

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA
SEBAGAI ALAT PENILAIAN KEBERHASILAN MANAJER
PADA PT. WIJAYA KARYA BETON
M E D A N**

Oleh :

Tontowi Jauhari
No. Stb : 98.830.0121



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
M E D A N
2002**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)15/3/24

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	6
A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	6
B. Manfaat dan Jenis Pusat Pertanggungjawaban	10
C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya	22
D. Sistem Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya	25
E. Penilaian Keberhasilan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya	29

BAB III: PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN	32
A. Gambaran Umum Perusahaan	32
B. Pusat Pertanggungjawaban Biaya	45
C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	47
D. Sistem Pelaporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya....	49
E. Penilaian Keberhasilan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya	52
BAB IV: ANALISIS DAN EVALUASI.....	53
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....	61
A. Kesimpulan.....	61
B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	66

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Aktivitas usaha yang sedang dipimpin oleh seorang manajer pada perusahaan pada hakekatnya adalah mengupayakan agar tujuan yang telah direncanakan dalam memperoleh tingkat laba yang maksimal dapat dicapai. Untuk mengantisipasi semua itu tentu saja upaya-upaya untuk mendayagunakan setiap asset dan sumber daya yang ada mutlak diperlukan, apalagi persaingan kini semakin kompleks. Untuk itu maka setiap manajer perlu memperoleh informasi yang cukup agar dapat digunakan dalam pengambilan keputusannya. Salah satu informasi yang dibutuhkan itu adalah menyangkut biaya-biaya yang telah dikeluarkan apakah sudah dilaksanakan dengan baik.

Dewasa ini peranan akuntansi pun semakin dibutuhkan terutama untuk memperoleh informasi tersebut. Demikian halnya dengan peran manajer sangat dibutuhkan dalam mengaktualisasikan peranan akuntansi tersebut sebagai alat pengawasan biaya yang dewasa ini kita kenal dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Pada hakikatnya akuntansi pertanggungjawaban biaya bertujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan pengendalian biaya dari hasil kegiatan perusahaan dan dapat melakukan pengawasan atas bawahannya masing-masing. Dengan demikian unit-unit yang ada dalam

organisasi dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban, dan keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarki dalam suatu organisasi perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang terjadi pada unit yang dipimpinnya, dan secara periodik akan mempertanggungjawabkan hasil kerjanya kepada pimpinan perusahaan. Berdasarkan hasil kinerja manajer pusat pertanggungjawaban biaya dapat dinilai prestasi yang telah dicapai. Selanjutnya, berdasarkan analisis ini para manajer mencoba mencari jawaban mengapa hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Adapun alasan pemilihan PT. WIJAYA KARYA BETON MEDAN sebagai tempat penelitian adalah karena perusahaan ini dipimpin oleh seorang manajer, dimana manajer tersebut bertanggung jawab terhadap pengendalian biaya perusahaan. Berhasil tidaknya seorang manajer didalam memimpin perusahaan dapat dinilai dari keberhasilan manajer sebagai pusat pertanggungjawaban biaya di dalam mengelola perusahaan yang dipimpinnya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan hasilnya akan dituangkan ke dalam suatu karya tulis dalam bentuk skripsi yang diberi judul : “AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA SEBAGAI ALAT PENILAIAN KEBERHASILAN MANAJER PADA PT WIJAYA KARYA BETON MEDAN”.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

B. Perumusan Masalah

Akuntansi pertanggungjawaban biaya merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah apakah perusahaan telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban biaya dan bagaimana perusahaan tersebut menerapkan akuntansi pertanggungjawaban biaya sebagai alat penilaian keberhasilan manajer.

C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya”.¹⁾ Hipotesis penulis dari perumusan masalah diatas adalah : belum diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilaian keberhasilan manajer dalam hal pertanggungjawaban biaya.

D. Luas dan Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan keterbatasan penulis dalam waktu, pengetahuan dan dana yang dimiliki, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya menyangkut akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai alat penilaian keberhasilan manajer.

1). Winarno Surakhmat, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1995, hal. 39.

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Memberikan gambaran tentang pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya dan membandingkannya dengan teori.
2. Memperoleh pemahaman yang jelas mengenai manfaat akuntansi pertanggung jawaban khususnya pusat pertanggungjawaban biaya sebagai alat penilaian keberhasilan manajer.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini, penulis menggunakan dua metode penelitian, yaitu :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research)

Penelitian Kepustakaan adalah metode penelitian yang dilakukan dengan membaca buku-buku, makalah, artikel, diktat kuliah, dan bacaan lainnya yang mempunyai hubungan dengan masalah yang dibahas.

2. Penelitian lapangan (Field Research)

Dalam metode ini penulis memperoleh data yang diperlukan langsung menghubungi PT Wijaya Karya Beton Medan. Data yang diperoleh adalah data primer.

Teknik pengumpulan data primer yang digunakan penulis adalah :

1. Pengamatan (Observation), adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk memperoleh

data yang diperlukan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access Profile (repository.uma.ac.id)15/3/24

2. Wawancara (Interview), adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan melakukan tanya jawab dengan pejabat yang berwenang untuk mendapatkan data yang diperlukan guna penelitian ini.
3. Daftar pertanyaan (Questioner), adalah metode penelitian yang dilakukan dengan cara membuat pertanyaan secara tertulis dan diajukan kepada pejabat yang berwenang dalam perusahaan. Jawaban atas daftar pertanyaan tersebut akan diperoleh secara tertulis pula.

F. Metode Analisis

Untuk melakukan analisis dari penelitian ini, maka penulis menggunakan metode analisis sebagai berikut :

1. Analisis Deskriptif, adalah metode analisis yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menyusun dan mengklasifikasikan data dan selanjutnya menginterpretasikannya, sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.
2. Analisis komparatif, yaitu metode analisis dengan membandingkan antara teori dengan praktek yang ada pada perusahaan, sehingga diperoleh persesuaian ataupun penyimpangan antara keduanya.

Dari hasil analisis di atas, maka penulis akan menarik kesimpulan dan selanjutnya mengajukan saran kepada pihak perusahaan sebagai alternatif pemecahan masalah yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebagaimana diketahui sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep akuntansi manajemen yang di pola sesuai dengan pembagian tanggungjawab dalam organisasi. Dengan pola ini data dan fakta kegiatan organisasi dapat dihimpun, diidentifikasi, dan dapat dilaporkan menurut pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada. Istilah akuntansi pertanggungjawaban ini akan mengarah pada proses akuntansi yang melaporkan sampai seberapa baiknya manajer pusat pertanggungjawaban dapat mengelola pekerjaan yang langsung di bawah pengawasan dan sekaligus merupakan tanggungjawabnya.

Definisi tentang akuntansi pertanggungjawaban ini banyak sekali diberikan oleh para ahli akuntansi, tetapi pada dasarnya mempunyai maksud dan pengertian serta pemikiran yang sama. Berikut ini penulis akan mengutip defenisi dari beberapa ahli diantaranya ialah :

Menurut Hilton, “Suatu organisasi dibagi dalam beberapa unit yang setiap unitnya diberi tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan yang telah dilaksanakan”.²⁾ Lazimnya unit-unit tersebut di kenal dengan departemen, unit bisnis, divisi, atau segmen. Setiap unit terdiri dari orang-orang yang bertanggungjawab terhadap fungsi manajerialnya, dimana para manajer atau orang

yang memimpin setiap unit yang ada pada organisasi tersebut harus dapat mengarahkan setiap orang di unitnya untuk pencapaian tujuan masing – masing unit tersebut. Adapun tujuan tersebut haruslah mendukung tujuan utama organisasi dan alat yang digunakan untuk menyelaraskan berbagai tujuan dari setiap unit dengan tujuan organisasi secara keseluruhan adalah akuntansi pertanggungjawaban.

Matz dan Usry mendefenisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut: “Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu program yang meliputi semua manajemen operasi dengan dibantu oleh divisi akutansi biaya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan, atau bulanan”.³⁾ Sedangkan menurut Mulyadi, akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan, pelaporan biaya dan pendapatan yang dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.⁴⁾

Elemen yang mendasari akuntansi pertanggungjawaban seperti yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hal sehubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

- a. Akuntansi pertanggungjawabkan merupakan suatu sistem akuntansi yang membagi suatu organisasi ke dalam pusat–pusat pertanggungjawaban dan diterapkan dalam organisasi yang telah membagi–bagi pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas.

³⁾ . Adolp Matz, Milton F, Usry and Lawrence H. Hammer, Cost Accounting : Planning and Control, Jilid I, Edisi Kesembitan, Alih Bahasa Alfonsus Sirait, Erlanga, Jakarta, 1995, Hal. 433.

- b. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu proses pengumpulan informasi akuntansi menurut wilayah pertanggungjawaban dari pusat-pusat pertanggungjawaban.
- c. Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai alat untuk pengawasan biaya serta mengukur prestasi masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban melalui anggaran dan laporan pertanggungjawaban manajer tersebut, dimana pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran biaya dan pendapatan masing-masing dengan memperhatikan tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem juga merupakan suatu rangkaian kegiatan, prosedur, teknik, dan metode yang saling berkaitan satu sama lain dalam mencapai tujuan tertentu. Bertolak dari hal di atas maka suatu sistem tidak akan berjalan dengan baik jika salah satu atau beberapa unsur dari sistem ada yang tidak lengkap atau tidak berjalan sesuai dengan prosedur, metode dan teknik yang telah ditetapkan. Gangguan pada salah satu unsur sistem (sub sistem), atau mempengaruhi unsur sistem lainnya yang pada akhirnya dapat mengakibatkan produk dari sistem tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dari pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang telah disebutkan, maka dapat ditetapkan lima karakteristik yang harus ada untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Mulyadi mengemukakan karakteristik dari akuntansi pertanggungjawaban yang dapat diterapkan adalah :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (responsibility reporting).⁵⁾

Berdasarkan karakteristik yang telah disebutkan di atas maka akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik dalam suatu organisasi apabila terdapat kondisi – kondisi sebagai berikut :

- a. Luas wewenang dan pertanggungjawaban pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi. Dalam struktur organisasi, bagian organisasi yang mempunyai wewenang yang paling tinggi dan tanggung jawab yang paling berat, terletak pada jenjang paling atas. Bagian organisasi yang terletak pada jenjang dibawahnya, memiliki wewenang lebih rendah dan tanggung jawab paling ringan, demikianlah seterusnya. Dengan demikian struktur organisasi menggambarkan pusat – pusat pertanggungjawaban.
- b. Penyusunan anggaran biaya untuk setiap pusat-pusat atau unit bisnis dalam suatu organisasi jika terjadi sesuatu yang tidak direncanakan dalam anggaran akan mudah untuk menunjuk siapa yang akan bertanggungjawab.
- c. Adanya pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan (controllable cost) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable Cost), sehingga memudahkan manajer untuk membuat laporan pertanggungjawaban mengenai hasil kerjanya.
- d. Sistem akuntansi biaya yang harus disusun sedemikian rupa akan menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan skor (score) tiap

manajer dalam melaksanakan anggaran yang disusunnya. Dalam hal ini juga dimaksudkan untuk mempermudah juga sekaligus mengurangi biaya pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, diperlukan juga sistem pengkodean perkiraan sehingga data mengenai biaya-biaya dapat dengan cepat teridentifikasi seperti sifat biaya, pusat biaya, controllability.

- e. Laporan prestasi dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu, terutama mengenai anggaran sistem akuntansi pertanggungjawaban, seperti perbandingan antara anggaran biaya dengan biaya sesungguhnya yang dikeluarkan oleh manajer yang bersangkutan.

B. Manfaat dan Jenis Pusat Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang industri, istilah akuntansi pertanggungjawaban sering digunakan. Dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan akuntansi pertanggungjawaban dapat memberi kontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Sebagaimana diketahui bahwa masing-masing tingkatan manajemen harus menyajikan laporan pertanggungjawaban kepada tingkatan manajemen di atasnya. Oleh sebab itu setiap tingkatan manajemen hendaknya dapat bertindak secara baik menurut rencana kerja yang telah dibuat. Rencana kerja merupakan alat bagi manajemen untuk memudahkan pelaksanaan tugasnya di dalam mencapai tujuan akhir perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban sering dianggap sebagai sistem akuntansi

yang ditujukan untuk mencari penyimpangan biaya yang terjadi, sehingga tidak

UNIVERSITAS MEDAN AREA

jarang para manajer menganggap akuntansi pertanggungjawaban tersebut adalah sebagai suatu beban, padahal sebenarnya arti penting dari akuntansi pertanggungjawaban ini tidak hanya untuk menunjukkan dimana terjadi penyimpangan biaya dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut, akan tetapi untuk menginformasikan kepada manajer bagaimana dia telah melakukan kegiatan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dari akuntansi pertanggungjawaban adalah bagaimana mengajak para karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien serta dapat bertanggungjawab atas penyimpangan biaya maupun penyimpangan penghasilan perusahaan.

Sedangkan berbicara mengenai manfaat akuntansi pertanggungjawaban, maka dapat dikemukakan sebagai berikut :

Informasi masa yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

1. Penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Pemotivasi manajer atas informasi akuntansi pertanggungjawaban. ⁶⁾

• *Sebagai Dasar Penyusunan Anggaran Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.*

Anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Pada proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan untuk pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang

peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan peran yang diukur dengan satuan moneter, standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mengukur berbagai sumber ekonomi yang disediakan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran.

1. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilai Prestasi Manajer Pusat Pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, yang menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi pihak manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh pihak manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pemasukan Manajer.

Anggaran dapat dijadikan sebagai salah satu alat untuk mengukur prestasi manajer, dimana bila dibandingkan dengan realisasinya maka akan tersirat informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dari informasi inilah dapat diketahui prestasi manajer

UNIVERSITAS MEDAN AREA yang diberi tanggungjawab untuk menyusun anggaran

pada bagiannya. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberikan motivasi bagi manajer yang bersangkutan untuk mencapai tolak ukur yang dinyatakan dalam informasi akuntansi tersebut. Jika sistem penghargaan dalam perusahaan didasarkan pada informasi akuntansi pertanggungjawaban, informasi ini akan berpengaruh terhadap penilaian keorganisasian para manajer.

Ciri utama dari perusahaan yang menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan adanya pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas kegiatan yang dilakukan oleh unit tersebut. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu yang sering disebut sebagai subjek yang harus dicapai.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan masukan-masukan yang dapat berupa sejumlah bahan baku tertentu, sejumlah tenaga kerja, dan berbagai jenis pekerjaan tertentu atau macam-macam jenis jasa lainnya. Semua bahan masukan diproses di dalam pusat pertanggungjawaban. Untuk melaksanakan proses tersebut diperlukan tambahan masukan yang berupa modal. Sebagai hasil dari proses tersebut didapat keluaran (output) yang disebut produk/jasa.

Defenisi pusat pertanggungjawaban (Responsibility Centre) menurut Hongren, Foster, dan Datar sebagai berikut :

“Pusat pertanggungjawaban adalah satu bagian, segmen atau sub unit dari satu organisasi dimana manajer bertanggungjawab untuk seperangkat aktivitas yang ditentukan”.⁷⁾

Berdasarkan ketiga definisi tersebut, dapat diambil suatu pengertian bahwa yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah suatu kegiatan bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer atau kepala bagian yang berwenang untuk merencanakan dan mengawasi kegiatan-kegiatan yang terjadi dalam unit yang dipimpinnya dan bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan tersebut dalam suatu periode tertentu. Dengan mengelompokkan organisasi ke dalam unit-unit atau pusat-pusat pertanggungjawaban, maka wewenang dan tanggung jawab setiap pimpinan menjadi jelas mulai dari jenjang yang paling atas sampai jenjang yang paling bawah.

Sehubungan dengan penilaian prestasi pusat pertanggungjawaban ada dua kriteria yang dapat digunakan yaitu efisiensi dan efektifitas. Penilaian dengan menggunakan kriteria ini tidaklah bersifat absolut tetapi digunakan dalam bentuk perbandingan. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu unit input yang digunakan. Pada kebanyakan pusat pertanggungjawaban, pengukuran efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan biaya yang benar-benar dipergunakan dengan standar biaya yang ditetapkan. Efektifitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Apabila kontribusi

keluaran yang dihasilkan semakin mendekati nilai pencapaian sasaran, maka semakin efektiflah pusat pertanggungjawaban tersebut.

Prestasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban diukur berdasarkan biaya dan atau pendapatan. Berdasarkan hal tersebut, pusat pertanggungjawaban dapat dikelompokkan menjadi sebagai berikut :

a). *Pusat biaya (Cost Centre)*

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan biaya pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengolah masukan dan menghasilkan keluaran, tetapi keluaran yang dihasilkan tidak dapat digunakan sebagai dasar ukuran prestasi manajernya, hal tersebut dikarenakan :

- Keluaran pusat biaya sulit diukur dengan satuan uang, misalnya departemen keuangan dan departemen akuntansi yang menghasilkan keluaran berupa jasa. Umumnya jasa yang dihasilkan oleh kedua departemen tersebut sulit diukur dengan satuan uang.
- Keluaran pusat biaya dapat diukur dengan satuan uang, tetapi keluaran tersebut tidak dapat mempengaruhi (dikendalikan) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Contoh pusat pertanggungjawaban ini adalah departemen produksi. Keluaran yang dihasilkan oleh departemen ini dapat berupa produk atau jasa yang dapat diukur dengan satuan uang, tetapi manajer departemen produksi tidak dapat mempengaruhi hasil penjualan produk atau jasa

yang dihasilkan oleh departemennya. Penjualan produk umumnya menjadi tanggung jawab manajer departemen pemasaran, karena tanggung jawab manajer departemen produksi terbatas pada tugas untuk menghasilkan produk atau jasa dalam jumlah tertentu dengan biaya serendah mungkin.

Berdasarkan hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dapat dibagi atas :

- Pusat Biaya Teknik (engineered expense center)
- Pusat Biaya Kebijakan (discretionary expense center)

Pusat biaya teknik adalah pusat tanggung jawab yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Salah satu contoh dari pusat biaya teknik adalah departemen produksi. Prestasi manajer pusat biaya teknik diukur berdasarkan kemampuannya mempertahankan efisiensi kerja. Sehingga alat yang paling tepat untuk menilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar. Manajer pusat biaya ini menyusun anggaran berdasarkan biaya standar yang telah ditetapkan.

Pusat biaya kebijakan adalah pusat tanggung jawab yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Prestasi manajer pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur dari efisiensi kerjanya. Untuk proses pengendalian dari pusat biaya ini dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang telah disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya tersebut merupakan batas atas pengeluaran yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya kebijakan. Anggaran ini tidak dapat digunakan sebagai pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access from (repository.uma.ac.id)15/3/24

telah disetujui dalam anggaran. Adapun contoh dari pusat biaya kebijakan adalah departemen akuntansi, departemen pemasaran, dan departemen personalia.

b). Pusat Pendapatan (Revenue Centre)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan pendapatan yang diperolehnya selama satu periode. Manajer pusat pendapatan tidak diminta pertanggungjawabannya atas masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Pada dasarnya setiap pusat pendapatan sekaligus merupakan pusat pengeluaran, namun yang menjadi ukuran utamanya adalah pendapatan. Biaya-biaya yang terjadi pada pusat pendapatan ini hanyalah biaya-biaya yang berada di bawah pengawasan langsung manajer pusat pendapatan. Pusat pendapatan ini tidak dapat disebut sebagai pusat laba karena biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban ini belumlah merupakan biaya yang lengkap. Oleh karena itu biaya yang terjadi pada pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, sehingga pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya kebijakan dan contohnya adalah departemen pemasaran.

c). Pusat Laba (Profit Centre)

Pusat laba merupakan unit organisasi yang manajernya memiliki tanggung jawab baik atas biaya maupun pendapatan. Adapun yang menjadi perhatian dalam pusat ini adalah besarnya laba yang diperoleh, yaitu dengan membandingkan biaya sebagai input dengan pendapatan sebagai output. Akan tetapi pusat laba tidak bertanggungjawab terhadap asset yang diinvestasikan oleh perusahaan.

Pusat laba akan dapat diterapkan dengan baik apabila suatu perusahaan melakukan proses divisionalisasi, dimana suatu unit organisasi bertanggungjawab terhadap proses produksi, maupun pemasaran dari produk yang dihasilkan. Dalam hal ini manajer divisi menetapkan harga jual, strategi pemasaran dan kebijakan produksi. Mengukur keberhasilan pusat laba dapat dilakukan dengan menilai apakah laba yang telah dianggarkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak.

d). *Pusat Investasi (Investment Centre)*

Pusat investasi merupakan unit organisasi yang manajernya bertanggungjawab terhadap biaya, dan penggunaan aktiva perusahaan dalam kegiatan investasinya. Yang menjadi perhatian utama dalam pusat investasi tidak hanya laba, tetapi juga hubungan antara laba dengan jumlah yang diinvestasikan.

Penilaian prestasi manajer pusat investasi dapat diukur dengan menggunakan metode Return on Investment (ROI). Oleh sebab itu dalam pusat investasi ini manajer harus berhati-hati dalam menentukan besarnya dana investasi yang diperlukan. Harta yang diinvestasikan haruslah yang benar-benar mempunyai hubungan langsung dengan operasi pokok perusahaan, sedangkan yang bersifat tidak langsung sedapat mungkin harus dihindari. Kesalahan pemilihan aktiva-aktiva yang dibeli dapat berakibat dana investasi terlalu besar (berakibat boros) dan ini akan menyebabkan turunnya nilai return on investment. Adapun rumus untuk menghitung return on investment adalah :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Operating Income}}{\text{Total Assets}}$$

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access Prohibited (repository.uma.ac.id)15/3/24

Untuk memberi pemahaman mengenai pusat pertanggungjawaban biaya, maka ada baiknya dikemukakan pengertian dari biaya. Dalam kamus akuntansi karangan Ralph Ests, istilah biaya diartikan sebagai berikut :

“Biaya atau cost merupakan pengorbanan semua yang dapat dibebankan terhadap pendapatan segera atau ditetapkan sebagai suatu aktiva (assets) untuk periode tertentu”.⁸⁾

Pengertian biaya (cost) dalam Standar Akuntansi Keuangan dibedakan dengan beban (expense), yaitu sebagai berikut :

“Beban adalah penurunan manfaat ekonomis selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan aktivitas yang tidak menyangkut pembagian kepada peranan modal. Yang dimaksud dengan biaya adalah pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang atau jasa”.⁹⁾

Istilah beban dapat dinyatakan sebagai biaya yang secara langsung atau tidak langsung telah dimanfaatkan di dalam usaha menghasilkan pendapatan dalam satu periode atau yang sudah tidak memberikan manfaat ekonomi untuk kegiatan masa berikutnya, sedangkan biaya (cost) masih memberikan manfaat ekonomis untuk masa yang akan datang.

Sesuai dengan judul skripsi ini, maka dalam pembahasan skripsi ini penulis hanya membahas mengenai pusat pertanggungjawaban biaya atau pusat biaya saja.

Pengertian pusat biaya menurut Arief Suadi adalah sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

“Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter”.¹⁰⁾

Salah satu karakteristik dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem tersebut harus melaporkan biaya-biaya, pendapatan-pendapatan, dan investasi yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat-pusat pertanggungjawaban. Untuk itu maka seorang manajer harus mampu membedakan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan sebagai batasan tanggung jawab.

Definisi menurut Supriyono :

”Biaya terkendalik (Controllable Cost) adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu”.¹¹⁾

Sedangkan biaya yang tidak terkendalik (Uncontrollable Cost) merupakan biaya yang tidak bisa dipengaruhi oleh pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki dalam jangka waktu tertentu.

Pada prakteknya sulit untuk memisahkan antara kedua biaya ini, ada yang menganggap bahwa biaya yang dapat dikendalikan sama dengan biaya variabel dan biaya yang tidak terkendalik sama dengan biaya tetap. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalik dan tidak terkendalik selalu berhubungan dengan :

1. Tingkat manajemen
2. Jangka waktu

¹⁰⁾ Arief Suadi, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta, 1995, Hal. 49

¹¹⁾ R. A. Supriyono, Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, Buku Satu, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1992, Hal. 34.

Biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen tertentu pasti dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen yang di atasnya. Contohnya adalah biaya-biaya yang timbul sebagai akibat keputusan ekspansi. Biaya-biaya yang timbul akibat keputusan ini merupakan biaya yang tidak terkendali bagi manajer menengah dan bawah, namun terkendali bagi manajer tingkat atas. Begitu pula biaya yang tidak dapat dikendalikan dalam jangka pendek biasanya menjadi terkendali dalam jangka waktu yang cukup panjang, misalnya biaya untuk program pengiklanan. Begitu program pengiklanan diputuskan dan kontrak dengan perusahaan iklan ditandatangani, maka manajer tidak lagi punya kekuasaan untuk mengubah jumlah biaya tersebut. Dengan demikian biaya tersebut terkendali untuk jangka waktu yang panjang, namun untuk jangka waktu yang pendek menjadi tidak terkendali. Contoh lain adalah bagian produksi, di mana kuantitas bahan baku yang digunakan dalam proses produksi merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer produksi melalui penugasan tenaga kerja dengan keahlian khusus sehingga dapat menghasilkan lebih banyak keluaran. Namun harga bahan langsung tadi juga merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh bagian pembelian melalui kesepakatan dengan pemasok (Supplier).

Meskipun demikian untuk keperluan pertanggungjawaban, harus ada seseorang yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya. Pada kenyataannya sulit sekali untuk menetapkan biaya-biaya yang menjadi tanggung jawab seseorang. Sebab sering sekali terdapat lebih dari seorang manajer dianggap dapat mempengaruhi biaya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)15/3/24

Untuk menentukan seorang pimpinan bertanggungjawab terhadap biaya atau tidak, dapat dipakai pedoman sebagai berikut :

1. Apabila seseorang memiliki wewenang dalam mendapatkan atau menggunakan barang atau jasa tertentu, maka biaya yang berhubungan dengan pemakaian barang dan jasa tersebut merupakan tanggungjawab dari orang tersebut.
2. Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggung jawab atas biaya tersebut.
3. Apabila seseorang ditunjuk oleh manajemen untuk membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut (meskipun tidak secara langsung dapat mempengaruhi biaya melalui tindakan sendiri) ikut bertanggungjawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dia bantu.¹²⁾

C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya

“Dimaksudkan dengan bussiness budget atau budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.¹³⁾

Dari definisi anggaran di atas ada beberapa hal penting yang dapat ditarik mengenai anggaran yaitu :

- a. Anggaran merupakan rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang.
- b. Anggaran harus meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dengan demikian mencakup semua bagian yang ada diperusahaan.

¹²⁾ R. A. Supriyono, *Op. Cit*, Hal. 35.

¹³⁾ M. Munandar, *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Universitas Medan Area, Yogyakarta, 1993, Hal. 1.

- c. Anggaran dinyatakan dalam unit moneter, sehingga dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
- d. Anggaran berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang, ini sesuai dengan definisi anggaran sebagai suatu rencana.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan beberapa karakteristik dari anggaran :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan keuangan misalnya unit terjual, jumlah produksi.
2. Mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.¹⁴⁾

Ada dua jenis anggaran biaya yaitu :

1. Anggaran yang menyangkut biaya yang dapat diperhitungkan secara teknis (engineered expense) di pusat pertanggungjawaban, di mana output (keluaran) dapat diukur.
2. Anggaran yang berhubungan dengan biaya pertimbangan (discretionary expense) di pusat – pusat pertanggungjawaban, dimana outputnya tidak dapat diukur.¹⁵⁾

Anggaran biaya terukur adalah anggaran mengenai biaya yang dapat diperhitungkan secara teknis di pusat pertanggungjawaban di mana output dapat diukur. Karakteristik dari anggaran jenis ini adalah bahwa anggaran tersebut dimaksudkan untuk mengukur efisiensi, dan manajer memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya target yang dianggarkan.

- Anggaran biaya yang tidak dapat diukur adalah anggaran yang berhubungan dengan biaya – biaya pertimbangan, dimana output tidak dapat diukur. Penyusunan anggaran untuk biaya tidak terukur ini sulit dilaksanakan dengan baik.

Teknik yang biasa digunakan untuk membuat anggaran biaya ini biasanya hanya berdasarkan atas pertimbangan yang dilakukan oleh manajemen. Cara perhitungan disesuaikan dengan situasi dan kondisi lingkungan mereka sendiri. Karakteristik dari biaya yang tidak terukur ini adalah bahwa anggaran tersebut tidak dirancang untuk mengukur efisiensi dari pusat pertanggungjawaban. Manajer biaya bertanggungjawab atas pengeluaran dalam jumlah, baik lebih ataupun kurang.

Adapun anggaran yang biasa terdapat pada pusat biaya terukur adalah anggaran persediaan dan produksi, anggaran bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, serta anggaran biaya overhead pabrik. Sedangkan anggaran yang terdapat pada pusat biaya tidak terukur biasanya adalah biaya penjualan dan anggaran biaya administratif. Penyusunan anggaran biaya dilakukan sesuai dengan tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi. Tiap manajer harus mengusulkan rancangan biaya yang berada di bawah tanggung jawabnya. Tanggung jawab atas pengawasan biaya harus diserahkan kepada personil yang juga bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dapat dikendalikan.

Pada pusat biaya teknis, misalnya pada departemen produksi, usaha pengawasan lebih diarahkan kepada usaha–usaha untuk meminimalkan biaya–biaya operasi yang akan dipakai sebagai tolak ukur. Penyusunan jadwal produksi tahunan

didasarkan pada anggaran penjualan, dan setiap jenis produksi akan menggunakan standar biaya bahan dan standar biaya upah pada setiap unsur biayanya.

Usaha Penekanan biaya dengan biaya standar dilakukan dengan cara memotivasi para manajer lini untuk selalu menjaga efisiensi kerja pada tingkat yang maksimum dan dengan cara menyediakan sarana untuk menilai kinerja manajemen pada tingkat departemen bagi para manajer yang lebih tinggi kedudukannya.

Pada pusat biaya pertimbangan, proses pengawasan dimulai dengan ditetapkannya suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh pihak manajemen. Selanjutnya realisasi pembiayaan itu dibandingkan dengan nilai anggarannya.

Usaha penyusunan anggaran biaya pada pusat biaya pertimbangan tersebut mempunyai tujuan pokok yakni memungkinkan pihak manajemen untuk mengendalikan tingkat biaya ini dengan cara turut berpartisipasi secara aktif sejak tahap perencanaan. Pengawasan biaya dalam hal ini terutama dijalankan dengan cara menetapkan tugas – tugas apa yang harus dilaksanakan serta tingkat usaha yang bagaimana yang sesuai untuk menyelesaikan tugas – tugas tersebut.

D. Sistem Pelaporan Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Sistem pelaporan pusat pertanggungjawaban harus dirancang sedemikian rupa untuk menyediakan fakta – fakta yang diperlukan oleh semua tingkatan manajemen.

Laporan pertanggungjawaban merupakan suatu alat pertanggungjawaban bagi tiap-tiap pusat pertanggungjawaban atau manajer yang bersangkutan. Tujuan dari laporan

pertanggungjawaban ini adalah untuk pengawasan dan pengecekan terhadap wewenang yang didelegasikan.

Isi dari laporan pertanggungjawaban biaya harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Laporan pertanggungjawaban yang ditujukan untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya menurut objek pengeluaran. Sedangkan untuk manajemen tingkat atas disajikan total biaya tiap-tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan terjadi di pusat biayanya sendiri.

Laporan pertanggungjawaban ini pada umumnya membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya menurut anggaran serta selisih dari masing-masing elemen biaya supaya diketahui penyimpangan yang menguntungkan dan yang tidak menguntungkan. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang semakin ringkas.

Untuk lebih jelasnya Mulyadi mengemukakan bahwa dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat biaya yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer untuk berbagai jenjang organisasi yang disusun atas dasar :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang berada dibawah wewenangnya yang masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya yang disajikan semakin

Kemudian, suatu laporan pertanggungjawaban yang baik harus berdasarkan pada mutu dan memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi ; artinya, harus ditujukan terutama kepada personil yang bertanggungjawab untuk mengendalikan bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil – hasil dari sistem pelaporan ini.
2. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Perubahan – perubahan hanya biasa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai keterangan yang jelas untuk para pemakai.
3. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kecepatan dan keteraturan sangat terkait erat dengan alat bantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.
4. Laporan harus mudah dicerna. Sering kali memuat istilah akuntansi yang sulit dimengerti para manajer yang kurang atau tidak memiliki latar belakang akuntansi, sehingga informasi yang vital bisa disalah tafsirkan. Oleh karena itu, istilah – istilah akuntansi harus dijelaskan atau mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai pos – pos biaya yang dapat dibebankan ke perkiraan tertentu, termasuk metode–metode yang digunakan untuk menghitung tarif overhead, alokasi biaya, dan analisis varians.
5. Laporan harus memberikan rincian yang memadai namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat rincian sangat tergantung pada tingkatan manajemen yang menerima laporan itu. Laporan pada manajemen tidak boleh dihanjiri fakta–fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggung jawabnya.
6. Laporan harus memuat angka–angka yang dapat dibandingkan (perbandingan antara angka aktual dengan anggaran, atau antara standar dengan hasil aktual) dan harus menunjukkan varians – varians yang terjadi
7. Laporan harus bersifat analisis. Analisis atas dokumen pokok seperti kartu jam kerja, daftar barang rusak, pesanan kerja, dan surat permintaan bahan memberikan petunjuk mengenai buruknya prestasi atau pelaksanaan kerja yang mungkin disebabkan oleh kerusakan pembangkit tenaga, kemacetan mesin, operator yang tidak efisien, kualitas bahan yang rendah, atau faktor lain yang serupa.
8. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi penyelia yang tidak mengerti bahasa akuntansi. Juga nilai uang mungkin lebih sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi.
9. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam pelaksanaan operasinya. Harus diperhatikan agar laporan semacam itu tidak

mengakibatkan kegiatan departemen diarahkan untuk “membuat penampilan yang baik” tanpa memperdulikan efeknya pada keseluruhan organisasi.¹⁷⁾

Jenis – Jenis Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Laporan yang dihasilkan untuk berbagai tingkatan manajemen dapat dibagi atas laporan informasi dan laporan prestasi kerja, di mana keduanya memiliki tujuan dan sasaran yang berbeda. Laporan informasi disusun dengan maksud agar para manajer memperoleh informasi yang relevan dalam bidang mereka, walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan pertanggungjawaban spesifik atas profesi mereka.

Bentuk laporan prestasi harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen yang rendah maka laporan pertanggungjawaban yang disajikan adalah jenis hal yang menjadi tanggung jawabnya. Sedangkan untuk manajemen yang lebih tinggi, disajikan laporan pertanggungjawaban biaya unit-unit yang berada dibawahnya, demikian seterusnya hingga pada tingkat departemen.

Untuk menggambarkan jenis laporan pertanggungjawaban biaya ini, penulis mengambil contoh pada bagian produksi (pembuatan Tiang Beton, di mana laporan pertanggungjawaban biaya dapat dibagi menjadi empat kelompok sesuai dengan jenjang organisasi yaitu :

a. Laporan pertanggungjawaban biaya ; Pengawasan operasi.

Tingkat tanggung jawab pada bagian ini merupakan bagian yang terendah, di mana laporan kinerja yang disusun bagi pengawas ini akan memperlihatkan data

yang dianggarkan, data sesungguhnya, dan simpangan dalam hal bahan, upah

kerja, dan biaya tak langsung. Informasi ini akan disampaikan keatas, ke kepala departemen bersama – sama dengan analisis simpangan yang rinci.

- b. Laporan pertanggungjawaban biaya ; Manajer departemen penyelesaian.
Tanggung jawab kepala departemen penyelesaian yang mengawasi pekerjaan pengawas operasi pembuatan Tiang Beton maupun pekerjaan penyelia lain dalam departemen ini.
- c. Laporan pertanggungjawaban biaya ; Pengawas produksi
Bagian ini bertanggungjawab atas semua kegiatan departemen produksi. Dengan melihat simpangan dari anggaran pada tiap laporan kinerja, pengawas produksi dapat melihat di tempat mana ia dan para kepala departemen dapat paling baik menggunakan waktunya.
- d. Laporan pertanggungjawaban biaya ; Direksi.
Direktur sebuah perusahaan memiliki tanggung jawab terakhir atas semua biaya dan penghasilan. Oleh karena itu, kegiatan dari seluruh tahap usaha harus dirangkum pada laporannya untuk dianalisis.

E. Penilaian Keberhasilan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Prestasi kerja atau yang biasa juga disebut kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian untuk pencapaian tujuan perusahaan, oleh karena itu pengukuran keberhasilan dapat diartikan sebagai pengukuran atas kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian bagi pencapaian tujuan perusahaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Untuk mengevaluasi keberhasilan manajer pusat pertanggungjawaban

adalah perbandingan antara output yang dihasilkan dengan besarnya input yang digunakan. Sedangkan efektivitas adalah hubungan antara output suatu pusat pertanggungjawaban yang sarasanya harus dicapai. Efektivitas selalu berhubungan dengan tujuan organisasi. Sedangkan ekonomis dimaksudkan sebagai penggunaan sumber daya seminimal mungkin. Suatu pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan operasinya harus memenuhi ketiga kriteria di atas. Dan untuk mengevaluasi keberhasilan manajer pusat pertanggungjawaban biaya maka indikator yang digunakan adalah anggaran, yaitu dengan cara membandingkan angka – angka realisasi dengan angka–angka patokan / anggaran. Dari hasil perbandingan ini akan diperoleh gambaran mengenai penyimpangan atau selisih. Selanjutnya selisih tersebut dianalisis, agar sebab–sebab terjadinya selisih tersebut dapat diketahui. Selisih antara angka realisasi dengan angka anggaran kemudian diberi identitas yaitu berupa selisih yang menguntungkan (*favorable variance*) atau selisih yang merugikan (*unfavorable variance*).

Dari analisis terhadap selisih anggaran biaya produksi diperoleh varian–varian sebagai berikut :

Selisih harga bahan baku = (Harga standar – Harga sesungguhnya) X Kuantitas sesungguhnya yang dipakai

Selisih efisiensi bahan baku = (Kuantitas standar yang dipakai – Kuantitas yang sesungguhnya dipakai) X Harga standar

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 15/3/24

Access Profile (repository.uma.ac.id)15/3/24

Selisih volume biaya = (Volume produksi menurut anggaran – Volume produksi sesungguhnya) X Produksi tidak langsung. Tarif biaya produksi tidak langsung tetap.

Selisih pengeluaran biaya = (Biaya overhead sesungguhnya – Biaya overhead tetap) – Biaya overhead produksi tidak langsung variable pada kapasitas yang dicapai.

Penilaian keberhasilan ini menghasilkan informasi lain sebagai umpan balik. Jika prestasi dinilai memuaskan, maka informasi yang disampaikan kepada manajer berupa imbalan yang memadai dengan maksud agar prestasi tersebut diulangi pada periode berikutnya sesuai dengan tujuan organisasi. Jika hasil yang dicapai dinilai tidak memuaskan, maka ada dua macam informasi yang mungkin disampaikan, yaitu agar manajer yang bersangkutan melakukan tindakan koreksi, atau melakukan perbaikan atas rencana semula. Prestasi yang baik tidak harus selalu merupakan prestasi yang sesuai dengan rencana. Prestasi yang baik adalah prestasi yang konsisten dengan tujuan organisasi.

BAB III

PT WIJAYA KARYA BETON MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. (Persero) Wijaya Karya adalah suatu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang konstruksi, realty, perdagangan dan industri. Pada tahun 1967 perusahaan ini melakukan diversifikasi usaha yang diawali dengan usaha perdagangan dan jasa konstruksi. Usaha perdagangan meliputi perdagangan material dan peralatan industri konstruksi seperti material dan peralatan listrik, jaringan transmisi dan distribusi, gardu-gardu induk, alat-alat angkut dan sebagainya. Sedangkan jasa konstruksi diawali pembangunan gedung sederhana, seperti proyek perumahan rumah susun perumnas.

Memasuki tahun 70 – an langkah-langkah diversifikasi usaha lebih dikembangkan lagi dengan komponen-komponen bangunan beton pracetak, metal works dan peralatan kelistrikan. Dari usaha pengembangan ini PN. WIJAYA KARYA sudah termasuk dalam jajaran kontraktor besar di Indonesia yang mampu mengerjakan berbagai pekerjaan, konstruksi, dari bendungan dan saluran irigasi sampai jembatan serta gedung – gedung tinggi pada saat itu. Pada tanggal 20

Desember 1972 oleh adanya kebijaksanaan pemerintah tentang swastanisasi, status

WIJAYA KARYA berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) yang seluruh sahamnya milik pemerintah.

Memasuki dekade 80 – an PT WIJAYA KARYA telah melangkah usahanya lebih jauh lagi dengan mengembangkan industri beton pracetak. Industri ini tumbuh dengan pesat dan saat ini PT WIJAYA KARYA juga dikenal sebagai produsen tiang listrik dan tiang pancang sentrifugal terbesar di Indonesia dengan pabrik yang tersebar di seluruh pelosok nusantara, termasuk di negara tetangga Malaysia. PT WIJAYA KARYA juga memproduksi berbagai produk beton lainnya seperti :

- a. Bantalan jalan rel
- b. Balok–balok jembatan
- c. Komponen–komponen bangunan gedung

Pada tanggal 11 Maret 1997 Divisi Produk Beton PT WIJAYA KARYA menjadi anak perusahaan dengan nama PT WIJAYA KARYA BETON, berdasarkan akte notaris Imas Fatimah, SH No. 44 tanggal 11 Maret 1997. Ruang lingkup dan bidang usahanya masih sama dengan PT. WIJAYA KARYA Divisi Produk Beton.

2. Struktur Organisasi Perusahaan

Ditinjau dari arti badan, organisasi dapat diartikan sebagai kelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Sedangkan ditinjau dari segi badan dan struktur organisasi, dapat diartikan sebagai gambaran secara skematis tentang hubungan–hubungan kerjasama dari orang–orang yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 Universitas Medan Area mencapai tujuan. Demikian juga pada perusahaan Pabrik

Produk Beton Medan–Sumatera Utara yang mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan maksimum dengan menciptakan suasana dan mutu kerja yang optimum sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kegiatan perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan ini merupakan kerangka dasar yang menggambarkan pembagian pelaksanaan kegiatan organisasi di dalam usaha tersebut, yang meliputi tata cara pembagian tugas dan wewenang, fungsi, tanggungjawab pekerjaan dan ketentuan mengenai hubungan formal antara fungsi–fungsi yang terdapat di dalam organisasi pokok perusahaan.

Berdasarkan struktur organisasi PT WIJAYA KARYA BETON ditetapkan dalam SK 01.01/04.009/92 terlihat bahwa pelimpahan wewenang tingkat pertama sebagai satuan tugas setelah manajer pabrik adalah para kepala seksi yang terdiri dari seksi :

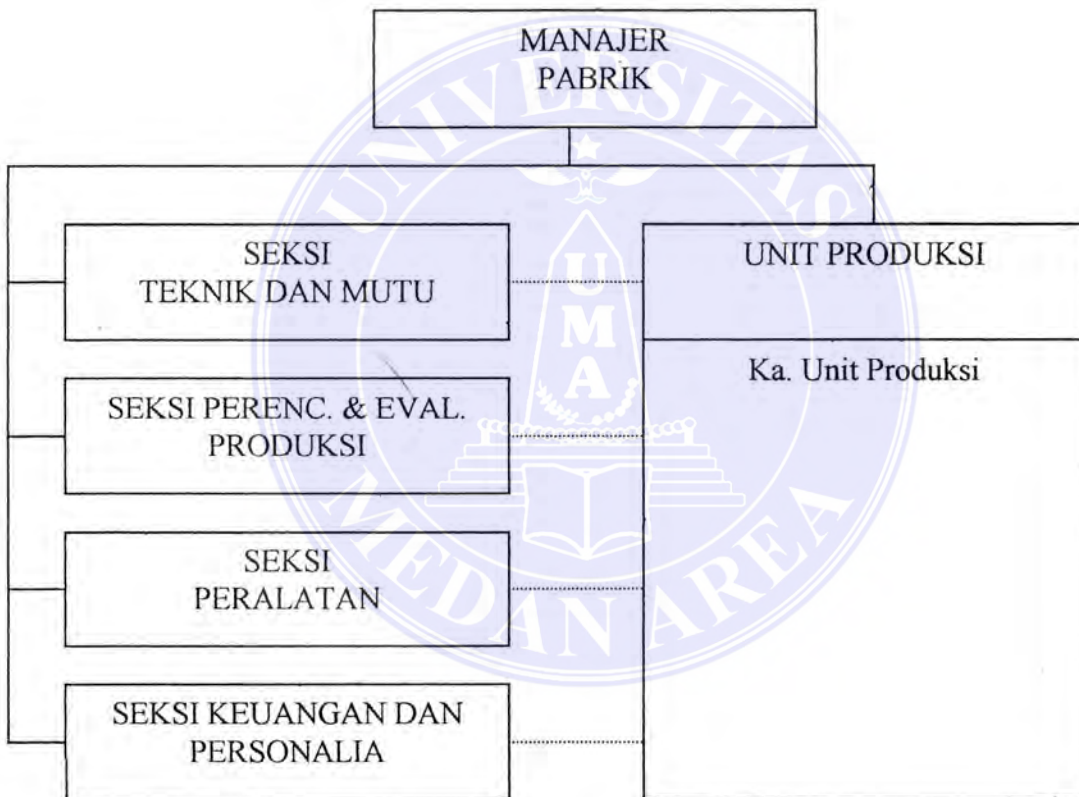
- a. Seksi Teknik dan Mutu
- b. Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi
- c. Seksi Keuangan dan Personalia
- d. Seksi Peralatan
- e. Seksi Kepala Unit Produksi

Struktur organisasi PT. WIJAYA KARYA BETON di kategorikan dalam bentuk line dan fungsional bahwa dalam bidang kerja tertentu, pemimpin satuan ini jika perlu dapat mengangkat pejabat yang memiliki wewenang komando melainkan hanya memberikan pertimbangan pada suatu masalah sesuai dengan bidangnya.

Adapun struktur organisasi PT. WIJAYA KARYA BETON Medan dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar : 1

**STRUKTUR ORGANISASI
PPB SUMATERA UTARA
SK. 01.01/WB-A.0104/2000**



Sumber : Departemen Personalia
PT. WIJAYA KARYA BETON
PPB. Sumatera Utara

Keterangan :

PS : Pejabat Sementara

PJS : Pemegang Jabatan Sementara

Adapun tugas-tugas dan tanggung jawab dari bagian-bagian dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Manajer / Kepala Pabrik.

1. Mengkoordinasi fungsi-fungsi yang berada dibawah pengelolaanya sesuai bagan organisasi perusahaan.
2. Terjadinya hubungan yang sehat dan saling menguntungkan dengan pihak-pihak di luar atau di dalam perusahaan yang berkaitan dengan tugas-tugasnya.
3. Melaksanakan kerjasama dengan unit pemasaran dalam rangka optimalisasi sumber daya produksi dan distribusi.
4. Mengupayakan tertib administrasi dan menyajikan laporan keseluruhan kegiatan pabrik secara berkala.
5. Bertanggung jawab atas keamanan seluruh harta perusahaan yang berada di bawah kekuasaannya.
6. Mengupayakan terlaksanakannya keselamatan dan kesehatan kerja.
7. Mengupayakan peningkatan kemampuan sumber daya manusia dalam bidang manajemen, keahlian dan ketrampilan.
8. Bertanggung jawab atas pengadaan bahan dan pengendalian suku cadang, bahan baku, bahan penunjang dan produk jadi.
9. Mengupayakan peningkatan efektifitas dan efesiensi sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya, berpedoman pada biaya mutu dan waktu yang telah ditetapkan.

10. Mengupayakan perbaikan proses produksi secara berkesinambungan dan mengusulkan perbaikan – perbaikan sistem produksi yang efektif dan efisien.
11. Mengupayakan peningkatan mutu hasil kerja yang meliputi biaya, mutu dan waktu sesuai dengan ukuran yang telah ditetapkan.
12. Mengendalikan dan mengevaluasi produksi dan segala biaya, mutu dan waktu secara berkala.
13. Mengupayakan tercapainya sasaran produksi sesuai rencana yang telah ditetapkan.

b. Kepala Seksi Teknik

1. Melakukan semua perencanaan teknis yang diperlukan pabrik.
2. Mengelola semua sarana pengujian di pabrik.
3. Memimpin dan melaksanakan analisa terhadap design / detail guna meningkatkan kualitas atau optimalisasi design.
4. Memimpin dan melaksanakan penelitian terhadap konsultasi perbaikan / peningkatan sistem produksi sedemikian rupa sehingga meningkatkan kualitas atau efisiensi produksi.
5. Memimpin dan melaksanakan pengujian bahan baku dan persetujuan penggunaannya.
6. Bertanggung jawab atas kualitas setiap produk yang keluar dari pabrik untuk didistribusikan.
7. Mengelola semua sarana pengujian di pabrik.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access Profile (repository.uma.ac.id)15/3/24

8. Bekerja sama dengan bagian lain dalam rangka meningkatkan produktifitas, efisiensi dan kualitas pruduk.

c. Kepala Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi

1. Membuat dan menyajikan laporan produksi secara berkala.
2. Bertanggung jawab atas keterpaduan jadwal dengan rencana penyerahan dan distribusi dari waktu ke waktu.
3. Melaksanakan Administrasi Persediaan Gudang (APG) yang meliputi persediaan bahan baku dan bahan penunjang, persediaan dalam proses, persediaan barang jadi dan suku cadang secara tertib.
4. Mengelola dan melaksanakan administrasi produktif secara tertib.
5. Mengupayakan peningkatan efektivitas dan efesiensi biaya produksi dan pemanfaatan sumber daya tanpa mengurangi kualitas dan waktu yang telah ditetapkan.
6. Melaksanakan pengawasan, evaluasi dan analisis biaya produksi dan pemanfaatan sumber daya dipabrik.
7. Menyusun anggaran biaya produksi untuk keperluan seluruh jalur yang ada dipabrik.
8. Bertanggung jawab atas tersusunnya jadwal produksi dan kebutuhan sumber daya di seluruh jalur – jalur yang ada dipabrik.
9. Menyusun rencana produksi beton yang disesuaikan dengan rencana distribusi unit penjualan produk beton.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access from (repository.uma.ac.id)15/3/24

10. Mengumpulkan, mengelola dan menyimpan surat permintaan produk beton dari unit penjualan produk beton secara tertib dan mengadministrasikan surat perintah produk secara tertib dan baik.

d. Kepala Seksi Keuangan dan Personalia

1. Mengelola dan melaksanakan fungsi manajemen personalia dan perkantoran, serta aspek hukum dan peralihan.
2. Melaksanakan pengawasan penerapan sistim informasi dalam arti seluas – luasnya.
3. Membuat dan menyajikan laporan keuangan, yang meliputi necara dan perhitungan rugi – laba secara berkala.
4. Melaksanakan pencatatan klasifikasi data keuangan serta evaluasi yang menjadi informasi yang akurat.
5. Melaksanakan Administrasi Persediaan Kantor (APK) yang meliputi persediaan bahan baku, bahan penunjang, persediaan dalam proses, persediaan barang jadi dan suku cadang secara tertib.
6. Melaksanakan pengadaan lokal dan memantau perkembangan harga diri pemasok – pemasok agar dapat didapat persaingan dalam harga.
7. Melaksanakan pembayaran kepada pihak ketiga sesuai dengan persyaratan – persyaratan yang ditetapkan.
8. Mengelola secara tertib kas dan bank, jaminan bank dan perpajakan serta

9. Melaksanakan pengawasan dan evaluasi biaya langsung dan tidak langsung serta anggaran kas secara berkala.
10. Menyusun anggaran biaya dan kas untuk keperluan seluruh kegiatan pabrik.

e. Kepala Seksi Peralatan

1. Melakukan penelitian terhadap metode peralatan yang digunakan serta mengusulkan perbaikan penggunaan peralatan agar didapat proses yang efektif dan efisien.
2. Bertanggung jawab atas kelengkapan dan berfungsinya mesin dan peralatan yang akan dimobilisasikan ke pabrik lain.
3. Mengatur pembagian shift kerja regu peralatan dan menempatkan kepala regunya.
4. Mengendalikan dan mengevaluasi biaya peralatan pabrik.
5. Bertanggung jawab atas keberadaan mesin dan peralatan listrik.
6. Bertanggung jawab atas beroperasinya mesin dan peralatan pabrik sebelum dan selama proses produksi.
7. Mempersiapkan sumber daya cetakan sesuai dengan rencana produksi yang telah ditetapkan.

f. Kepala Seksi Unit Produksi

1. Bekerja sama dengan KKRS (Kepala Koordinator Regu Senior) produksi menyusun perencanaan jadwal produksi serta kebutuhan sumber daya pada lini produksinya.
2. Mengatur bagian shift kerja.
3. Memimpin regu – regu produksi dalam melaksanakan produksi sesuai dengan jadwal pedoman kerja yang telah ditetapkan.
4. Melaksanakan pemanfaatan tenaga kerja, alat dan bahan baku seoptimal mungkin.
5. Bertanggung jawab atas pelaksanaan mesin dan peralatan dengan baik dan benar.
6. Bertanggung jawab langsung atas keselamatan dan kesehatan kerja pada lini produksinya.

3. Ruang Lingkup Bidang Usaha

a. Konstruksi

Berbagai proyek konstruksi telah dilaksanakan PT WIJAYA KARYA BETON di seluruh pelosok Nusantara, mulai dari kota – kota besar sampai ke daerah –daerah. Gedung–gedung pencakar langit, jembatan layang, jalan kereta api, dermaga, bendungan, saluran irigasi, pembangkit tenaga listrik serta berbagai bangunan industri baru. Proyek-proyek ini dikerjakan secara lengkap melalui rancang bangun dan perkerjasama, baik secara sendiri maupun bekerja sama

dengan perusahaan lain dari dalam dan luar negeri. Beberapa proyek pada bidang ini yang dibangun PT Wijaya Karya Beton meliputi :

1. Proyek Petrokimia, Gresik.
2. Bendungan klambu, Jawa Tengah
3. Sudirman Fly over, Jakarta
4. Hyatt Regency Hotel, Surabaya
5. Jembatan Layang kereta, Jakarta.

b. Realiti dan Properti.

Dalam bidang ini PT WIJAYA KARYA telah menyelesaikan rumah sederhana, menengah, eksekutif termasuk rumah susun dan apartemen. Lokasi-lokasi pemukiman terbesar di berbagai tempat di Indonesia, diantaranya :

1. Perumahan Persada Kemala, Jakarta
2. Service Area Persada Golf Garden, Jakarta
3. Persada Kemala Sport Club, Jakarta.

c. Perdagangan

Komoditi-komoditi yang diperdagangkan PT. WIJAYA KARYA meliputi produk-produk lainnya di luar PT WIJAYA KARYA. Kegiatan usaha dalam bidang seperti ekspor telah menghasilkan penghargaan PRIMANIATRA untuk eksportir terbaik nasional tahun 1992 dari Presiden Republik Indonesia

d. Industri

Industri PT. WIJAYA KARYA BETON dimulai dengan industri produk-produk beton seperti Tiang Listrik, Tiang Pancang, Bantalan Jalan Kereta Api dan komponen-komponen konstruksi lainnya. Untuk bidang pengecoran logam, yang semula hanya menghasilkan produk aksesoris jaringan kelistrikan, saat ini telah dikembangkan kearah pembuatan komponen-komponen otomotif dan produk-produk aluminium penunjang industri lainnya. Untuk melangkapi rangkaian industri ini PT. WIJAYA KARYA BETON memiliki fasilitas pembuatan Mould dan Does yang juga dikembangkan kearah industri produk-produk polimer.

Dengan pabrik-pabrik di tujuh lokasi seluruh pelosok Indonesia, saat ini PT WIJAYA KARYA BETON adalah produsen Tiang Beton sentrifugal yang terbesar di Indonesia. Sebuah pabrik yang sama dioperasikan pula di Malaysia yang bekerja sama dengan perusahaan setempat.

Lokasi, wilayah penjualan dan pabrik PT. WIJAYA KARYA BETON terbagi atas beberapa tempat, tersebar di beberapa kota besar di Indonesia, yaitu :

1. WP – I SUMUT
2. WP – II SUMSEL
3. WP – III DKI
4. WP – IV Jawa Tengah
5. WP – V Jawa Timur
6. WP – VI Sulawesi Selatan dan
7. Lokasi Pabrik diantaranya :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access Profile (repository.uma.ac.id)15/3/24

1. PPB SUMUT
2. PPB LAMPUNG
3. PPB BOGOR
4. PPB MAJALENGKA
5. PPB BOYOLALI
6. PPB PASURUAN
7. PPB SULAWESI SELATAN

PT WIJAYA KARYA BETON Medan – Sumatera Utara didirikan berdasarkan akte pendirian No. SK 01.01/04.136/90 tertanggal 30 Maret 1989. Pabrik Produk Beton (PPB) Sumatera Utara ini pertama kali didirikan berdasarkan kontrak penyelesaian 32.000 batang Tiang Listrik Beton dari Perusahaan Listrik Negara (PLN) Wilayah Sumatera Utara yang di pasang untuk daerah Tapanuli Selatan tahun 1987. Untuk memenuhi permintaan tersebut, PT. WIJAYA KARYA BETON memilih alternatif mendirikan pabrik dengan pertimbangan lebih dekat dengan daerah pemasaran, pabrik tersebut didirikan di daerah Padang Sidempuan.

Kontrak pembuatan Tiang Listrik Beton tersebut terpenuhi seluruhnya sampai bulan Mei 1989. Untuk pengembangan pemasaran di wilayah Sumatera Utara dan Aceh, kemudian pabrik dipindahkan ke Jalan Binjai, 15,5 KM dari kota Medan, karena dianggap lebih strategis dari semula. PPB. Sumatera Utara ini memproduksi Tiang Listrik Beton, Tiang Pancang, Bantalan Jalan Kereta Api dan Tiang Beton Pratekan Silinder yang merupakan mitra kerja PLN Wilayah Sumatera Utara dan Aceh.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access from (repository.uma.ac.id)15/3/24

B. Pusat Pertanggungjawaban Biaya pada Perusahaan.

Berdasarkan uraian tugas dan tanggung jawab yang terdapat dalam struktur organisasi perusahaan, maka terlihat dengan jelas bahwa siapa yang berwenang, dan siapa yang bertanggungjawab sehingga memudahkan pengawasan dan penilaian bagi seksi atau individu dalam perusahaan. Adanya seksi-seksi atau bagian-bagian dalam perusahaan menunjukkan perusahaan memiliki pusat-pusat pertanggungjawaban.

Sehubungan dengan judul skripsi ini, maka penulis memfokuskan pembahasan pada pusat pertanggungjawaban biaya saja. Setiap seksi yang merupakan pusat biaya di beri nomor yang merupakan nomor kode pusat biaya.

Adapun pusat-pusat biaya pada PT Wijaya Karya Beton yang dikelompokkan kedalam kode-kode pusat biaya adalah sebagai berikut :

- 41111 Biaya Material
- 41121 Upah Langsung
- 41131 Biaya Tarif Cetakan
- 41132 Biaya Operasi
- 41133 Biaya RM Peralatan
- 41134 Biaya Penyusutan Alat
- 41135 Biaya Peralatan Penunjang
- 41139 Biaya Peralatan Lain-lain
- 43121 Biaya Pemeliharaan Cetakan
- 43122 Biaya Perbaikan dan Suku Cadang Cetakan

43123 Biaya Upah Mekanik Cetakan

- 43124 Biaya Alat Bantu dan Bengkel
- 43133 Biaya Mobilisasi Cetakan
- 48121 Biaya Sekretariat
- 48131 Biaya RM Fasilitas
- 48132 Biaya Fasilitas Penunjang
- 48134 Biaya Penyusutan Fasilitas
- 48139 Biaya Fasilitas Lain-lain
- 48141 Gaji, Tunjangan dan Pendapatan
- 48142 Uang Makan dan Lembur
- 48145 Iuran Jaminan Hari Tua
- 48146 Iuran ASTEK
- 48147 Iuran ASKES
- 48148 Gaji, Tunjangan Tenaga Kerja
- 48151 Biaya Keuangan
- 48161 Biaya Kendaraan
- 48171 Biaya Pengujian
- 48191 Biaya Umum

Tujuan dari pembagian kode-kode pusat biaya adalah untuk mempermudah mengidentifikasi sifat biaya, pengendalian dan pengawasan biaya yang ada dari masing-masing seksi yang bertanggung jawab. Dalam pengendalian biaya tersebut, setiap pengeluaran biaya harus disertai bukti-bukti yang cukup mendukung, sehingga

biaya tersebut dapat diklasifikasikan ke dalam masing-masing kode perkiraan pusat biaya.

C. Penyusunan Anggaran Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Dengan adanya perbandingan antara biaya sebenarnya dengan biaya yang direncanakan, maka perusahaan menyusun anggaran biaya. Dalam berproduksi perusahaan didasarkan pada pengalaman yang terjadi pada tahun yang lalu dan pesanan yang terjadi sebelum anggaran disusun. Dalam prakteknya penyusunan anggaran perusahaan ini disusun secara komprehensif dan penyusunannya didasarkan pada lokasi kerja dari unit-unit kerja organisasi yang ada. Artinya, semua unit-unit kerja yang ada baik itu seksi, divisi / bagian, harus menyusun anggarannya masing-masing. Setiap unit kerja tersebut mulai dari awal September hingga akhir Nopember tahun berjalan harus membuat usulan-usulan anggarannya. Kemudian usulan-usulan anggaran tersebut ditelaah dan dibahas oleh top management bersama-sama dengan semua pimpinan unit-unit kerja. Setelah usulan-usulan disetujui dan diselaraskan kemudian akan disiapkan menjadi suatu anggaran yang bersifat menyeluruh (komprehensif) untuk perusahaan.

Tahun usaha yang digunakan adalah tahun pajak yaitu dimulai dari bulan Januari sampai bulan Desember. Dengan demikian anggaran dibuat untuk satu tahun yang disebut dengan rencana manajemen tahunan, tetapi oleh masing-masing unit kerja anggaran-anggaran tersebut dirinci kedalam anggaran bulanan atau triwulan.

Adapun anggaran – anggaran tersebut disusun dengan mengikuti beberapa tahapan sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data didasarkan atas rencana anggaran yang diajukan oleh masing–masing seksi.
- b. Mempelajari dan menganalisa data atas rencana anggaran yang diajukan.
- c. Mengadakan rapat dengar pendapat untuk menyepakati rencana anggaran.
- d. Penyusunan anggaran komprehensif.
- e. Pengajuan anggaran untuk disetujui dan disyahkan oleh top management.

Seksi unit produksi sebagai satu–satunya pusat pertanggungjawaban biaya yang langsung menangani kegiatan produksi, sebelum melaksanakan kegiatannya juga terlebih dahulu harus menyusun anggarannya, yaitu anggaran produksi yang merupakan pedoman pelaksanaan kerjanya. Penyusunan anggaran produksi ini untuk periode yang akan datang di mulai pada bulan September sampai dengan bulan Nopember tahun berjalan.

Seksi unit produksi menyusun anggaran pemakaian bahan baku yang menunjukkan jumlah bahan baku yang dibutuhkan dalam berproduksi untuk periode tertentu. Adapun jenis bahan baku yang digunakan oleh perusahaan adalah :

- a. Bahan baku utama yaitu :
 1. Material Alam yang terdiri dari batu, pasir, split (batu pecah) dan air.
 2. Material Industri yang terdiri dari Semen, PC Wire, Plat Sambung, Kawat Spiral dan Besi beton

- b. Bahan Baku tambahan yaitu : Kawat ikat, Rangka sepatu, terminal grounding besi penghantar grounding, plat grounding dan minyak cetak.

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa batasan pusat biaya yang diuraikan adalah pusat biaya produksi pada seksi unit produksi. Anggaran biaya produksi dapat dibagi atas tiga golongan, yaitu :

1. Anggaran biaya bahan baku.
2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
3. Anggaran biaya produksi tidak langsung.

Anggaran biaya dari masing-masing seksi pada perusahaan dilaksanakan oleh bagian yang terkait sesuai dengan lini yang menjadi tanggung jawabnya.

D. Sistem Pelaporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Pada hakikatnya sistem pelaporan pertanggungjawaban menyajikan laporan informasi untuk pengawasan dan penilaian kinerja manajemen yang terdiri dari seperangkat laporan yang saling berhubungan dan disediakan bagi para manajer di berbagai pusat pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan. Laporan ini berisikan informasi pertanggungjawaban manajer tingkat yang lebih tinggi. Laporan pertanggungjawaban yang disusun oleh perusahaan disajikan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, sehingga pengawasan dan penilaian kinerja dapat diarahkan pada penyimpangan (varians) saja, sementara bidang-bidang lain yang pelaksanaannya secara relatif telah mendekati rencana yang telah disusun dapat

dilepaskan, sehingga tenaga dan waktu dapat dikonsentrasikan pada hal-hal yang lebih penting.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka diketahui pula bahwa pelaksanaan penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya (juga laporan pertanggungjawaban lainnya) ditangani oleh Seksi Keuangan dan Personalia namun tanggungjawab atas laporan tersebut tetap berada pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Apabila kemudian ditemukan kekeliruan penghitungan maupun pembebanan oleh Seksi Keuangan dan Personalia, maka masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat meminta Seksi Keuangan dan Personalia untuk melakukan koreksi atas laporan tersebut.

Pada Perusahaan ada ditemukan beragam jenis laporan pertanggungjawaban yang terdapat pada lima seksi yaitu :

1. Seksi Teknik dan Mutu
2. Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi
3. Seksi Keuangan dan Personalia
4. Seksi Peralatan
5. Seksi Kepala Unit Produksi

Dalam pusat biaya, menurut sumber atau pihak yang harus melakukan pertanggungjawaban ada tiga klasifikasi laporan pertanggungjawaban yang di miliki perusahaan yaitu : laporan pertanggungjawaban kepala seksi kepada manajer pabrik/unit.

Adapun laporan – laporan pertanggungjawaban tersebut terdiri dari :

1. Laporan bulanan (monthly report), merupakan ikhtisar pelaksanaan kegiatan operasi selama satu bulan, misalnya :
 - Neraca
 - Laporan Perhitungan Selisih Efisiensi Produksi
 - Laporan Evaluasi Biaya
2. Laporan jumlah tenaga kerja, merupakan laporan keadaan dan jumlah tenaga kerja yang bekerja di perusahaan selama periode yang ditetapkan, misalnya :
 - Laporan Mutasi Tenaga Kerja.
 - Daftar Tenaga Kerja
3. Laporan Triwulan, merupakan ikhtisar pelaksanaan kegiatan perusahaan selama tiga bulan, misalnya :
 - Laporan Evaluasi Biaya Per triwulan
4. Laporan Tahunan

Setelah periode anggaran berakhir, maka manajemen perusahaan segera mempersiapkan dan menyajikan laporan lengkap yaitu laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dari semua pusat biaya, yang didukung dengan skedul atau laporan–laporan pembantu. Penyajian laporan tahunan ini

adalah dengan cara merekapitulasi semua laporan bulanan, kemudian disusun

menjadi laporan pelaksanaan kerja yang bersifat komprehensif menurut periode

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Penggunaan untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

E. Penilaian Keberhasilan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya.

Keberhasilan suatu perusahaan tentu tidak dapat diperoleh dengan sendirinya tanpa ada suatu indikator yang ditetapkan oleh perusahaan dalam menilai suatu keberhasilan. Khusus dalam hal pertanggungjawaban biaya juga perlu dinilai keberhasilannya sehingga dapat diperoleh suatu jawaban apakah biaya-biaya yang dikeluarkan dapat dipertanggungjawabkan dengan baik. Dasar dari penilaian keberhasilan manajer pusat pertanggungjawaban biaya adalah anggaran yaitu dengan membandingkan angka-angka realisasi biaya dengan anggaran biaya yang telah disusun sehingga diperoleh penyimpangan atau selisih biaya yang menjadi indikator penilaian, serta realisasi pencapaian nilai produksi.

Apabila realisasi biaya lebih kecil daripada rencana biaya atau anggaran biaya yang telah disusun maka manajer pusat pertanggungjawaban biaya tersebut telah berhasil dan berprestasi dalam mengendalikan biaya-biaya yang berada dibawah tanggung jawabnya. Namun sebaliknya apabila terjadi selisih atau penyimpangan yang menunjukkan realisasi biaya lebih besar daripada rencana biaya atau anggaran biaya, maka selisih tersebut dianalisis, dikoreksi dan dilakukan perbaikan-perbaikan pada pusat-pusat biaya yang menjadi tanggung jawab seksi yang bersangkutan, agar sebab-sebab terjadinya selisih tersebut tidak terulang kembali. Jika manajer tersebut

mempunyai prestasi yang dinilai memuaskan, maka kepada manajer tersebut diberi

imbalan yang pantas dengan maksud agar prestasi yang sama dapat diulangi

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab terakhir ini penulis akan membuat beberapa kesimpulan dari pembahasan bab-bab terdahulu yang berhubungan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan, khususnya pusat pertanggungjawaban biaya sebagai alat penilaian keberhasilan.

Pada akhirnya penulis juga akan mencoba memberi beberapa saran untuk melengkapi penulisan skripsi ini, dan diharapkan dapat berguna bagi perusahaan maupun bagi siapapun yang memerlukannya.

A. Kesimpulan

1. Bentuk struktur organisasi garis yang diterapkan oleh perusahaan telah menggambarkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawab seluruh tingkatan manajemen., mulai dari tingkatan manajemen yang paling rendah hingga pucuk pimpinan sesuai dengan fungsi dan bidang tugas tertentu. Perusahaan ini terdiri dari lima seksi atau bagian yaitu : Seksi Unit Produksi, Seksi Teknik dan Mutu, Seksi Perencanaan dan Evaluasi Produksi, Seksi Peralatan, serta Seksi Keuangan dan Personalia dimana setiap seksi membawahi beberapa bagian.

2. Secara teoritis, semua bagian organisasi perusahaan ini merupakan pusat biaya, namun pusat biaya yang utama hanya lima seksi tersebut. Masing-masing pusat biaya atau departemen ini dipimpin oleh seorang manajer yang telah memiliki wewenang dan tanggungjawab untuk menyelenggarakan fungsi perencanaan, koordinasi, pengambilan keputusan dan pengelolaan kegiatan yang berda dibawah kendalinya.
3. Anggaran biaya merupakan bagian dari rencana manajemen tahunan yang disusun mengikuti pola dari bawah ke atas. Hal ini menunjukkan adanya kesepatan antara atasan dan bawahan dan adanya partisipasi semua bagian dalam menyusun anggaran, sehingga ada kebersamaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Perlakuan seperti ini juga akan mendorong setiap karyawan untuk bekerja lebih baik, karena mereka merasa memiliki anggaran masing-masing yang disusun oleh mereka sendiri sehingga mereka akan bertanggungjawab untuk merealisasikannya dan bersedia untuk menilai pertanggungjawaban mereka tersebut.
4. Sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya dari pusat-pusat pertanggungjwaban telah diterapkan dengan baik, yaitu dimulai dari tingkatan manajemen yang paling rendah sebagai pelaksanaan anggaran hingga tingkatan manajemen yang paling tinggi. Sistem pelaporan yang baik dan bermanfaat dalam memberikan informasi yang berguna bagi perencanaan dan pengambilan keputusan manajemen. Dengan demikian sistem pelaporan

pertanggungjawaban dan sekaligus merupakan bagian dari proses pengawasan dan penilaian kinerja manajemen.

5. Penilaian keberhasilan manajer pusat biaya pada perusahaan ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang telah dicapai dengan anggaran. Jika terjadi penyimpangan maka hal itu akan dibawa ke pertemuan manajemen untuk dibicarakan lebih lanjut. Cara penilaian seperti ini dapat dikatakan kurang memadai untuk memberikan suatu gambaran yang nyata mengenai hasil kerja yang telah dicapai. Jadi dalam hal ini masih diperlukan suatu cara penilaian yang lebih intensif agar dapat memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai hasil kerja yang telah dicapai.

B. Saran

1. Secara umum sistem akuntansi pertanggungjawaban biaya perusahaan telah memenuhi syarat untuk menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Namun agar sistem pengawasan biaya lebih terperinci dan berguna, hendaknya dilakukan pemisahan antara biaya yang terkendalikan dengan biaya yang tidak terkendalikan oleh masing-masing manajer pusat biaya, sehingga jelas batas-batas biaya yang harus dipertanggungjawabkan oleh setiap manajer pusat biaya.
2. Perusahaan menyusun anggarannya secara komprehensif, sehingga seluruh rencana kegiatan yang hendak dilaksanakan akan dapat dilihat dalam anggaran komprehensif tersebut. Hal ini akan dapat memberikan gambaran

bagi setiap manajer pusat biaya mengenai langkah-langkah yang harus ditempuh untuk dapat melaksanakan anggaran tersebut. Namun demikian kiranya masih perlu diadakan penyempurnaan lagi agar anggaran yang disusun lebih akurat dan berdaya guna untuk mengawasi pelaksanaan anggaran dalam perusahaan ini, perusahaan telah menugaskan bagian akuntansi untuk turun ke lapangan. Menurut pendapat penulis hal ini kurang sesuai dengan struktur organisasi di mana masing-masing departemen telah dilimpahkan wewenang dan tanggungjawab, jadi masing-masing manajer departemen dapat mengawasi pelaksanaannya sendiri. Agar tidak terjadi kesimpangsiuran tugas dan tanggungjawab, tugas bagian akuntansi sebagai pengawas pelaksanaan anggaran sebaiknya ditiadakan, dan jika memang diperlukan orang atau bagian yang independen untuk mengawasi pelaksanaan anggaran, sebaiknya perusahaan mengangkat seorang internal auditor yang independen.

3. Penilaian keberhasilan manajer pusat pertanggungjawaban biaya pada perusahaan ini masih dapat lebih diintensifkan lagi. Tindakan ini perlu diambil agar dapat diketahui hasil kerja mereka yang sebenarnya. Selain dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran, penilaian kinerja manajer pusat biaya juga dapat dilakukan dengan mengukur efisiensi kerja, produktivitas, efektivitas kerja, dengan membandingkan hasil kerja tahun sekarang dengan tahun lalu. Selain itu perusahaan juga dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA Penilaian kinerja yang lebih lanjut, baik bersifat keuangan

maupun non keuangan untuk lebih mengintensifkan penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)15/3/24

DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Matz, Milton F. Ustry, Cost Accounting : Planning and Control, Jilid 1, Edisi Kesembilan, Terjemahan Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta, 1995.
- Arief Suadi, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta, 1995.
- Horngren, Foster, dan Datar, Cost Accounting (Akuntansi Biaya), Jilid 2, Edisi Kedelapan, Alih Bahasa Endah Susilaningtyas, Salemba Empat, Jakarta, 1995.
- M. Munandar, Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta, 1993.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta, 1990.
- _____, Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat, Rekayasa, Edisi Kelima, STIE YKPN, Yogyakarta, 1993.
- R. A. Supriyono, Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, Buku Satu, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1992.
- Ralph Estes, Accounting Dictionaries (Kamus Akuntansi), Edisi Kelima, Terjemahan Nugroho Widjajanto dan Marianus Sinaga, Erlangga, Jakarta, 1996.
- Ronald W. Hilton, Managerial Accounting, International Edition, Mc. Graw Hill, Inc., New York, 1991.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Salemba Empat, Jakarta 1996.
- S. Nasution dan M. Thomas, Buku Penuntun Membuat Thesis, Skripsi, Desertasi dan Makalah, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1995.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)15/3/24