bulan ini	s.d Bulan ini	%	Setahun	% thd setahun	
1. BAHAN BAKU								
a. Kebun sendiri								
superior		399.359	4,053,684	4,053,684	98	4,053,684	98	
inferior		0	0	0	0	0	0	
b. Kebun Seinduk								
superior		0	0	0	0	0	0	
inferior		0	0	0	0	0	0	
c. Pembelian		0	0	0	0	0	0	
Jumlah		399.359	4,053,684	4,053,684	98	4,053,684	98	
2. TAKSASI HASIL JADI								
superior		91,000	1,001,000	990,000	101	990,000	101	
inferior		0	0	0	0	0	0	
Jumlah		91,000	1,001,000	990,000	101	990,000	101	
		JUMLAH BIAIYA				HPP per KG		
Kode rekening	BIAIYA PRODUKSI	Bulan ini	s.d bulan ini			Realisasi	RKAP	%
			realisasi	RKAP	%			
	BIAIYA TANAMAN							
600	Gaja&biaya karyawan staf	43.135.512	383.490.210	414.358	93	383,11	418,54	92
601.00/89	Pemel tanaman menghasilkan	159.933.802	1.919.149.534	1.963.274	98	1.917,23	1.983,11	97
.50/59	Bahan pupuk	0	1.234.111.921	2.655.114	46	1.232,88	2.681,93	46
602.00/19	Panen	379.748.759	4.628.220.543	5.479.768	84	4.623,60	5.535,12	84
602.00/14	Pengangkutan	51.643.561	473.359.960	447.9	106	472,89	452,42	105
	JUMLAH BIAIYA TANAMAN	634.461.634	8.638.332.168	10.960.414	79	8.629,70	11.071,13	78
	BIAIYA PABRIKASI							
602.00-01	Gaji gol IIIA-IVD (staf pengolahan)	8.015.262	58.647.377	59.895	90	53,59	60,50	89
603.00-05	Biaya pengolahan	123.268.555	1.469.045.183	1.311.761	112	1.467,58	1.325,01	111
604.00-05	Biaya sortasi	5.788.835	70.481.154	73.933	95	70,41	74,74	94
605.00-08	Biaya pengepakan	43.096.709	578.915.272	1.066.790	54	578,34	1.077,57	54
606.00-04	Biaya pemel.pbk, asuransi & PBB	61.144.727	357.609.843	359.419	99	357,25	363,05	98
607	Pengolahan kebun seinduk	0	0	0	0	0	0	0
603/607	JUMLAH BIAIYA PABRIKASI	241.314.088	2.529.698.829	2.871.858	88	2.527,17	2.900,87	87
	JUMLAH BIAIYA PRODUKSI	875.775.722	11.168.030.997	13.832.272	81	11.156,87	13.971,99	80
464	PENYUSUTAN	89.630.335	592.611.902	399.849	148	592,02	403,89	147
	JMLH BIAIYA PROD & PENYUSUTAN	965.406.057	11.760.642.899	14.232.122	83	11.748,89	14.375,88	82
	BIAIYA TANAMAN PER HA	777.25	10.582.430	13.427,11	79			
	BIAIYA PRODUKSI PER HA							
	-Excl. penyusutan	1.072.873	13.681.450	16.945,29	81			
	-incl. penyusutan	1.182.675	14.047.432	17.435,13	83			

Gambar 6. Laporan biaya produksi tahun 2010

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO) Kebun Kertowono		BIAYA PRODUKSI				Tahun buku : 2011	
						Bulan Desember	
		BUDIDAYA : T E H		LUAS :		741,46 Ha	
VOLUME PRODUKSI		REALISASI		RKAP			
		Bulan ini	s. d bulan ini	s.d Bulan ini	%	Setahun	% thd setahun
1. BAHAN BAKU							
a. Kebun sendiri							
superior		476.123	3.101.373	4.503.684	69	4.503.684	69
inferior		0	0	0	0	0	0
b. Kebun Seinduk							
superior		0	0	0	0	0	0
inferior		0	0	0	0	0	0
c. Pembelian		0	0	0	0	0	0
Jumlah		476.123	3.101.373	4.503.684	69	4.503.684	69
2. TAKSASI HASIL JADI							
superior		107,700	700.925	1.020.000	69	1.020.000	69
inferior		0	8.275	0	0	0	0
Jumlah		107,700	709,200	1.020.000	70	1.020.000	70
Kode rekening	BIAYA PRODUKSI	JUMLAH BIAYA			HPP per KG		
		Bulan ini	s.d bulan ini				
		realisasi	RKAP(000)	%	Realisasi	RKAP	%
600	BIAYA TANAMAN						
	Gaja&biaya karyawan staf	35.377.156	343.150.237	366.555	94	483,86	359,37 135
601.00/89	Pemel tanaman menghasilkan	161.208.537	2.229.893.665	2.179.781	82	3.144,24	2.666,45 118
50/59	Bahan pupuk	3.001.523	1.328.298.220	2.108.500	63	1.872,95	2.067,16 91
602.00/19	Panen	503.237.655	3.992.829.690	4.491.962	89	5.630,05	4.403,88 128
602.00/14	Pengangkutan	62.728.659.	443.853.216	506.822	88	625,85	496,88 126
	JUMLAH BIAYA TANAMAN	765.553.530	8.338.025.028	10.193.620	82	11.756,94	9.993,75 118
	BIAYA PABRIKASI						
602.00-01	Gaji gol IIIA-IVD (staf pengolahan)	7.316.960	86.719.666	122.185	71	122,28	119,79 102
603.00-05	Biaya pengolahan	121.185.167	1.139.614.270	1.496.339	76	1.606,90	1.467,00 110
604.00-05	Biaya sortasi	6.393.080	63.115.178	70.503	90	88,99	68,12 129
605.00-08	Biaya pengepakan	67.295.798	458.084.712	792.667	58	645,92	777,12 83
606.00-04	Biaya pemel.pbk, asuransi & PBB	23.318.576	372.719.913	320.431	116	525,55	314,25 167
607	Pengolahan kebun seinduk	0	0	0	0	0,00	0,00 0
	JUMLAH BIAYA PABRIKASI	225.509.581	2.120.253.739	2.802.125	76	2.989,64	2.747,18 109
	JUMLAH BIAYA PRODUKSI	991.063.111	10.458.278.767	12.995.745	80	14.746,99	12.740,93 126
464	PENYUSUTAN	(121.425.993)	236.889.579	524.988	85	334,02	514,69 65
	JMLH BIAYA PROD & PENYUSUTAN	869.637.118	10.695.168.346	13.520.733	79	15.080,62	13.255,62 114
	BIAYA TANAMAN PER HA	1.032.495	11.245.424	13.748,04	82		
	BIAYA PRODUKSI PER HA						
	-Excl. penyusutan	1.336.637	14.104.980	17.527,24	80		
	-incl. penyusutan	1.172.871	14.424.471	18.235,28	79		

Gambar 6. Laporan biaya produksi tahun 2011

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono

C. Analisis Data

1. Analisis Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang penulis analisis ada 2 struktur, yaitu struktur organisasi yang dimiliki Pabrik Teh milik Kebun Kertowono dan struktur organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono.

Dalam struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara XII kebun kertowono, perusahaan di pimpin oleh seorang Manajer Umum yang membawahi seorang wakil manajer dan beberapa asisten, mulai dari asisten keuangan, asisten tanaman, dan asisten teknik dan pengolahan. Asisten keuangan bertanggungjawab atas pos-pos dan arus keuangan di dalam perusahaan.

Masing-masing asisten tanaman memiliki tanggungjawab atas masing-masing kebun yang dimiliki perusahaan yang dikelolanya. Asisten teknik dan pengolahan, baik astekpol untuk pabrik teh maupun astekpol pabrik pengolahan Kakao bertanggungjawab atas masing-masing produksi pabriknya.

Dalam bagan struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Kertowono nampak 3 macam garis penghubung antara posisi, yang terdiri dari garis komando, garis pembinaan, dan garis koordinasi. Garis komando menunjukkan bagaimana suatu perintah atau komando turun dari seorang manajer ke masing-masing pemangku jabatan di bawahnya dan terhubung sampai ke bagian yang paling bawah yaitu karyawan. Garis pembinaan menunjukkan bagaimana seorang wakil manajer memiliki tugas untuk melakukan pembinaan kepada masing-masing bagian yang

dibawahinya, yaitu asisten keuangan, asisten tanaman, dan asisten teknik dan pengolahan. Garis koordinasi menunjukkan bagaimana asisten keuangan, asisten tanaman, dan asisten teknik dan pengolahan saling melakukan koordinasi terkait bagaimana untuk terus bisa saling berkerjasama menjalankan program-program kerja yang telah disusun.

Selanjutnya mengenai struktur organisasi pada Pabrik Teh milik Kebun Kertowono, struktur tersebut merupakan lanjutan dimana seorang Asisten Teknik dan Pengolahan Kebun Kertowono sekarang menempati posisi puncak dalam struktur organisasi. Astekpol tersebut membawahi seorang mantri pabrik dan selanjutnya dua bagian yaitu bagian teknik dan bagian pengolahan. Masing-masing bagian terdiri atas beberapa koordinator. Masing-masing kordinator membawahi beberapa pelaksana.

2. Analisis penyusunan anggaran

PT. Perkebunan Nusantara XII kebun Kertowono dapat dikatakan telah melakukan proses penyusunan anggaran dengan cukup baik. Secara garis besar anggaran disusun dalam 2 bentuk, yaitu RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) dan PPAP (permintaan Pelaksanaan Anggaran Perusahaan).

a) Penyusunan RKAP

RKAP merupakan rancangan anggaran yang mana diajukan setiap bulan Juli. Masing-masing bagian yang di bawah oleh manajer, yaitu Asisten administrasi dan Umum, Asisten tanaman masing-masing kebun, dan Asisten Teknik dan pengolahan masing-masing pabrik. Asisten

Teknik dan pengolahan pabrik kertowono selaku penanggungjawab tertinggi pada Pabrik Teh kebun Kertowono juga menyampaikan rancangan anggaran biaya untuk pabrik. Rancangan anggaran biaya tersebut kemudian dibahas bersama para asisten lainnya dalam suatu rapat internal guna menyusun suatu RKAP.

Setelah suatu RKAP disusun, maka RKAP tersebut diserahkan ke Kantor Direksi. Setelah di pelajari, Direksi akan memutuskan apakah RKAP tersebut di terima atau ditolak. Setelah RKAP disetujui, maka RKAP tersebut siap untuk diaplikasikan ke masing-masing bagian.

Beberapa manfaat dengan adanya RKAP tersebut, antara lain :

(1) Masing-masing bagian dapat melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan anggaran belanja pada bagian yang dikontrolnya sehingga pengawasan tidak hanya terpusat pada Asisten Administrasi dan Keuangan.

(2) Pengawasan preventif

Artinya RKAP tersebut berfungsi sebagai alat pencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan. RKAP dijadikan sebagai pedoman agar pengaplikasian PPAP tidak sampai melebihi apa yang telah dianggarkan dalam RKAP.

(3) Pengawasan terhadap realisasi RKAP

RKAP sendiri juga berfungsi untuk melihat sejauh mana deviasi antara RKAP dengan realisasinya nanti. Apakah muncul selisih yang cukup besar atau kecil antara keduanya tersebut.

b) Penyusunan PPAP

PPAP merupakan bagian dalam pengimplementasian suatu rencana anggaran. PPAP diajukan setiap 3 bulan sekali. Dalam penyusunan suatu

PPAP harus berpedoman pada apa yang telah ditetapkan dalam RKAP.

Pengaplikasian suatu PPAP memiliki 2 prinsip, yaitu :

(1) Suatu produksi boleh mengalami kenaikan atau tetap dari RKAP, namun tidak boleh sampai turun.

(2) Suatu biaya boleh tetap atau lebih kecil dari RKAP, namun tidak boleh sampai lebih besar.

PPAP yang telah disetujui direksi kemudian diotorisasikan ke masing-masing bagian. Pengaplikasian keuangan dilakukan dalam 2 masa dalam 1 bulan. Masa pertama untuk tanggal 1- 15 dimana di bayarkan pada tanggal 18 dan masa kedua untuk tanggal 16-30/31 dimana dibayarkan tiap tanggal 5.

Jadi, dari sistem penyusunan anggaran yang telah dibuat oleh PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono termasuk untuk Pabrik Teh diperoleh dua manfaat utama, yaitu (1) dapat dilakukan suatu pengendalian biaya dengan cara memastikan bahwa setiap PPAP yang diotorisasikan tidak menyimpang dari apa yang telah disusun dalam RKAP. (2) dapat dijadikan media penilaian terhadap masing-masing bagian, termasuk pada Pabrik Teh tentang anggaran dan realisasi biaya produksinya nanti dengan cara membandingkan antar anggaran dan realisasi tersebut.

3. Analisis Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening

a) Klasifikasi Biaya

Perusahaan telah mengklasifikasikan biaya-biayanya dalam dua bagian, yaitu biaya tanaman dan biaya pengolahan atau biaya pabrikasi.

Setelah melakukan analisis, penulis melihat bahwa biaya-biaya tersebut belum digolongkan ke dalam biaya yang terkendali dan biaya tidak terkendali.

Penggolongan biaya tersebut diperlukan untuk mengetahui biaya-biaya apa yang dapat dikendalikan oleh manajer sehingga bisa ditekan atau dikontrol besarnya dan biaya-biaya apa yang mungkin sulit untuk dikendalikan besarnya.

Berikut ini akan disajikan usulan pembagian biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali :

Tabel 2. Biaya terkendali dan biaya tak terkendali

JENIS BIAYA	BIAYA TERKENDALI	BIAYA TAK TERKENDALI
BIAYA TANAMAN		
Gaji dan biaya karyawan staf	-	v
Pemeliharaan tanaman menghasilkan	v	-
Bahan pipuk	v	-
Panen dan angkutan	v	-
BIAYA PABRIKASI		
Gaji gol IIIA-IVD (staf pengolahan)	-	v
Biaya pengolahan	v	-
Biaya sortasi	v	-
Biaya pengepakan	v	-
Biaya pemel.pbk, asuransi dan PBB	-	v

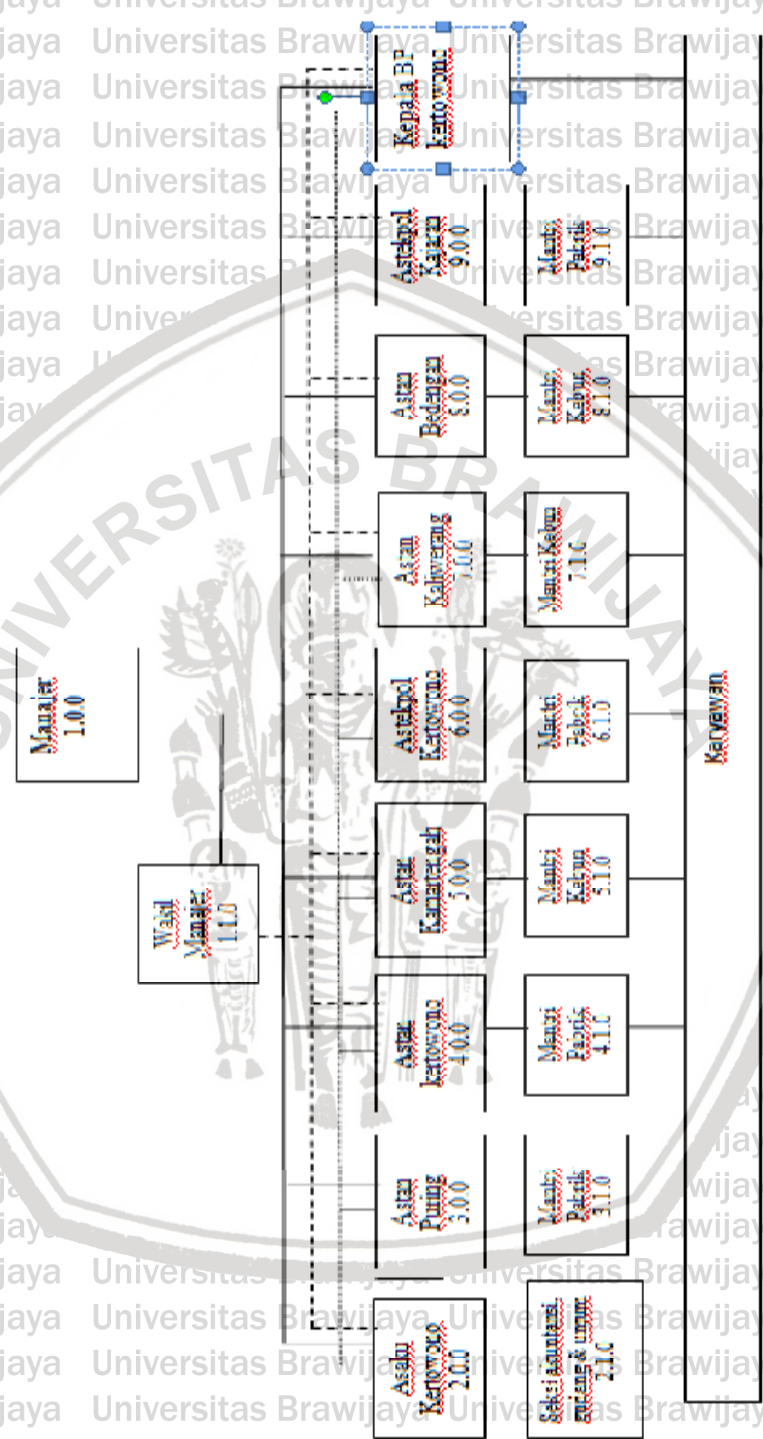
b) Pengkodean Rekening

Pengkodean rekening diperlukan agar suatu biaya menjadi lebih mudah untuk diidentifikasi serta dapat diketahui pula siapa yang

bertanggungjawab atas biaya tersebut. Hasil analisis yang telah peneliti lakukan menunjukkan bahwa pengkodean rekening sudah menunjukkan pengkodean yang baik. Kode rekening biaya terdiri dari 3 bagian, yakni angka 6 sebagai penunjuk kelompok biaya, angka 01 - 08 menunjukkan pusat/bagian yang bertanggungjawab atas biaya tersebut dan angka 00-89 menunjukkan jenis biaya untuk masing-masing bagian.

Salah satu kelemahan pengkodean rekening perusahaan yaitu pengkodean tidak dimulai dari manajer puncak sampai ke masing-masing bagian dan masing-masing administrator sebagai penunjuk siapa yang bertanggungjawab. Berikut ini penulis menyajikan usulan kode rekening pusat pertanggungjawaban dan desain bentuk pengkodean rekening pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono berdasarkan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi.

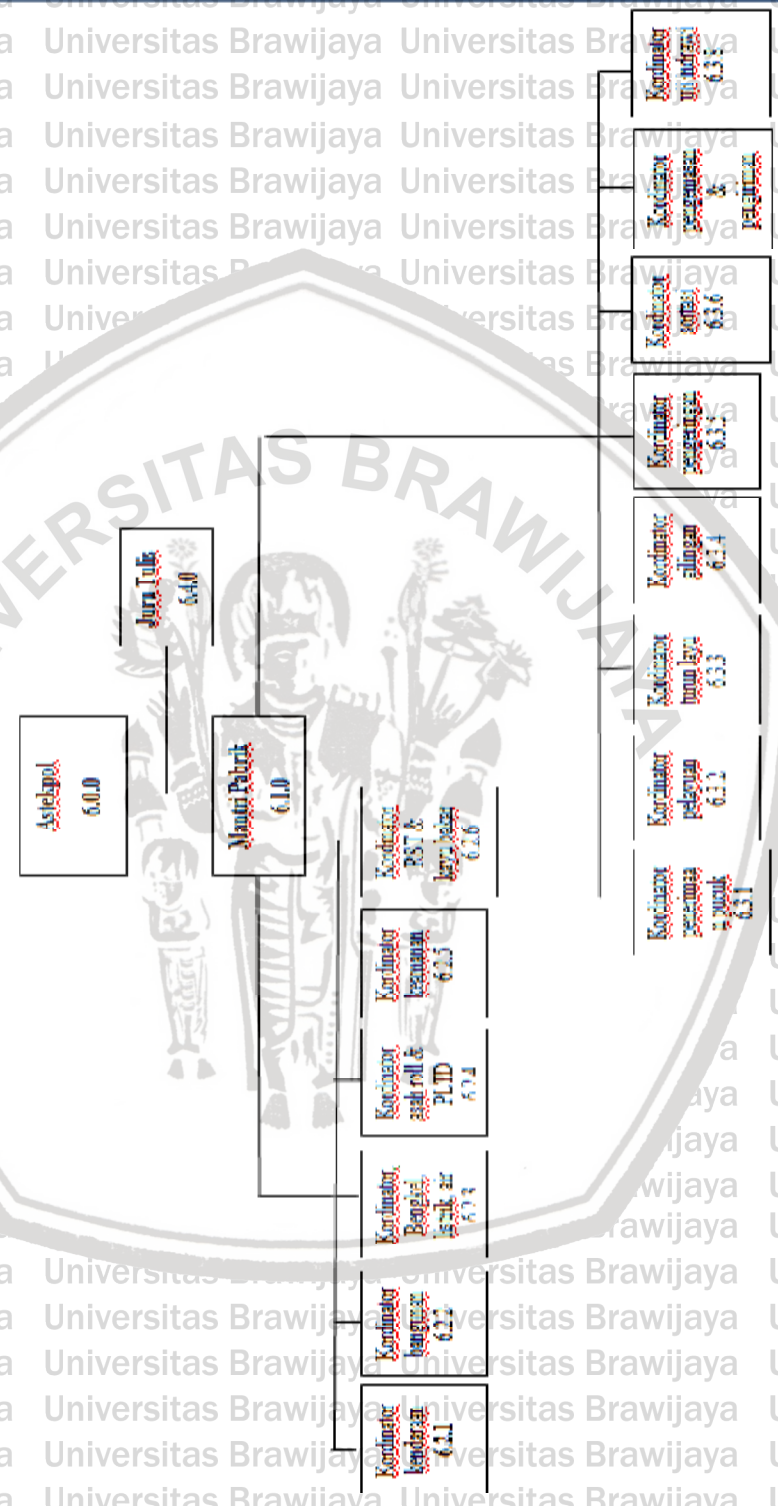
Gambar 6
Penekodean Struktur Organisasi (disarankan)
PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowong



— Garis Komando
 - - - Garis Pembinaan
 . . . Garis Koordinasi

Gambar 7
Pangkodan Struktur Organisasi (disarankan)

Pabrik Teh Kebun Kertowono
PT. Perkebunan Nusantara XII (PERSERO)



Sumber : Data di olah Februari, 2013

Berdasarkan usulan kode rekening tersebut maka penulis mengharapkan agar usulan kode rekening tersebut mampu menunjukkan tingkatan manajemen secara keseluruhan. Artinya tiap posisi dalam tingkatan manajemen saat ini memiliki kode untuk pertanggungjawaban masing-masing biaya pada bagiannya. Dengan adanya masing-masing kode tersebut, maka suatu biaya akan mudah di cari siapa yang bertanggungjawab apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan biaya.

4. Analisis sistem pelaporan biaya

Sistem pelaporan biaya merupakan suatu alur bagaimana suatu biaya-biaya yang terjadi dilaporkan mulai dari tingkatan yang paling bawah sampai ke tingkatan paling atas dalam suatu struktur organisasi perusahaan. Sistem tersebut akan menunjukkan bagaimana suatu proses pertanggungjawaban biaya berlangsung. Hasil analisis atas sistem pelaporan biaya pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono menunjukkan bahwa sistem pelaporan biaya perusahaan tersebut sudah menunjukkan sistem pelaporan yang cukup baik.

Sistem pelaporan biaya dimulai dari masing-masing bagian pada proses produksi Teh, yaitu bagian tanaman dan bagian pabrikasi, melaporkan biaya-biaya yang terjadi setiap harinya ke bagian juru tulis pabrik. Bagian pabrik kemudian menyusunnya dalam suatu laporan harian untuk dilaporkan kepada asisten teknik dan pengolahan untuk pabrik teh unit Kertowono. Oleh Asisten teknik dan pengolahan laporan tersebut di serahkan ke bagian ASAKU (asisten administrasi dan umum) untuk dihimpun dan disusun dalam suatu

laporan manajemen bulanan. Laporan Manajemen Bulanan tersebut nantinya akan dibahas bersama asisten-asisten untuk bagian yang lainnya dan kemudian dipertanggungjawabkan kepada Manajer.

Salah satu kelebihan dari sistem pelaporan biaya yang perusahaan miliki yaitu dengan disusunnya suatu laporan biaya tersebut dalam Laporan Manajemen Bulanan, maka akan terjadi suatu kontrol yang cukup kuat terhadap dinamika proses produksi serta perkembangan naik turunnya suatu biaya. Dari laporan manajemen tersebut dapat diketahui bagaimana laporan biaya untuk bulan tersebut, yaitu apakah program kerja telah berjalan dengan baik, apakah target dan realisasi besarnya biaya telah tercapai dan apakah terjadi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi selama proses produksi pada bulan tersebut. Apabila terjadi penyimpangan, perusahaan dapat segera mengatasinya agar tidak terjadi penyimpangan lagi untuk biaya-biaya pada bulan berikutnya. Perusahaan juga dapat melakukan perbandingan antara Laporan Manajemen untuk bulan tersebut dengan Laporan Manajemen pada bulan sebelumnya.

Namun sistem pelaporan biaya yang dimiliki perusahaan juga memiliki kelemahan-kelemahan. Salah satu kelemahannya adalah belum adanya pengklasifikasian kode akun berdasarkan pusat pertanggungjawaban dan belum adanya pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tak terkendali.

Hal tersebut bertujuan agar suatu biaya menjadi lebih mudah untuk diidentifikasi serta diketahui pula siapa yang bertanggungjawab atas biaya

tersebut. Pemberian kode untuk masing-masing tersebut juga akan memperkuat sistem pengendalian intern untuk sistem pelaporan biaya tersebut.

Berikut ini penulis menyajikan usulan format laporan pertanggungjawaban biaya :

Manajer (100)

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi

31 Desember 2011

keterangan	anggaran	realisasi	selisih
Astan kertowono	10.193.620.000	8.338.025.028	1.855.594.972
Astekpol kertowono	2.802.125.000	2.120.253.739	681.871.261
Jumlah	12.995.745.000	10.695.168.346	2.537.466.233

Asisten Teknik dan Pengolahan (600)

Laporan Biaya Pabrikasi

31 Desember 2011

keterangan	anggaran	realisasi	selisih
Gaji gol IIIA-IVD	122.185.000	86.719.666	35.465.334
Biaya Pengolahan	1.496.339.000	1.139.614.270	356.724.730
Biaya Sortasi	70.503.000	63.115.178	7.387.822
Biaya Pengepakan	792.667.000	458.084.712	334.582.288
Biaya pemel.Pbk,asuransi & PBB	320.431.000	372.719.913	(52.288.913)
Jumlah	2.802.125.000	2.120.253.739	681.871.261

Koordinator Sortasi (626)

Laporan Biaya Pengepakan

31 Desember 2011

keterangan	anggaran	realisasi	selisih
Gaji bulanan/pembantu mandor	102.202.000	102.406.399	(204.399)
Biaya sablon/pengepakan	58.420.000	24.124.066	34.295.934
Biaya bahan baku dan pelengkap	620.598.000	319.513.866	301.084.134
Biaya alat-alat perlengkapan	0	3.198.500	(3.198.500)
Biaya lain-lain	11.647.000	8.841.881	2.805.119
Jumlah	792.667.000	458.084.712	334.582.288

Berdasarkan usulan format laporan pertanggungjawaban biaya yang telah penulis paparkan di atas, peneliti mengharapkan agar PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono dapat memenuhi suatu prinsip dalam melakukan penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya yang baik yaitu sebuah laporan pertanggungjawaban yang disusun berjenjang berdasar tingkatan manajemen dalam struktur organisasi.

5. Analisis Laporan pertanggungjawaban biaya produksi

Laporan biaya produksi yang telah disusun dalam Laporan Manajemen memuat rincian-rincian biaya-biaya yang terjadi selama proses produksi teh.

Laporan volume produksi menunjukkan berapa besar jumlah bahan baku yang dipakai untuk produksi sampai pada berapa jumlah taksasi hasil jadi.

Tabel 3. Anggaran dan realisasi volume produksi tahun 2009-2011

Tahun	Luas (ha)	Realisasi (kg)	RKAP	% realisasi thdp RKAP
2009	693,88	966.000	1.143.000	85
2010	816,29	1.001.000	990.000	101
2011	741,46	709.200	1.020.000	70

Sumber : Data diolah

Dari data volume produksi selama 3 tahun tersebut, volume produksi mengalami kenaikan dan penurunan seiring dengan bertambah dan berkurangnya luas kebun untuk tanaman Teh. Pada tahun 2010 angka volume produksi mencapai 1.001.000 dengan luas kebun 816,29 Ha. Volume produksi tersebut melebihi angka yang telah dianggarkan dalam RKAP tahun 2010. Hal tersebut

menunjukkan pencapaian yang cukup bagus mengingat untuk volume produksi diharapkan bisa mencapai apa yang telah dianggarkan atau bahkan bisa melebihinya.

Tabel 4. Anggaran dan realisasi biaya produksi tahun 2009-2011

Tahun	Biaya Produksi		% realisasi terhadap RKAP
	Realisasi (Rp)	RKAP (000)	
2009	9.947.889.342	12.713.423	78
2010	11.168.030.997	13.832.272	81
2011	10.458.278.767	12.995.745	81

Sumber : data diolah

Perkembangan besarnya realisasi biaya produksi selama 3 tahun di atas menunjukkan perkembangan yang sama dengan perubahan volume produksi. Naik turunnya biaya produksi bergantung pula pada banyak sedikitnya volume produksi. Hal tersebut tentunya berkaitan pula dengan biaya-biaya yang termasuk dalam proses produksi. Misalnya, dengan semakin banyaknya luas area kebun dan volume produksi pada tahun tersebut, otomatis biaya-biaya seperti biaya panen, biaya angkut, biaya sortasi akan mengalami kenaikan pula.

6. Penilaian Kinerja Manajer Melalui Analisis Varians

Setelah penulis melakukan analisis terhadap laporan biaya produksi untuk menilai biaya produksi, maka selanjutnya penulis akan melakukan penilaian terhadap laporan biaya produksi tersebut dengan menggunakan metode analisis varians.

Analisis varians yang dilakukan yaitu analisis terhadap biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead.

a. Varians Biaya Bahan Baku

Tabel 5. Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Tahun 2009

Biaya bahan baku	anggaran	realisasi	Satuan
Pemeliharaan tanaman menghasilkan	2.199.918.000	1.462.289.958	Rp
Bahan pupuk	788.796.000	879.343.170	Rp
Panen dan angkutan	5.768.749.000	4.862.771.377	Rp
Pembelian hasil tanaman	666.598.000	0	Rp
jumlah biaya bahan baku	9.424.061.000	7.204.404.505	Rp
Kuantitas	5.195.000	4.219.141	Kg
Harga per Kg	1.814,06	1.707,55	Rp/kg

Sumber : Data diolah : februari. 2013

(1) Varians harga penggunaan bahan baku

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	4.219,141		1.707,55		7.204.394.215
Kuantitas aktual	4.219,141		1.814,06		7.653.774.922
	4.219,141		(106,51)		(449.380.707) (M)

(2) Varian kuantitas penggunaan bahan baku

Bahan baku dalam RKAP	=	5.195.000
Unit selesai anggaran	=	$\frac{1.143.000}{\dots}$
Unit selesai sesungguhnya	=	4,55 kg x 966.000 = 4.395.300 kg

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	4.219,141		1.814,06		7.653.774.922
Kuantitas standar	4.395,300		1.814,06		7.973.337.918
	(176,159)		1.814,06		(319.562.994) (M)

Tabel 6. Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Tahun 2010

Biaya bahan baku	anggaran	realisasi	Satuan
Pemeliharaan tanaman menghasilkan	1.963.274.000	1.919.149.534	Rp
Bahan pupuk	2.655.114.000	1.234.111.921	Rp
Panen	5.479.768.000	4.628.220.543	Rp
pengangkutan	447.900.000	473.359.960	Rp
jumlah biaya bahan baku	10.546.056.000	8.254.841.958	Rp
Kuantitas	4.503.684	4.420.893	Kg
Harga per Kg	2.341,65	1.867,23	Rp/kg

Sumber : Data diolah : februari. 2013

(1) Varians harga penggunaan bahan baku

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	4.420.893		1.867,23		8.254.824.036
Kuantitas aktual	4.420.893		2.341,65		10.352.184.093
	4.420.893		(474,42)		(2.097.360.057) (M)

(2) Varian kuantitas penggunaan bahan baku

Bahan baku dalam RKAP =	4.503.684				
Unit selesai anggaran =	990.000	÷			
Unit selesai sesungguhnya =	4,55 kg x 1.001.000	=	4.504.500 kg		
	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	4.420.893		2.341,65		10.352.184.093
Kuantitas standar	4.504.500		2.341,65		10.547.962.425
	(83.607)		2.341,65		(195.778.332) (M)

Tabel 7. Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Tahun 2011

Biaya Bahan Baku	anggaran	realisasi	Satuan
Pemeliharaan tanaman menghasilkan	2.719.781.000	2.229.893.665	Rp
Bahan pupuk	2.108.500.000	1.328.298.220	Rp
Panen	4.491.962.000	3.992.829.690	Rp
pengangkutan	506.822.000	443.853.216	Rp
jumlah biaya bahan baku	9.827.065.000	7.994.874.791	Rp
Kuantitas	4.503.684	3.101.373	Kg
Harga per Kg	2.182,01	2.577,85	Rp/kg

Sumber : Data diolah : februari. 2013

a. Varians harga penggunaan bahan baku

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	3.101.373		2.577,85		7.994.874.388
Kuantitas aktual	3.101.373		2.182,01		6.767.226.900
	3.101.373		395,84		1.227.647.488 (TM)

b. Varians kuantitas penggunaan bahan baku

Bahan baku dalam RKAP = 4.503.684

Unit selesai anggaran = 1.020.000 ÷

Unit selesai sesungguhnya = 4,42 kg x 709.200 = 3.134.664 kg

	Kuantitas	x	Harga/kg	=	Jumlah
Kuantitas aktual	3.101.373		2.182,01		6.767.226.900
Kuantitas standar	3.134.664		2.182,01		6.839.868.195
	(33.291)		2.182,01		(72.641.295) (M)

b. Varians upah tenaga kerja langsung

Tabel 8. Anggaran dan Realisasi Upah Tenaga Kerja Langsung Tahun 2009- 2011

Tahun	Upah tenaga kerja langsung		Jam kerja/tahun		Upah rata-rata per jam kerja	
	standar	aktual	standar	aktual	standar	aktual
2009	320.452.000	362.957.438	12.879	16.297	24.881,75	22.271,43
2010	465.022.000	377.106.768	17.668	23.632	26.320,01	15.957,46
2011	307.877.000	271.058.105	11.261	15.074	27.340,11	17.981,83

Sumber : Data diolah : februari. 2013

Tahun 2009

(1) Varians Tarif

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	16.297		22.271,43		362.957.495
Jam aktual	16.297		24.881,75		405.497.880
Varians tarif	16.297		(2.610,32)		(42.540.385) (M)

(2) Varians Efisiensi

Jam yang dianggarkan = 12.879 jam x 60 menit = 772.740

Unit selesai yang dianggarkan = $\frac{1.143.000}{0,68 \text{ menit}}$

$\frac{966.000}{60} \times$

656.880

$\frac{60}{60} \div$

Jam standar = 10.948

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	16.297		24.881,75		405.497.880
Jam standar	<u>10.948</u>		<u>24.881,75</u>		<u>272.405.399</u>
Varians efisiensi	5.349		24.881,75		133.092.481 (TM)

Tahun 2010**(1) Varians Tarif**

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	23.632		15.957,46		377.106.695
Jam aktual	<u>23.632</u>		<u>26.320,01</u>		<u>621.994.476</u>
Varians tarif	23.632		(10.362,55)		(244.887.781) (M)

(2) Varians Efisiensi

Jam yang dianggarkan = 17.668 jam x 60 menit = 1.060.080

Unit selesai yang dianggarkan = $\frac{990.000}{1,07 \text{ menit}}$

$\frac{1.001.000}{1.071.070} \times$

1.071.070

$\frac{60}{60} \div$

Jam standar = 17.851

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	23.632		26.320,01		621.994.476
Jam standar	<u>17.851</u>		<u>26.320,01</u>		<u>469.838.498</u>
Varians efisiensi	5.781		26.320,01		152.155.978 (TM)

Tahun 2011**(1) Varians Tarif**

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	15.074		17.981,83		271.058.105
Jam aktual	15.074		27.340,11		412.124.818
Varians tarif	15.074		(9.358,28)		(141.066.713) (M)

(2) Varians Efisiensi

Jam yang dianggarkan = 11.261 jam x 60 menit = 675.660

Unit selesai yang dianggarkan = $\frac{1.020.000}{0.66 \text{ menit}}$

Jam standar = $\frac{709.200 \times 468.072}{60}$ = 7.801

	Jam	x	Tarif	=	Jumlah
Jam aktual	15.074		27.340,11		412.124.818
Jam standar	7.801		27.340,11		213.280.198
Varians efisiensi	7.273		27.340,11		198.844.620 (TM)

c. Varians biaya overhead**Tabel 9. Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Tahun 2009-2011**

Tahun	FOH tetap		FOH variabel		FOH total	
	standar	aktual	standar	aktual	standar	aktual
2009	950.671.000	627.863.949	2.018.239.000	1.752.663.450	2.968.910.000	2.380.527.399
2010	833.672.000	794.747.430	1.987.522.000	1.741.334.841	2.821.194.000	2.536.082.271
2011	809.171.000	802.589.816	2.051.632.000	1.389.756.055	2.860.803.000	2.192.345.871

Sumber : Data diolah : februari, 2013

1. Tahun 2009

FOH standar = 2.968.910.000

Jam kerja standar = $\frac{12.879}{\div}$

Tarif FOH standar = 230.523,33

Jam standar yang diperbolehkan untuk produksi aktual = $\frac{10.948}{\div} \times$

FOH yang dibebankan ke standar barang dalam proses = 2.523.769.445

FOH aktual = 2.380.527.399

Varians FOH total = (143.242.046) (M)

(1) varians terkendali

FOH aktual = 2.380.527.399

Jumlah anggaran yang didasarkan pada

Jam kerja standar yang ditetapkan :

FOH variabel = $10.948 \times \text{Rp. } 156.707,74$

= 1.715.636.352

FOH tetap dianggarkan = 950.671.000

= 2.666.307.352

Varians terkendali = (285.779.953) (M)

(2) Varians volume

FOH tetap yang dianggarkan = 950.671.000

FOH tetap yang dibebankan ke produksi, berdasar
jumlah jam standar untuk unit yang diproduksi :

= $10.948 \times \text{Rp. } 73.815,59$

= 808.133.093

Varians Volume = 142.537.907 (TM)

Varians terkendali = (285.779.953) (M)

Varians volume = 142.537.907 (TM)

Total Varians overhead pabrik = (143.242.046) (M)

2. Tahun 2010

FOH standar		=	2.821.194.000
Jam kerja standar		=	17.668
Tarif FOH standar		=	159.678,18
Jam standar yang diperbolehkan untuk produksi aktual		=	17.851 ×
FOH yang dibebankan ke standar barang dalam proses		=	2.850.415.106
FOH aktual		=	2.536.082.271
Varians FOH total		=	(314.332.835) (M)
(1) varians terkendali			
FOH aktual		=	2.536.082.271
Jumlah anggaran yang didasarkan pada Jam kerja standar yang ditetapkan :			
FOH variabel	= 17.851 x Rp. 112.492,76		
	= 2.008.108.174		
FOH tetap dianggarkan	= 950.671.000		
		=	2.958.779.174
Varians terkendali		=	(422.696.903) (M)
(2) Varians volume			
FOH tetap yang dianggarkan		=	950.671.000
FOH tetap yang dibebankan ke produksi, berdasar jumlah jam standar untuk unit yang diproduksi :			
	= 17.851 x Rp.47.185,42		
		=	842.306.932
Varians Volume		=	108.364.068 (TM)
Varians terkendali		=	(422.696.903) (M)
Varians volume		=	108.364.068 (TM)
Total Varians overhead pabrik		=	(314.332.835) (M)

3. Tahun 2011

FOH standar	=	2.860.803.000
Jam kerja standar	=	11.261
Tarif FOH standar	=	254.045,20
Jam standar yang diperbolehkan untuk produksi aktual	=	7.801
FOH yang dibebankan ke standar barang dalam proses	=	1.981.806.607
FOH aktual	=	2.192.345.871
Varians FOH total	=	210.539.264 (TM)

(1) varians terkendali

FOH aktual	=	2.192.345.871
Jumlah anggaran yang didasarkan pada Jam kerja standar yang ditetapkan :		
FOH variabel	=	7.801 x Rp. 182.189,15
	=	1.421.257.547
FOH tetap dianggarkan	=	809.171.000
	=	2.230.428.547
Varians terkendali	=	(38.082.676) (M)

(2) Varians volume

FOH tetap yang dianggarkan	=	809.171.000
FOH tetap yang dibebankan ke produksi, berdasar jumlah jam standar untuk unit yang diproduksi :		
	=	7.801 x Rp.71.856,05
	=	560.549.060
Varians Volume	=	248.621.940 (TM)

Varians terkendali (38.082.676) (M)

Varians volume 248.621.940 (TM)

Total Varians overhead pabrik 210.539.264 (TM)

Hasil perhitungan analisis varians bahan baku, baik varians harga penggunaan bahan baku dan varians kuantitas bahan baku menunjukkan hasil

yang hampir kesemuanya “menguntungkan”. Hanya perhitungan varians harga penggunaan bahan baku pada tahun 2011 yang menunjukkan hasil “tidak menguntungkan” karena pada tahun tersebut besarnya harga per kg bahan baku aktual lebih besar dari harga bahan baku standarnya untuk tahun tersebut. Varians harga penggunaan bahan baku yang tidak menguntungkan tersebut menjadi tanggungjawab dari Bagian Tanaman karena jumlah kuantitas aktual produksi daun teh pada tahun 2011 terlalu rendah. Sementara besarnya biaya bahan baku pada tahun tersebut cukup tinggi sehingga diperoleh besarnya harga bahan baku per kg aktual yang lebih besar dari harga bahan baku standarnya. Rendahnya kuantitas aktual produksi daun juga disebabkan oleh rendahnya kualitas daun sehingga panen tidak maksimal dan daun yang diterima oleh bagian penerimaan pupuk tidak maksimal.

Hasil perhitungan varians tenaga kerja langsung menunjukkan hasil yang berbeda antara varians tarif dengan varians efisiensi. Besarnya varians tarif selama 3 tahun tersebut menunjukkan hasil yang “menguntungkan” karena selama periode tersebut besarnya tarif upah aktualnya selalu lebih rendah dari tarif upah standar. Sedangkan varians efisiensi tenaga kerja menunjukkan hasil yang “tidak menguntungkan” karena selama 3 tahun tersebut jumlah jam kerja aktualnya selalu lebih rendah dari jam kerja standar. Hasil “tidak menguntungkan” pada varians efisiensi tersebut menjadi tanggungjawab Bagian Produksi. Varians “tidak menguntungkan” tersebut bisa disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain :

- kurangnya bahan baku, bahan baku yang bermasalah, pekerja yang kurang berpengalaman, mesin yang sudah usang, kerusakan mesin, perubahan dalam

metode produksi, perencanaan dan penjadwalan produksi yang buruk, dan ketidakpuasan pekerja.

Hasil perhitungan varians total biaya overhead menunjukkan hasil yang “menguntungkan” pada tahun 2009 dan tahun 2010. Sedangkan pada tahun 2011 menunjukkan hasil yang “tidak menguntungkan”. Pada tahun 2011 besarnya tarif biaya overhead variabel terlalu tinggi dengan jumlah jam kerja standar yang kecil.

Sehingga besarnya varians terkendali menunjukkan hasil “menguntungkan” yang kecil. Besarnya varians terkendali yang lebih kecil daripada varians volume, maka akan diperoleh varians overhead total yang “tidak menguntungkan”. Jika di bagi lagi menjadi varians terkendali dan varians volume maka muncul hasil varians yang berbeda antara keduanya. Varians terkendali selama 3 tahun periode menunjukkan hasil yang “menguntungkan”. Sedangkan varians volume menunjukkan hasil yang “tidak menguntungkan”. Hasil varians volume yang “tidak menguntungkan” tersebut menjadi tanggungjawab dari bagian produksi.

Varians volume yang “tidak menguntungkan” tersebut dapat disebabkan oleh kurang optimal dan efesiennya penggunaan kapasitas mesin pada tiap kelompok pekerjaan.

Hasil dari analisis-analisis yang telah dilakukan, dimulai analisis terhadap struktur organisasi, analisis terhadap penyusunan anggaran, analisis terhadap klasifikasi biaya dan sistem pelaporan biaya, sampai pada analisis varians, menunjukkan bahwa suatu laporan pertanggungjawaban biaya produksi memiliki fungsi sebagai alat yang mampu menilai dan mengendalikan biaya produksi, serta sebagai alat untuk menilai kinerja seorang manajer yang bertanggungjawab

melalui analisis varians yang telah dilakukan. Laporan pertanggungjawaban biaya membantu manajemen untuk mengetahui bagaimana perkembangan biaya produksi pada periode tertentu. Laporan pertanggungjawaban pada periode tersebut dapat berfungsi sebagai pengendali terhadap ketidakefisienan yang sedang terjadi.

Laporan pertanggungjawaban beserta analisis varians yang telah dilakukan berfungsi sebagai alat untuk menilai kinerja manajer atau bagian yang bertanggungjawab. Dari laporan tersebut dapat diketahui bagaimana pencapaian manajer dalam mengendalikan biaya, apakah manajer mampu mengendalikan biaya produksi untuk tidak melebihi dari apa yang telah dianggarkan dalam RKAP. Laporan tersebut juga dapat membantu manajer atau bagian yang bertanggungjawab dalam mengidentifikasi masalah yang memerlukan perhatian, khususnya perihal hasil-hasil varians yang “tidak menguntungkan”.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis-analisis yang telah penulis lakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan diantaranya :

1. Struktur organisasi yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono telah menunjukkan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas, dimana wewenang mengalir dari atasan ke bawahan dan tanggungjawab mengalir dari bawahan ke atasan. PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono di pimpin oleh seorang manajer yang membawahi beberapa asisten dan masing-masing asisten membawahi beberapa kordinator.
2. Penyusunan anggaran biaya di PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono terdiri atas 2 bagian, setiap bagian membuat RKAP yang diajukan setiap tahunnya pada bulan Juli dan penyusunan PPAP yang diajukan tiap 3 bulan sekali dengan menjadikan RKAP sebagai pedoman dasar. Anggaran yang disusun telah berfungsi dengan baik sebagai pengendali biaya.
3. PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono menggunakan angka desimal untuk membuat kode rekening. Namun perusahaan belum memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Perusahaan juga belum melakukan pengkodean rekening untuk kode pertanggungjawaban untuk tiap-tiap jabatan/ bagian.
4. Sistem pelaporan biaya yang dimiliki perusahaan telah menunjukkan sistem pelaporan yang cukup baik. Suatu laporan biaya disusun ke dalam suatu

Laporan Manajemen. Laporan manajemen disusun dan di pertanggungjawabkan setiap bulan dan setiap akhir periode tahun tertentu.

5. Hasil analisis varians yang peneliti lakukan terhadap laporan biaya produksi menunjukkan bahwa kinerja Manajer Produksi sudah cukup baik dalam mencapai target perusahaan. Namun dari hasil analisis- analisis varians yang telah dilakukan, terdapat beberapa varians yang “tidak menguntungkan”, antara lain : varians harga penggunaan bahan baku pada tahun 2011, varians efisiensi tenaga kerja selama 3 tahun tersebut, dan varians volume overhead selama 3 tahun tersebut. Varians tidak menguntungkan pada harga penggunaan bahan baku menjadi tanggungjawab dari Bagian Tanaman. Sedangkan varians “tidak menguntungkan” pada varians efisiensi tenaga kerja dan volume overhead menjadi tanggungjawab Bagian Produksi (pengolahan).

B. Saran

1. Sebaiknya dalam penyusunan suatu anggaran, perusahaan diharapkan lebih melibatkan lagi pekerja / karyawan pada level yang lebih bawah. Tujuannya agar suatu anggaran yang akan disusun benar-benar tepat sesuai kebutuhan untuk proses produksi. Sehingga realisasi biaya pada saatnya nanti tidak melebihi apa yang telah dianggarkan dalam RKAP.
2. Sebaiknya penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu perusahaan terapkan agar suatu biaya tersebut dapat diketahui biaya mana yang dapat dikendalikan besarnya dan biaya mana yang tidak dapat dikendalikan besarnya oleh manajer. Pengkodean rekening dan kode pertanggungjawabkan yang telah penulis usulkan diharapkan bisa perusahaan

aplikasikan guna mendukung sistem pengendalian internal yang lebih kuat lagi.

3. Sebaiknya dari analisis varians yang telah dilakukan, perusahaan segera melakukan investigasi dan pengendalian terhadap hasil-hasil perhitungan varians, terutama hasil-hasil yang “tidak menguntungkan”. Perusahaan perlu membuat beberapa solusi untuk beberapa faktor-faktor penyebab dari varians yang “tidak menguntungkan” tersebut. Perusahaan perlu menjaga kualitas hasil panen agar kuantitas aktual produksi bisa mencapai kuantitas yang dianggarkan. Perusahaan juga perlu meningkatkan kualitas kerja karyawan dan perawatan mesin untuk produksi agar penggunaan jam kerja dan jam mesin bisa digunakan secara efisien.
4. Sebaiknya perusahaan perlu memberikan suatu *reward* atas pencapaian atau prestasi yang telah dicapai oleh manajer produksi. Tujuannya adalah agar manajer tersebut selalu termotivasi untuk terus mempertahankan atau bahkan meningkatkan prestasinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (suatu pendekatan praktik)*. Jakarta :Rineka Cipta.
- Atkinson, Anthony A. Dkk. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jilid 2. Jakarta : Indeks.
- Bustami, Bastian. Nurlela.2009. *Akuntansi Biaya*. Edisi Pertama. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Carter, dan Ursy. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2009. *Akuntansi Biaya*. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Indeks.
- Hansen, dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- _____. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen (suatu sudut pandang)*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Hasan, Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Horngren, Charles T. dkk. 2007. *Akuntansi*. Edisi Keenam. Jakarta : Indeks.
- Mathis, dan Jackson. 2006. *Human Management Resource*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta : Erlangga.
- Mulyadi. 2010. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Yogyakarta : UPP-STIM YPKN.
- _____. 2010. *Sistem Akuntansi*. Edisi 3. Jakarta : Salemba Empat
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat

Prawironegoro, Darsono. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 3. Jakarta : Mitra Wacana Media

Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen (Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi & Investasi)*. Jakarta : Kencana.

Simamora, Henry. 2003. *Akuntansi (Basis Pengambilan Keputusan Bisnis)*. Jilid II. Yogyakarta : UPP-AMP YPKN.

Soemarso, S.R. 2005. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi 5. Buku 2. Jakarta : Salemba Empat.

Sugiri, Slamet. Sulastiningsih. 2004. *Akuntansi Manajemen (sebuah pengantar)*. Yogyakarta : UPP-AMP YPKN.

Sugiyono. 2006. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

Warren, C.S. Dkk. 2005. *Pengantar Akuntansi*. Edisi 12. Diterjemahkan oleh Farahmita, Amanugraheni, Taufik Hendrawan. Jakarta : Salemba Empat

Witjaksono, Armanto. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi Revisi. Yogyakarta : Graha Ilmu.





**PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XII (PERSERO)
KEBUN KERTOWONO**

Alamat Kantor : Guciabir - Lumajang / 67353

E-mail : Kertowono@gmail.com

Telepon : (0334) 883691

Facsimile : (0334) 883691

Gd. Sukodono : (0334) 883652

Bank : MANDIRI Cab. Lumajang

SURAT KETERANGAN
Nomor : KNO/EXT/21/III/2013

Yang bertanda tangan dibawah ini Manajer PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Kertowono, dengan ini menerangkan :

Nam : Alex Sugiharto
N I M : 0910320007
Fakultas : Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
Judul Skripsi : Laporan Pertanggung Jawaban Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Biaya Produksi Dan Kinerja Manajer Produksi

Telah melaksanakan penelitian dari tanggal 03 Desember sampai dengan 15 Desember 2012 di PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero) Kebun Kertowono – Lumajang

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk memenuhi persyaratan pendidkisan Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Kertowono, 14 Maret 2013



Ir. Budi Styo Iriawan

CURICULUM VITAE

Data Pribadi

Nama : Alex Sugiharto
TTL : Lumajang, 18 Desember 1990
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Alamat : Jln. Gembong Desa Besuk Kec. Tempeh Kab. Lumajang
Email : Alex_labeneamata2@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

1997-2003 : SDN Besuk 01 Tempeh - Lumajang
2003-2006 : SMP Negeri 1 Tempeh - Lumajang
2006-2009 : SMA Negeri Tempeh - Lumajang
2009-2013 : Fakultas Ilmu Administrasi - Universitas Brawijaya
Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Pengalaman Kerja

2012 (juli-agustus) : Magang di F isositek Kantor Cabang Malang

Publikasi

Skripsi : "Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi" studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kertowono

