

**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA SEBAGAI
PENGAWASAN BIAYA PADA PTPN – III (PERSERO)
KEBUN RAMBUTAN TEBING TINGGI**

Oleh :

HELI METTI BR. MUNTHE

NIM: 01 833 0063



**JURUSAN AKUNTANSI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
FAKULTAS EKONOMI**

MEDAN

2006

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

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)21/3/24

Judul Skripsi : AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA SEBAGAI PENGAWASAN BIAYA PADA PTPN – III (PERSERO) KEBUN RAMBUTAN TEBING TINGGL.

Nama Mahasiswa : HELI METTI BR. MUNTHE

NIM : 01 833 0063

Jurusan : Akuntansi



Menyetujui :

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

(Drs. Zainal Abidin)

Pembimbing II

(Linda Lores, SE., M.Si)

Mengetahui,

Ketua Jurusan

(Dra. Hj. Retnawati Siregar, M.Si)



Dekan

(H. Syahriandy, SE., M.Si)

Tanggal Lulus : 14 Oktober 2006

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

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)21/3/24

RINGKASAN

Heli Metti Br. Munthe, 01 833 0063, Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Pengawasan Biaya pada PTPN III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi. (Dibawah bimbingan Drs. Zainal Abidin sebagai Pembimbing I dan Linda Lores SE., M.Si., sebagai Pembimbing II).

Akuntansi Pertanggungjawaban adalah merupakan suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Dalam lingkup organisasi / perusahaan terutama yang berhubungan dengan pengawasan biaya memperlihatkan peranan yang sangat memuaskan dimana hasil produksi dihasilkan maksimal dan mutu terjamin.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah peranan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai pengawasan biaya dalam meningkatkan produksi.

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui seberapa besar peranan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai pengawasan biaya untuk meningkatkan produksi.

Metode analisa data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan varians yang bertujuan untuk menyusun, mengelompokkan dan menginterpretasikan data dan mengambil nilai kondisional dari biaya yang dianggarkan.

Hasil penelitian membuktikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai pengawasan biaya sangat berperan dalam meningkatkan biaya produksi pada PTPN III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi.



KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena berkat dan rahmat dan karunia-Nya Penulis telah menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Sebagai persyaratan terakhir untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi setiap Mahasiswa diwajibkan untuk menyusun karangan ilmiah berupa skripsi sesuai dengan jurusan yang dipilihnya. Dalam rangka memenuhi kewajiban tersebut, Penulis berusaha menyusun skripsi ini dengan judul **AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA SEBAGAI PENGAWASAN BIAYA PADA PTPN – III (PERSERO) KEBUN RAMBUTAN TEBING TINGGI.**

Didalam penyusunan skripsi ini, Penulis telah mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, dan bantuan ini diperoleh baik berupa moril maupun material. Atas bantuan tersebut, Penulis dalam kesempatan ini menyampaikan rasa hormat dan terimakasih sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak H. Syahriandy SE., M.Si., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah memberikan dorongan kepada Penulis untuk menulis skripsi ini.
2. Ibu Hj. Dra. Retnawati Siregar M.Si., selaku Ketua Jurusan Akuntansi yang telah memberikan dorongan kepada Penulis untuk menulis skripsi ini.

3. Bapak Drs. Zainal Abidin, selaku Pembimbing I yang berkenaan menyediakan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan dan petunjuk serta koreksi dalam menyelesaikan skripsi ini
4. Ibu Linda Lores SE., M.Si., selaku Pembimbing II yang berkenaan menyediakan waktu dan pikirannya untuk memberikan bimbingan dan petunjuk serta koreksi dalam menyelesaikan skripsi ini
5. Ibu Karlonta Nainggolan SE., MSAc, selaku Ketua yang telah memberikan dorongan kepada Penulis untuk menyusun skripsi ini.
6. Ibu Mardiana SE., M.Si., selaku Sekretaris yang telah memberikan dorongan kepada Penulis untuk menyusun skripsi ini.
7. Seluruh Staff Pengajar Fakultas Ekonomi yang telah memberikan dorongan kepada penulis selama dalam perkuliahan.

Penulis juga tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada :

1. Bapak Pimpinan PTPN III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi beserta Staff Pegawai yang telah memberikan ijin untuk mengadakan penelitian dan juga memberikan data yang diperlukan guna penulisan skripsi ini.
2. Penghargaan dan terima kasih yang tiada terhingga kepada Ayahanda B. Munthe dan Ibunda M. Br. Depari yang telah memberikan dorongan serta meluangkan waktu berupa tenaga dan pikiran hingga terselesaikan skripsi ini.
3. Kakak, abang, dan adikku tercinta : Nilawati Br. Munthe, SE., Peri Sastrawan Munthe, S.Sos., Mika Jayanti Br. Munthe, yang telah berkenaan menyediakan

waktu dan tenaga untuk memberikan dorongan dan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Kekasih tercinta Martinus F. Singarimbun (Erick) yang telah berkenaan memberikan waktu dan tenaga dan pikiran dalam menyelesaikan skripsi ini sampai dengan selesai.
5. Rekan – rekan Mahasiswa stambuk 01 khususnya : Nova, Iam, Yuni, Rika, Flora, Friska yang turut serta membantu penulisan dalam berbagai hal dan rela memberikan dorongan guna penulisan skripsi ini.
6. Rekan – rekan Permata GBKP Rg. Sei Beras Sekata yang turut serta membantu penulisan dalam berbagai hal dan rela memberikan dorongan guna penulisan skripsi ini.

Selanjutnya Penulis juga menyadari bahwa didalam penulisan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan baik dalam sistematika penulisan maupun gaya bahasanya.

Oleh karena itu Penulis dengan senang hati dan tangan terbuka menerima segala kritikan yang sifatnya membangun. Akhirnya sebagai penutup semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Medan, Desember 2006

Penulis

(Heli Metti Br. Munthe)

DAFTAR ISI

	Hal
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
E. Metode Analisis	5
BAB II. LANDASAN TEORITIS	6
A. Akuntansi Pertanggungjawaban	6
B. Pusat Pertanggungjawaban Biaya	12
C. Penyusunan Anggaran Biaya	17
D. Penilaian Prestasi Pusat Biaya	26
E. Laporan Manajer Pusat Pertanggungjawabab Biaya	27

BAB III. PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN

RAMBUTAN TEBING TINGGI	30
A. Gambaran Umum Perusahaan	30
B. Akuntansi Pertanggungjawaban	40
C. Pusat Pertanggungjawaban Biaya	41
D. Penyusunan Anggaran Biaya	42
E. Penilaian Prestasi Pusat Biaya	48
F. Laporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya	49

BAB IV. ANALISA DAN EVALUASI	54
---	-----------

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	61
--	-----------

A. Kesimpulan	61
B. Saran	62

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL.

Tabel	Hal
Tabel 1. PT. Dynka Anggaran Penjualan	21
Tabel 2. PT. Dynka Anggaran Produksi (Unit)	22
Tabel 3. PT. Dynka Anggaran Pembelian	23
Tabel 4. PT. Dynka Anggaran Biaya Tenaga Kerja	24
Tabel 5. PT. Dynka Anggaran Kas	24
Tabel 6. Laporan Perbandingan Anggaran	52



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Hal
Gambar 1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	
Secara Tradisional	8
Gambar 2. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	
Secara Kontemporer	9
Gambar 3. Pusat Pertanggungjawaban	13



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Hal
Lampiran 1. Rubber Tread Factory	45
Lampiran 2. Rubber Articles Factory	46
Lampiran 3. Rubber Gloves Factory	47



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Salah satu tujuan dari perusahaan negara adalah menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa barang dan jasa yang bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak. Setelah lahirnya pemerintahan orde baru pada pertengahan dasawarsa 60-an, telah terjadi perubahan penting dalam iklim politik ekonomi dan sosial yang secara singkat dapat dirumuskan sebagai debirokratisasi dan deetatisme.

Usaha membangun ekonomi diusahakan peran serta seluruh lapisan masyarakat dan mengurangi campur tangan pemerintah yang menghambat perkembangan ekonomi. Dalam iklim yang demikian perundangan yang akan meletakkan kembali peran serta fungsi BUMN sebagai aparat perekonomian negara dalam sistem perekonomian Indonesia.

Sehubungan dengan perkembangan perusahaan negara saat ini telah menimbulkan kesulitan-kesulitan dalam pengendaliannya. Maka peranan akuntansi semakin dibutuhkan untuk memperoleh suatu informasi. Akuntansi biaya sebagai salah satu konsep yang ada dalam akuntansi mencoba memberikan pemecahan dari masalah untuk memenuhi kebutuhan informasi tersebut, khususnya informasi mengenai pengawasan biaya.

Dari segi pelaksanaannya, akuntansi pertanggungjawaban membagi suatu organisasi atau perusahaan kedalam beberapa pusat pertanggungjawaban, dan setiap pusat pertanggungjawaban memiliki batasan wewenang yang jelas sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai masukan dan keluaran yang dapat digunakan sebagai laporan pertanggungjawaban dari setiap pusat pertanggungjawaban kepada manajer di atasnya.

Anggaran sebagai alat yang digunakan dalam akuntansi pertanggungjawaban akan dibandingkan dengan laporan aktual manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengukur prestasi, sehingga perbedaan antara jumlah biaya aktual dengan yang telah dianggarkan merupakan selisih yang akan mencerminkan prestasi manajer.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi adalah perusahaan negara yang bergerak dalam bidang perkebunan dengan dua komoditi utama yaitu karet dan kelapa sawit. Perusahaan ini tidak menjual barang jadi, hanya menjual barang setengah jadi.

Berkaitan dengan itu, penulis bermaksud mempelajari penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu cara pengawasan biaya dan sekaligus sebagai alat pengukur prestasi kerja manajer. Timbul keinginan penulis untuk mengadakan penelitian di bidang ini dengan memilih judul : **"AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT BIAYA SEBAGAI PENGAWASAN BIAYA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) KEBUN RAMBUTAN TEBING TINGGI"**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan pada perusahaan yang bersangkutan ditemukan adanya masalah yang berkenaan dengan topik yang diteliti dan dirumuskan sebagai berikut :

Apakah Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya digunakan sebagai pengawasan biaya untuk menaikkan produksi ?

C. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian

Luas tujuan dalam penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya digunakan sebagai pengawasan biaya untuk menaikkan produksinya pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi.
2. Sebagai bahan masukan dan pertimbangan berupa saran sebagai alternatif bagi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi.
3. Sebagai perbandingan antara teori – teori yang diterima penulis selama dibangu perkuliahan dengan praktek di lapangan dan aplikasinya pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Memperoleh data yang dibutuhkan di dalam penelitian ini, digunakan dua metode yaitu :

1. Penelitian kepustakaan (library research)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

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)21/3/24

Penelitian kepustakaan yaitu suatu penulisan yang dilakukan untuk membahas masalah yang bersumber dari buku – buku, literature dan catatan selama perkuliahan serta bahan bacaan lain yang berhubungan dengan penulisan dan data yang terkumpul tersebut disebut data sekunder

2. Penelitian lapangan (field research)

Penelitian lapangan yaitu suatu penelitian untuk membahas masalah yang terjadi di lapangan untuk mengumpulkan data langsung pada perusahaan sebagai objek yang dipilih untuk memperoleh data yang diperlukan. Data yang terkumpulkan tersebut disebut data primer.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah :

- a. Pengamatan (observation) yaitu mengamati secara langsung atas suatu objek secara hati – hati dan ilmiah.
- b. Wawancara (interview) yaitu mengadakan tanya jawab dengan yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi melalui lisan sesuai dengan materi pembahasan.
- c. Daftar pertanyaan (questionnaire) yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pemimpin perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

E. Metode Analisis

Untuk membuktikan hipotesis yang diajukan, dilakukan analisis sebagai berikut :

a. Metode deskriptif

Metode deskriptif yaitu mengumpulkan, mengelompokkan data kemudian menganalisis dan menginterpretasikannya sehingga dapat memberikan gambaran yang lengkap tentang fakta – fakta yang ada diperusahaan.

b. Metode varians

Metode varians yaitu suatu ukuran statistik atau penyebaran dari nilai kondisional yang mungkin disekitar nilai yang diperkirakan, juga selisih antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan

Hasil kedua analisis diatas penulis akan mengambil kesimpulan untuk selanjutnya menyusun saran sebagai jalan keluar atau pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan yang terdapat pada suatu organisasi yang berskala besar, pendelegasian wewenang dan tanggungjawab sangatlah dibutuhkan. Untuk mendukung maksud tersebut maka diperlukan desain terhadap sistem akuntansi untuk suatu organisasi yang dirancang sedemikian rupa dengan memanfaatkan peranan dari akuntansi manajemen, sehingga pada akhirnya diharapkan sistem akuntansi yang digunakan dapat menghasilkan laporan mengenai kinerja dari setiap laporan organisasi yang sekaligus juga berfungsi sebagai bahan evaluasi sampai sejauh mana para manajer telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka menacapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Adapun sistem akuntansi yang khusus dirancang untuk ini adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Dengan kata lain sistem akuntansi pertanggungjawaban ini terutama ditujukan sebagai sarana untuk mengawasi pelaksanaan pekerjaan dan biaya – biaya yang timbul sebagai akibat dari kegiatan tersebut dari masing – masing manajer pusat pertanggungjawaban.

1. Defenisi akuntansi pertanggungjawaban

Berbagai defenisi yang telah dirumuskan oleh para ahli mengenai akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya mengandung pengertian yang sama. Untuk memperjelas pembahasan selanjutnya maka berikut ini disajikan kutipan dari beberapa defenisi yang dikemukakan oleh para ahli :

Menurut Charles T. Horngren / George Foster : Akuntansi pertanggungjawaban adalah : "Suatu sistem yang mengukur rencana dan tindakan dari setiap pusat pertanggungjawaban."¹

Suatu organisasi dibagi dalam beberapa unit yang setiap unitnya diberi tanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan. Lazimnya unit – unit tersebut dikenal 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 mencapai tujuan masing – masing unit. 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.

Sedangkan defenisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Amin Widjaja Tunggal adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa

¹ Charles T. Horngren / George Foster, "Akuntansi Biaya", alih bahasa Marianus Smaga, SE_{AKS}, Cetakan I, Erlangga, 1992, Hal 161.

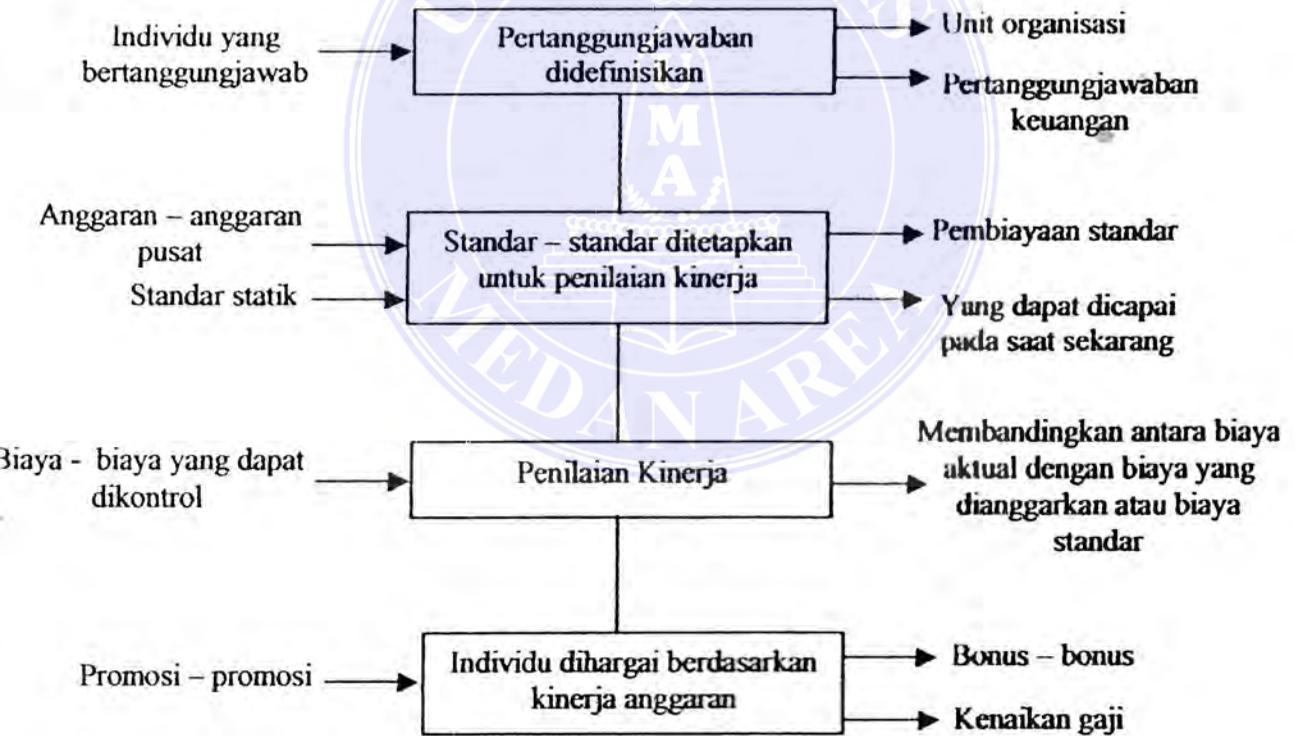
urusan usaha dapat saling efektif dikendalikan dengan mengendalikan orang yang bertanggungjawab untuk melaksanakan operasi.²

Adapun elemen – elemen yang mendasari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah :

1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Secara Tradisional

GAMBAR 1

SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SECARA TRADISIONAL

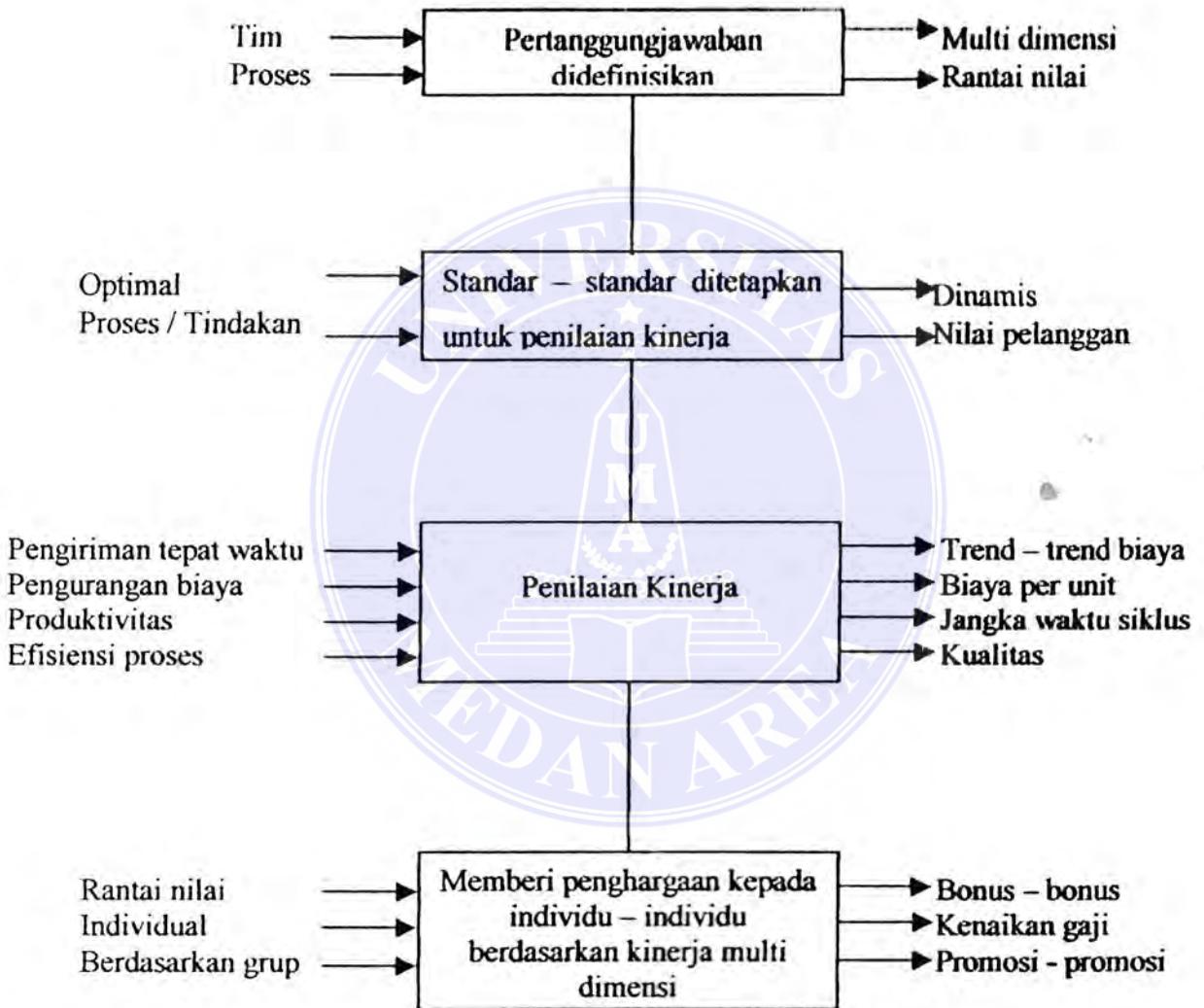


Sumber : Don. R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Cost Management*, Hal. 908

² Drs. Amin Widjaja Tunggal, Ak., MBA, "Sistem Pengendalian Manajemen", Cetakan I, PT. Rineka Cipta, Jakarta, 1993.

2. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Secara Kontemporer

GAMBAR 2
SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SECARA KONTEMPORER



Sumber : Don. R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Cost Management*, Hal. 908

Dari berbagai defenisi dan elemen yang mendasari akuntansi pertanggungjawaban seperti yang telah dipaparkan di atas maka dapat dapat dikemukakan beberapa hal sehubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban 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.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu proses pengumpulan informasi akuntansi menurut wilayah pertanggungjawaban dari pusat – pusat pertanggungjawaban.

2. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban

Dibandingkan dengan pemimpin pada perusahaan kecil, seorang pemimpin pada perusahaan yang berskala besar tidaklah sanggup untuk mengatasi semua hal yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan yang pada akhirnya berhubung dengan pengambilan keputusan untuk setiap bidangnya. Untuk itu pemimpin maupun manajemen pusat haruslah melepaskan wewenang pengambilan keputusan atas kegiatan – kegiatan tersebut baik untuk beberapa bagaian maupun secara keseluruhan dan selanjutnya medelegasikannya kepada tingkatan manajemen dibawahnya.

Dari laporan mengenai kinerja masing – masing manajemen pusat pertanggungjawaban yang mengisyaratkan informasi mengenai akuntansi pertanggungjawaban secara individual dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

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)21/3/24

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

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Pemotivasi manajer.³

Ad. 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 informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan berjalannya kegiatan perusahaan. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi pihak manajer untuk merencanakan penempatan dan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan 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.

³ Mulyadi, "Akuntansi Manajemen", Cetakan I, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hal 175 - 176.

Ad. 2 Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai permotivasi manajer.

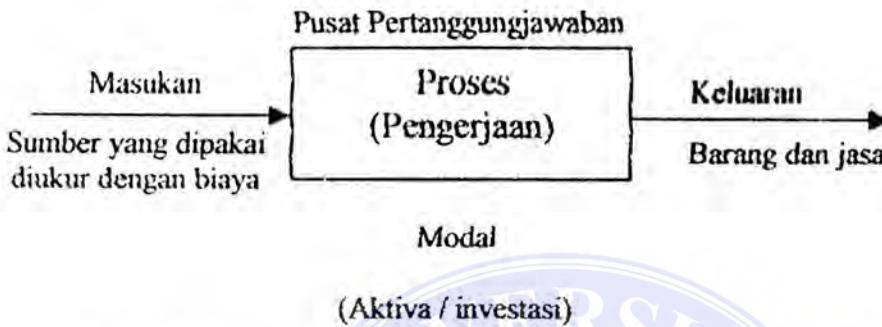
Anggaran dapat dijadikan sebagai salah satu alat untuk mengukur prestasi manajer, dimana bila diperbandingkan dengan realisasinya maka akan tersirat informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberi motivasi bagi 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 perilaku keorganisasian para manajer.

B. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Ciri utama dari perusahaan yang merupakan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya pusat – pusat pertanggungjawaban. Pusat – pusat pertanggungjawaban merupakan 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 obyek yang harus dicapai. Jadi sasaran dari masing – masing individu dalam setiap pusat pertanggungjawaban harus diusahakan agar selaras, serasi dan seimbang dengan sasaran umum dan organisasi secara keseluruhan.

GAMBAR 3
PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN



Sumber : R.A. Supriyono, S. U, *Akuntansi Manajemen 2 Struktur Pengendalian Manajemen*, Hal. 23.

Gambar 3 memperlihatkan suatu diagram masukan proses keluaran pusat pertanggungjawaban. Menurut Drs. R. A. Supriyono S. U, *Akuntansi*. Setiap pusat pertanggungjawaban dapat diukur dengan menggunakan berbagai bahan – bahan tertentu. Sejumlah tenaga kerja dari berbagai jenis pekerjaan tertentu atau berbagai jenis jasa lain. Kesemua bahan masukan diproses di dalam pusat pertanggungjawaban. Sebagai hasil proses tersebut didapat keluaran / output yang disebut produk / jasa.

1. Pengertian pusat pertanggungjawaban.

Hansen dan Mowen mendefinisikan pusat pertanggungjawab sebagai berikut :

Suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan – kegiatan tertentu.⁴

Menurut Edi Sukarno, pusat pertanggungjawaban yaitu unit kerja yang dipimpin oleh orang yang menanggung tanggung jawab.⁵

Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat diambil suatu pengertian bahwa pusat pertanggungjawaban adalah suatu kegiatan bagian atau unit organisasi yang dipimpin seorang manajer atau kepala bagian yang berwenang merencanakan atau mengawasi kegiatan – kegiatan yang terjadi dalam unit yang dipimpinnya dan tanggung jawab 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 pemimpin menjadi jelas mulai dari jenjang yang paling atas sampai jenjang yang paling bawah.

Sehubungan dengan penilaian prestasi pusat tanggung jawab ada dua kriteria yang dapat digunakan yaitu efisiensi dan efektifitas. Penilaian dengan kriteria ini tidaklah bersifat absolut tetapi dipergunakan dalam bentuk perbandingan. Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari suatu unit input yang dipergunakan. Pada kebanyakan pusat tanggung jawab, pengukuran efisiensi dilakukan dengan cara membandingkan biaya yang benar – benar dipergunakan dengan standar biaya yang ditetapkan.

⁴ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, "Management Accounting", Cetakan 1, Erlangga, 1992, Hal 62.

⁵ Edi Sukarno, "Sistem Pengendalian Manajemen", PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000, Hal 31.

Efektifitas adalah hubungan antara keluaran pusat tanggung jawab dengan sasaran yang harus dicapainya. Apabila kontribusi keluaran yang dihasilkan semakin mendekati nilai pencapaian saran, maka semakin efektif pusat tanggungjawab tersebut.

2. Jenis – jenis pusat pertanggungjawaban biaya

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

➤ Pusat biaya terukur

Pusat biaya terukur dilakukan sesuai dengan prosedur mutu, intruksi kerja yang telah didokumentasikan dan diimplementasikan sampai efektif. Dimana pusat teknik ini semuanya dijaga dan digunakan dengan baik antara lain semua peralatan / perlengkapan mesin yang siap dioperasikan digunakan untuk menunjang proses pengolahan, menggunakan kendaraan yang hanya digunakan untuk menunjang proses angkutan produksi.

Biaya terukur biasanya dinyatakan dalam biaya standar. Perhitungan biaya nyata dibandingkan dengan nilai biaya standar, apabila terdapat perbedaan nilai maka besarnya perbedaan tersebut akan dianalisis untuk menduga yang menyebabkan perbedaan tersebut. Keberhasilan prestasi kerja para manager dari pusat pembiayaan dinilai atas dasar seberapa jauh mereka dapat menjaga agar biaya nyata dari kegiatan – kegiatan mereka selalu sama atau bahkan berada

dibawah tingkat biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Kegiatan pusat pembiayaan terukur perlu diperhatikan tugas usaha pengukuran dari besarnya biaya.

➤ Pusat biaya tak terukur

Unit organisasi keluaran yang tidak dapat terukur dengan satuan besaran nilai uang. Pusat biaya terukur berupa unit staf administrasi yaitu bagian akuntansi, bagian hukum, dan bagian industri. Efisiensi dan efektifitas unit-unit organisasi tidak dapat diukur dengan besaran nilai uang.

Proses perbandingan besarnya nilai masukan tidak diukur dalam besaran nilai uang, maka pada dasarnya cara pengukuran prestasi kerja yang lengkap tidak dapat kita pakai sebagai dasar pengukuran yang menyeluruh tentang usaha penilaian para manager secara keseluruhan.

3. Defenisi departementasi sebagai suatu pusat pertanggungjawaban menurut M. Manulang sebagai berikut :

Departementasi merupakan suatu proses mengkhususkan atau membagi – bagikan kegiatan (tugas) pemimpin atau sesuatu badan dengan suatu dasar tertentu.⁶

Dari defenisi diatas dapat diambil sebuah pengertian bahwa “departemen” menandakan suatu bidang, devisi, seksi, atau cabang dari suatu perusahaan, dimana seorang manager mempunyai wewenang untuk melaksanakan aktivitas yang khusus.

⁶ M. Manulang, “Dasar – dasar Manajemen”, Cetakan 16, Gajah Mada Universitas Press, Yogyakarta, 2002, Hal 79.

Dalam mengadakan departementasi harus diperhatikan kebutuhan – kebutuhan perusahaan sendiri didalam merealisasikan tujuannya. Hal – hal pokok yang harus diperhatikan adalah :

- a. **Spesialisasi**, tugas – tugas yang sama harus dimasukkan kedalam suatu bagian.
- b. **Memperoleh pengawasan – pengawasan dan pelaksanaan harus dipisah – pisahkan**. Suatu aktivitas yang termasuk ke dalam suatu bagian haruslah disentralisasi tempatnya, jadi jangan terpecah – pecah. Perusahaan yang mempunyai daerah yang luas, diadakan departemen atas seksi – seksi yang sama pada tempat yang berbeda sehingga dapat dibandingkan hasil – hasil yang dicapai masing – masing bagian.
- c. **Koordinasi**, fungsi – fungsi yang mempunyai hubungan satu sama lain harus ada pada bagian yang sama.
- d. **Biaya**, bagian – bagian yang terdapat dalam perusahaan haruslah sesederhana mungkin untuk dapat menekan biaya. Penambahan suatu departemen / seksi harus dibandingkan dengan keuntungan dan pengeluaran yang dibutuhkannya.⁷

C. Penyusunan Anggaran Biaya

Suatu biaya yang dapat diawasi oleh pimpinan bagian belum tentu dapat diawasi oleh pimpinan sub bagian yang berada dibawahnya, tetapi ada juga suatu

⁷ M. Manulang, Op.at, Hal 80 – 82

jenis biaya yang merupakan biaya yang dapat diawasi oleh bagian-bagian yang setingkat, misalnya pada bagian pembelian bahan dan bagian produksi. Seseorang jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa, tetapi harus diperhatikan juga bahwa seluruh biaya dapat diawasi dalam jangka panjang. Biaya variabel pada umumnya dapat diawasi dalam jangka pendek pada suatu periode. Beberapa biaya tetap, seperti gaji mandor atau sewa peralatan pada umumnya dapat diawasi oleh manajemen dalam jangka pendek, tetapi juga seperti penyusunan aktiva tetap, hanya dapat diawasi dalam jangka panjang. Demikian juga halnya untuk beberapa jenis yang dapat diawasi dalam jangka panjang dan jangka pendek seperti pembelian bahan dan kontrak lima tahun. Hal ini tidak dapat segera diawasi, tetapi untuk kerusakan dan pemborosan atas bahan-bahan yang sama akan dapat diawasi oleh departemen yang berwenang yang menggunakannya.

Jadi apakah suatu biaya dapat diawasi atau tidak dapat diawasi tergantung dari dua hal yaitu :

- a. Tingginya tingkat manajemen dari manajer yang bersangkutan.
- b. Jangka waktu.⁸

Meskipun diatas menjelaskan bahwa seorang manajer yang wewenangnya cukup luas dan dalam jangka waktu yang panjang, maka semua biaya dapat dikendalikan. Dalam jangka pendek tidak semua biaya dapat dikendalikan, dan biaya yang dapat pada tingkat manajemen yang agak tinggi seringkali tidak dapat

⁸ Amin Widjaja Tunggal, Ak., MBA., Op cit, Hal 75

dikendalikan pada manajemen tingkat bawah. Hal ini penting untuk menilai efisiensi seorang manajer karena berhubungan dengan biaya – biaya yang termasuk dibawah tanggungjawabnya.

1. Defenisi Anggaran

Dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memperdayakan potensi sumberdayanya secara efisiensi dan efektif. Menurut Edi Sukarno anggaran dapat didefenisikan sebagai berikut :
“Anggaran ialah rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, menyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang”.⁹

Suatu anggaran merupakan harapan perusahaan dimasa yang akan datang. Perencanaan melibatkan pengendalian dan rekayasa dari variable – variable yang relevan dan mengurangi dampak ketidakpastian. Anggaran membuat manajemen proaktif untuk mempengaruhi lingkungan yang menarik perhatiannya. Suatu anggaran menyatakan perencanaan yang formal dan membantu untuk merealisasi harapan – harapan manajemen.

2. Tujuan Anggaran

Adapun tujuan penganggaran yang dikemukakan Edi Sukarno sebagai berikut:

⁹ Edi Sukarno, Op Cit, Hal 144

1. Untuk menyatakan harapan / sasaran perusahaan secara jelas dan formal sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak – pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan
3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
4. Untuk mengkoordinasikan cara / metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.¹⁰

3. Jenis – jenis Anggaran

Anggaran perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi dua, Yakni anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional menyangkut bisnis inti perusahaan yaitu barang dan jasa. Sedangkan anggaran keuangan lebih berorientasi pada pengeluaran modal, dana tunai, pembiayaan dan laporan keuangan.

Dalam penyusunan anggaran harus melalui tahap – tahap sebagai berikut :

¹⁰ Edi Sukarno, Op Cit, Hal 147.

1. Anggaran Penjualan

TABEL 1

PT. DYNKA ANGGARAN PENJUALAN

Wilayah Produk	Bulan			Total (Rp)
	Januari (Rp)	Februari (Rp)	Maret (Rp)	
Penjualan wilayah X				
Produk A	900	1.050	1.200	3.150
Produk B	<u>15.750</u>	<u>16.800</u>	<u>17.850</u>	<u>50.400</u>
Total	<u>16.650</u>	<u>17.850</u>	<u>19.050</u>	<u>53.550</u>
Penjualan wilayah Y				
Produk A	1.800	2.100	2.400	6.300
Produk B	<u>9.450</u>	<u>10.080</u>	<u>10.710</u>	<u>30.240</u>
Total	<u>11.250</u>	<u>12.180</u>	<u>13.110</u>	<u>36.540</u>
Penjualan wilayah Z				
Produk A	6.300	7.350	8.400	22.050
Produk B	<u>6.300</u>	<u>6.720</u>	<u>7.140</u>	<u>21.160</u>
Total	<u>12.600</u>	<u>14.070</u>	<u>15.540</u>	<u>42.210</u>
Total keseluruhan	40.500	44.100	47.700	132.300

Sumber : Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Hal. 185.

2. Anggaran Biaya Produksi

TABEL 2

PT. DYNKA ANGGARAN BIAYA PRODUKSI

	Bulan		
	Januari	Pebruari	Maret
Estimasi penjualan produk A	900	1.050	1.200
+ Persediaan akhir diinginkan	<u>840</u>	<u>960</u>	<u>1.080</u>
	1.740	2.010	2.280
- Persediaan awal	<u>720</u>	<u>840</u>	<u>960</u>
Jumlah produk A di produksi	<u>1.020</u>	<u>1.170</u>	<u>1.320</u>
Estimasi penjualan produk B	2.250	2.400	2.550
+ Persediaan akhir diinginkan	<u>1.920</u>	<u>2.040</u>	<u>2.160</u>
	4.170	4.440	4.710
- Persediaan awal	<u>1.800</u>	<u>1.920</u>	<u>2.040</u>
Jumlah produk B di produksi	<u>2.370</u>	<u>2.520</u>	<u>2.670</u>

Sumber : Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Hal. 186.

3. Anggaran pembelian

TABEL 3
PT. DYNKA ANGGARAN PEMBELIAN

	Bulan		
	Januari	Pebruari	Maret
Bahan dibutuhkan untuk memproduksi A (1 unit A : 2 unit material)	2.040	2.340	2.640
Bahan dibutuhkan untuk memproduksi B (1 unit B : 4 unit material)	9.480	10.080	10.680
Total produksi dibutuhkan	11.520	12.420	13.320
- Saldo akhir diinginkan	17.280	18.630	19.980
Total dibutuhkan	28.000	31.050	33.300
- Saldo awal	15.750	17.280	18.600
Pembelian (unit)	13.050	13.770	14.670
Harga pokok (Rp)	13.050	13.770	14.670

Sumber : Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Hal. 187.

4. Anggaran biaya tenaga kerja

TABEL 4**PT. DYNKA ANGGARAN BIAYA TENAGA KERJA**

	Bulan		
	Januari (Rp.)	Pebruari (Rp)	Maret (Rp)
Unit A diproduksi	1.020	1.170	1.320
Unit B diproduksi	2.370	2.520	2.670
Total unit	3.390	3.690	3.990
Total jam kerja	3.390	3.690	3.990
Total biaya jam kerja Tarif Rp. 6,- per jam)	20.340	22.140	23.940

Sumber : Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Hal. 188.

5. Anggaran kas

TABEL 5**PT. DYNKA ANGGARAN KAS**

	Bulan		
	Januari (Rp)	Pebruari (Rp)	Maret (Rp)
Saldo Kas Awal	12.000	13.800	13.944
Ditambah : Penerima kas			

50% dari penjualan	20.250	20.250	23.850
Pebagihan piutang	15.000	20.250	22.050
Total penerimaan kas	47.250	55.380	59.844
Dikurang : Pengeluaran kas :			
Pembelian bahan baku	12.300	13.050	13.770
Gaji	1.500	1.500	1.500
Upah	20.340	22.140	23.940
Komisi penjualan	2.025	2.025	2.385
Sewa	600	600	600
Lain – lain	405	441	477
Pembelian peralatan	-	1.500	-
Dividen	3.000	-	-
Total pengeluaran kas	40.170	41.436	42.672
Surplus / defisit kas	7.080	13.944	17.172
Saldo kas minimum – akhir	12.000	12.000	12.000
Pinjam (pembayaran)	6.000	-	(3.000)
Saldo kas terakhir	13.080	13.944	14.127

Sumber : Edi Sukarno, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Hal. 189.

D. Penilaian Prestasi Pusat Biaya

Penilaian kinerja sangat berguna bagi manajer untuk mengetahui sampai sejauh mana para manajer pusat pertanggungjawaban telah melaksanakan kegiatannya. Suatu pengukuran kinerja harus dimulai dengan penetapan tujuan yang hendak dicapai. Pengukuran dan penilaian prestasi bertujuan untuk

- a. Menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi secara keseluruhan.
- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan.
- c. Memberikan motivasi bagi manajer bagian dalam menjalankan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan.¹¹

Dari kutipan di atas dapat disimpulkan bahwa mengukur kinerja pusat – pusat pertanggungjawaban perlu dikaitkan antara organisasi perusahaan dengan pusat – pusat pertanggungjawaban. Dengan melihat para organisasi perusahaan akan dapat diketahui besarnya tanggung jawab para manajer yang diwujudkan dalam bentuk prestasi kerja masing – masing. Bentuk prestasi kerja ini tidak sama, melainkan berbeda – beda untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Namun demikian mengatur besarnya tanggung jawab sekaligus mengukur kinerja masing – masing pusat pertanggungjawaban tidaklah mudah, sebab ada yang dapat diukur dengan mudah dan ada pula yang suka untuk diukur. Untuk pengukuran prestasi pusat – pusat pertanggungjawaban pada umumnya dilakukan dengan cara membandingkan

¹¹ Mulyadi, *Op Cit*, Hal 139

anggaran dengan hasil kegiatan yang telah dicapai oleh masing – masing pusat pertanggungjawaban.

E. Laporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban ditetapkan dalam organisasi yang telah membagi bidang pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Setiap bidang pertanggungjawaban menyusun atas pendapatan dan biaya masing – masing memperhatikan tujuan perusahaan.

Sistem pelaporan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya.

Laporan pertanggungjawaban pusat biaya yang disusun oleh perusahaan pada umumnya membandingkan anggaran dengan realisasi. Cara penyajian laporan tergantung pada pengaruh terhadap operasi perusahaan, serta besar hasil penyimpangan kalau suatu keadaan yang sangat berpengaruh terhadap operasi perusahaan dan jumlahnya cukup material. Jadi dalam sistem pelaporan pada manajemen harus diarahkan kepada efisiensi penyusunan laporan tersebut.

Dasar – dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban pusat biaya yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap – tiap manajer berbagai jenjang organisasi disusun atas dasar :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.

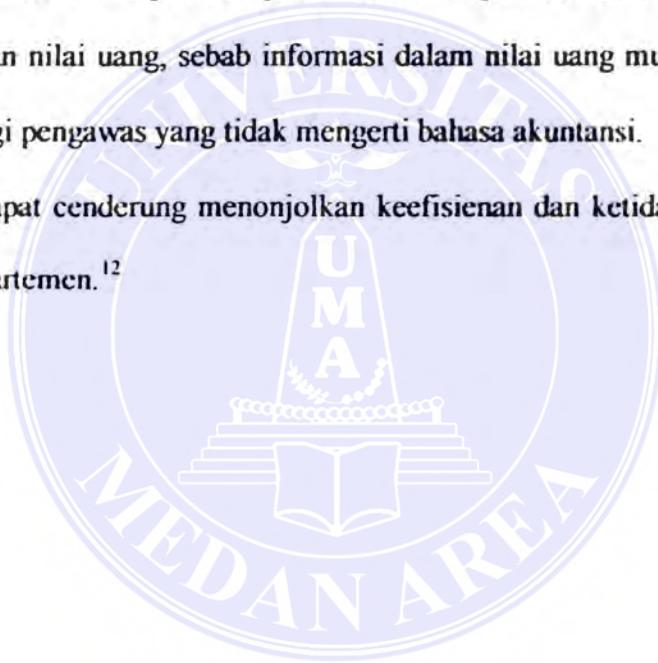
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dari ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang berada dibawah wewenangnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan antara anggaran biaya yang disusun masing – masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas laporan pertanggungjawaban biaya yang disajikan semakin ringkas.

Sebagai suatu informasi yang dibutuhkan untuk pengambil keputusan, laporan yang dihasilkan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memperhatikan ciri – ciri pokok berikut :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi, artinya harus ditujukan terutama pada pribadi – pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang – bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil – hasil dari sistem pelaporan.
- b. Bentuk dan isi laporan haru konsisten setiap kal diterabalkan. Perubahan – perubahan hanya bisa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai keterangan yang jelas untuk para pemakai.

- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Penyajian laporan yang cepat memerlukan pencatatan biaya yang terorganisasi sehingga informasi dapat tersedia pada saat yang dibutuhkan.
- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kecepatan dan keteraturan sangat erat berkaitan dengan peralatan pembantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.
- e. Laporan harus mudah dimengerti. Seringkali laporan memakai istilah akuntansi yang sulit untuk dimengerti para manajer atau tanpa berpendidikan akuntansi sehingga informasi yang vital bisa disalah tafsirkan. Oleh karenanya, istilah – istilah akuntansi harus dijelaskan atau diinformasikan agar sesuai dengan pemakaian. Manajemen harus mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai jenis - jenis biaya yang dibebankan pada suatu perkiraan termasuk metode metode yang digunakan untuk menghitung tarif overhead alokasi biaya dan analisis variant (penyimpangan).
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup, namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat peincian sangat tergantung pada tingkatan manajemen yang menerima laporan itu. Laporan pada manajemen tidak boleh di banjiri fakta – fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggungjawabnya.

- g. Laporan harus memberikan angka-angka yang dapat dibandingkan (perbandingan antara aktual dengan anggaran atau standar yang ditentukan dengan hasil aktual) dan harus menunjukkan varians-variens yang terjadi.
- h. Laporan harus bersifat analisis. Analisis atas dokumen pokok seperti kartu jam kerja, daftar barang rusak, pesanan kerja, dan surat permintaan.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan dalam unit fisik maupun dan nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi.
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen.¹²



¹² Matz dan Usri, Op Cit, Hal 467 -- 468.

BAB III

PTPN III (PERSERO) KEBUN RAMBUTAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Kebun rambutan berasal dari perkebunan milik Maatskappay Perusahaan ini pada awalnya dibawah naungan Hindia Belanda dengan nama NV RCMA (Rubber Cultur Maatskappay Amsterdam). Pada tahun 1958 dinasionalisasikan menjadi PPN baru cabang Sumatera Utara. Dalam perkembangannya perkebunan ini beberapa kali mengalami restrukturisasi yaitu pada tahun 1961 menjadi PPN Sumut IV, selanjutnya pada tahun 1976 diubah menjadi PT. Perkebunan V (Persero). Kemudian pada bulan april 1994 menjadi penggabungan antara PTP III, IV, dan V menjadi satu perusahaan yang diberi nama PT. Perkebunan Nusantara III yang berkantor pusat di jalan Sei Batang Hari Medan, dimana Kebun Rambutan menjadi salah satu unitnya.

Perusahaan ini memproduksi dua komoditi utama yaitu karet dan kelapa sawit. Perusahaan tidak menjual barang jadi tetapi hanya menjual barang setengah jadi. Komoditas kelapa sawit bahan tanaman yang dibudidayakan di Kebun Rambutan merupakan bahan tanaman unggul yang berasal dari persilangan Dura x Pasifera, sedangkan komoditas karet kloon yang dibudidayakan di Kebun Rambutan terdiri dari 11 jenis dengan komposisi : GT.1 (3,49 %), PR.261 (8,92 %), PR.255

(11,11 %), TM.5 (3,34 %), TM.8 (9,08 %), TM.9 (3,46 %), BPM.1 (6,94 %), BPM.24 (18,31 %), RRIC.100 (8,36 %), PB.260 (19,44 %), dan PB.340 (8,00 %).

Kebun Rambutan ini mempunyai pabrik pengolahan lateks pekat dengan kapasitas olah 100 ton basah atau setara 30 ton kering per hari. Sumber bahan baku lateks berasal dari Kebun Rambutan dari Kebun Rambutan dan kebun – kebun seinduk, seperti : Kebun Tanah Raja, Sungai Putih, Silau Dunia, dan Sei Mangkei.

Sesuai komitmennya kepada konsumen Kebun Rambutan juga dengan konsisten mengimpenmentasikan ISO. 9002 dan ISO 14000 sehingga menghasilkan produk – produk tinggi serta ramah lingkungan. Disamping itu manajemen juga mempunyai komitmen yang tinggi terhadap keselamatan kerja karyawan dengan mengimplementasikan Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK-3) secara konsisten.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan memberikan gambaran tentang posisi dan hubungan antara setiap unit kerja yang ada pada perusahaan. Masing – masing unit kerja tersebut mempunyai tujuan namun yang sama untuk mewujudkan keberhasilan perusahaan. Hal ini juga dijumpai pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi yang mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan maksimum dengan menciptakan suasana dan mutu kerja yang optimal sehingga dan dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kegiatan perusahaan.

Struktur organisasi perusahaan ini mempunyai kerangka dasar yang menggambarkan pembagian pelaksanaan kegiatan organisasi di dalam badan usaha tersebut, yang meliputi dan tata cara pembagian tugas dan wewenang, fungsi, tanggung jawab pekerjaan dan ketentuan – ketentuan formal lainnya.

Tugas pokok masing – masing seksi yang terdapat pada struktur organisasi PTPN III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi adalah sebagai berikut :

a. Asisten Kepala.

Uraian tugas dan tanggung jawab terdiri dari :

1. Menjamin bahwa kebijakan mutu, dimengerti, diterapkan dan dipelihara di seluruh tingkat organisasi di tanaman (Afdeling) yang dipimpinnya.
2. Membantu manajer untuk mengidentifikasi persyaratan Sumber Daya Manusia (SDM) dan menugaskan personil terlatih terhadap seluruh posisi yang mempengaruhi mutu di tanaman (Afdeling) yang dipimpinnya.
3. Meninjau persyaratan – persyaratan kontrak pemeliharaan tanaman yang dikerjakan oleh pemborong.
4. Meninjau persyaratan – persyaratan bahan yang diusulkan oleh para Asisten Tanaman.
5. Meninjau rencana produksi dan jadwal pemeliharaan tanaman yang diajukan Asisten Tanaman.
6. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk semua personil dibawahnya yang langsung mempengaruhi mutu.

7. Mengevaluasi kemajuan – kemajuan produksi dan pemeliharaan tanaman secara priodik.
8. Membantu manajer untuk mengkoordinir personil produksi (Asisten Afdeling) untuk pencapaian produksi.
9. Melaksanakan pemeriksaan / pengujian terhadap bahan – bahan untuk keperluan tanaman yang masuk di gudang.
10. Menjamin secara priodik hasil pelaksanaan pemeriksa dan pengujian dalam proses dan produksi akhir terhadap pemeliharaan dan panen.

Wewenang :

1. Menjamin dan menyetujui schedule pemeliharaan tanaman.
2. Menyetujui permintaan bahan – bahan dan alat – alat yang dipergunakan untuk tanaman Afdeling.
3. Menyetujui wewenang dan tanggung jawab personil yang dibawahnya sesuai dengan bagan organisai.

b. Asisten Tata Usaha.

Uraian tugas dan tanggung jawab terdiri dari :

1. Menjamin bahwa kebijakan mutu, dimengerti, diterapkan dan dipelihara oleh semua personil yang ada di bahagian administrasi.
2. Menjamin bahwa semua aktivitas pekerjaan pada pembelian, persetujuan rekanan, pengadaan produk yang tidak berwujud sesuai dengan prosedur

Mutu Support Document yang telah didokumentasikan dan diterapkan hingga efektif.

3. Mencek dan mengevaluasi setiap permintaan dari bahagian terkait untuk disesuaikan kepada rekening anggaran / badget.
4. Mengawasi pelaksanaan idantifikasi terhadap semua bahan – bahan / alat – alat yang diterima di gudang kebun.
5. Mengawasi keberadaan stock bahan – bahan / alat – alat yang ada di gudang kebun.
6. Mencek dan mengevaluasi kebenaran permintaan barang melalui PB.16, OPL dan Daftar penawaran.
7. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan untuk semua personil di bahagian administrasi.

Wewenang :

1. Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan bila ada problem yang berhubungan dengan maintenance, sesuai dengan persetujuan Asisten terkait.

c. Asisten Afdeling.

Uraian tugas dan tanggung jawab :

1. Menjamin bahwa kebijakan itu, dimengerti, diterapkan dan dipelihara di seluruh mandor – mandor di Afdeling masing – masing.

2. Membuat rencana pemeliharaan rutin, TU / TB / Konversi / Pembibitan / dan pemakaian alat – alat / bahan – bahan untuk produksi dan pemeliharaan rutin TU / TB / Konversi / Pembibitan dan proses panen di tanaman dan mengajukan kepada Askep untuk di evaluasi sesuai dengan RKO yang dibutuhkan per bulan dan seterusnya.
3. Memaksimalkan potensi produksi di Afdeling.
4. Memeriksa / menguji proses panen dan proses pemeliharaan dan mencatat hasilnya.
5. Mengevaluasi realisasi kerja pemeliharaan dan produksi tanaman yang berhubungan dengan produksi, tenaga kerja, peralatan bahan – bahan kimia yang digunakan.
6. Menjamin bahwa tenaga kerja ditempatkan pada lapangan pekerjaan sesuai dengan latihan yang diperolehnya.
7. Menanda tangani laporan kerja pemeliharaan, Tap / Kap Speksi pada proses panen sesuai dengan spesifikasinya.
8. Mengklafikasikan tenaga pemanen sesuai criteria yang ditentukan.
9. Mempersiapkan agenda pada tinjauan manajemen yang berhubungan dengan proses pemeliharaan, panen produksi di tanaman (Afdeling).
10. Memelihara catatan mutu yang berhubungan dengan Afdeling (tanaman) yang dibawah koordinasinya termasuk kualifikasi pengarsipan / penyimpanan dan dipelihara sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan.

Wewenang :

1. Membuat klasifikasi tenaga kerja panen serta finalty atau I.K (Laporan Ketidaksesuaian) kepada bawahan yang tidak sesuai dengan criteria prosedur yang telah ditentukan.
2. Mengendalikan penanganan pemeliharaan dan panen sampai di TPH sesuai dengan criteria yang telah ditentukan.
3. Menentukan identifikasi kebutuhan pelatihan sesuai dengan bawahannya dalam struktur organisasi.

d. Asisten Personalia Kebun.**Uraian tugas dan tanggung jawab :**

1. Menjamin bahwa semua personil di semua bahagian personalia mengerti, menerapkan dan memelihara Kebijakan Mutu yang telah ditetapkan oleh Top Manajemen.
2. Menjamin bahwa semua aktivitas – aktivitas pelatihan dengan Prosedur Mutu, Support Document dan Catatan – catatan Mutu telah didokumentasikan dan diterapkan sampai dengan efektif.
3. Mengidentifikasi semua kebutuhan pelatihan untuk seluruh personil yang ada di bahagian personalia.
4. Mempersiapkan program pelatihan dengan bagian – bagian terkait.
5. Mengkoordinir pelatihan, termasuk fasilitas yang dilatih pelatih dan mampu mempersiapkan materi pelatihan yang diterima dan bagian terkait.

6. Menyusun *schedule* tanggal pelatihan untuk disampaikan kepada bagian terkait.
7. Menjamin bahwa Daftar Hadir pelatihan identifikasi kebutuhan pelatih, sertifikat pelatih dan Catatan – catatan Mutu yang lainnya, yang berhubungan dengan aktifitas – aktifitas pelatihan dipelihara dan disimpan di bagian personalia.
8. Mempersiapkan Agenda meeting, pada Rapat Tinjauan Manajemen yang berhubungan dengan peningkatan Sumber Daya Manusia.
9. Membuat laporan manajemen kemajuan pelatihan yang akan disampaikan kepada Manajer.

Wewenang :

1. Melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan bila ada problem yang berhubungan dengan personalia dan umum dengan persetujuan dari Manajer.

e. Krani. I Tata Usaha.

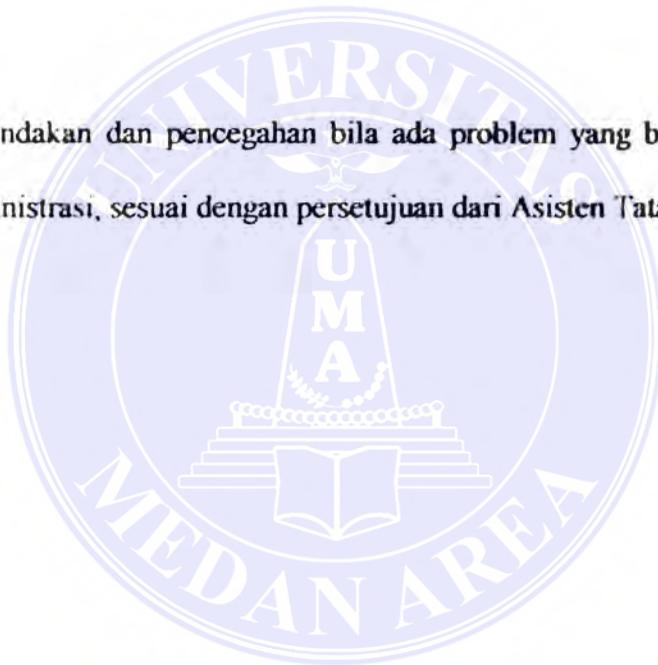
Uraian tugas dan tanggung jawab :

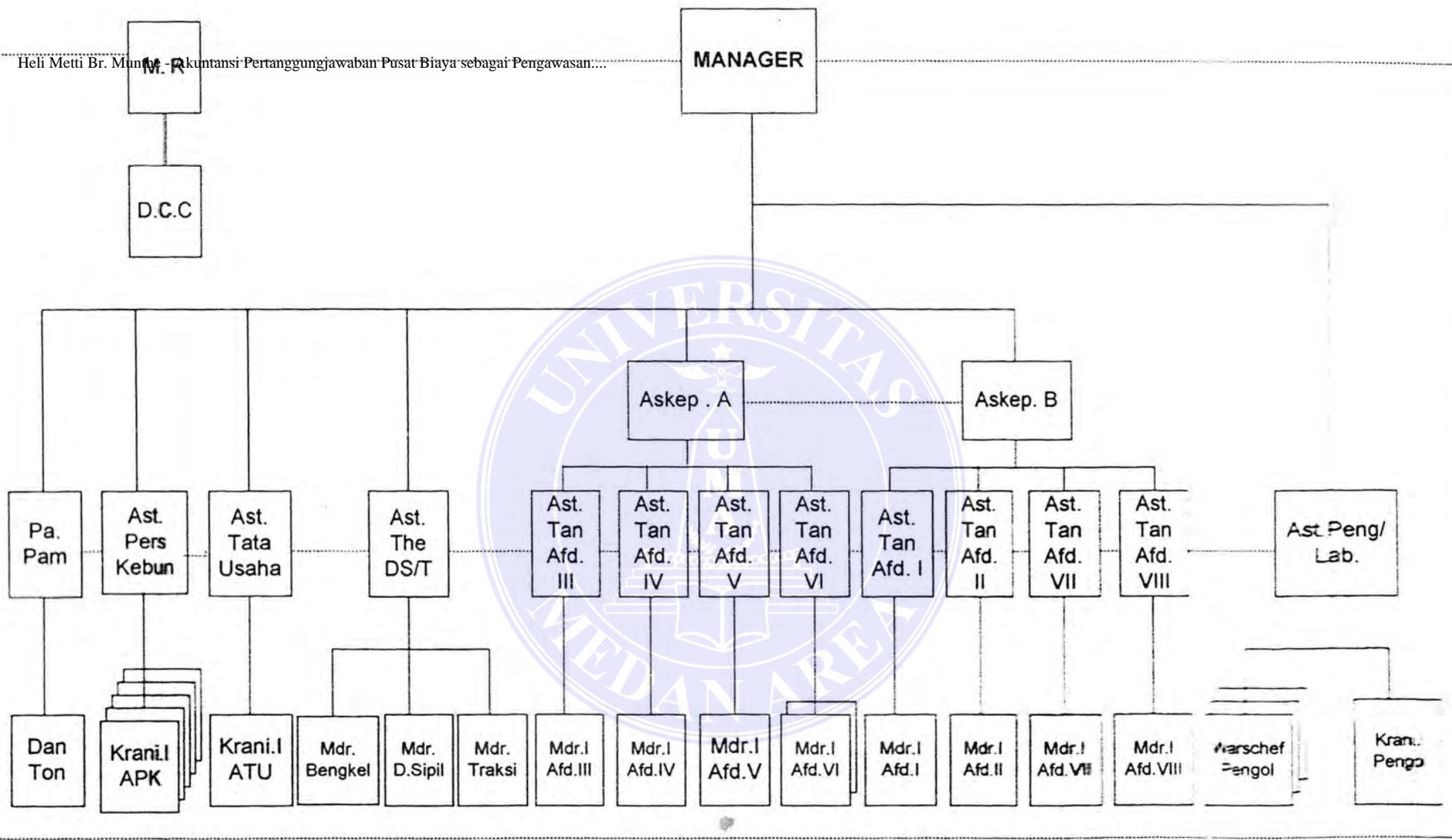
1. Menjamin bahwa Kebijakan Mutu dimengerti, diterapkan dan dipelihara oleh semua personil yang berada di bagian yang di bawah pengawasannya.
2. Menjamin bahwa semua aktivitas administrasi dilaksanakan sesuai dengan prosedur mutu dan instruksi kerja yang ada.

3. Memelihara semua dokumen – dokumen yang ada pada bahagian termasuk PM, IK, SID dan Catatan catatan Mutu lainnya.
4. Mengidentifikasi dan mampu telusur semua aktivitas yang berhubungan dengan Administrasi.
5. Melakukan cek administrasi sebelum diteruskan ke Asisten Tata Usaha.
6. Mengawasi dokumen dan laporan yang akan dikirim ke Kantor Direksi.

Wewenang :

1. Melakukan tindakan dan pencegahan bila ada problem yang berhubungan dengan administrasi, sesuai dengan persetujuan dari Asisten Tata Usaha.





UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi 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

B. Akuntansi Pertanggungjawaban

Perusahaan dalam hal ini telah merancang struktur organisasi yang sedemikian rupa disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Batas wewenang dan tanggung jawab secara jelas telah digambarkan pada struktur organisasinya. Selain itu perusahaan telah membagi - bagi bidang dan tugas berdasarkan divisi / departemen yang dalam hal ini perusahaan menggunakan istilah Afdeling. Afdeling terbagi atas VIII. Afdeling III, IV, V, dan VI dipimpin oleh Asisten Kepala A dan afdeling I, II, VII, dan VIII dipimpin oleh Asisten Kepala B. Adapun tujuan pembagian Afdeling ini adalah untuk mengelompokkan biaya yang nantinya akan diakumulasikan ke dalam harga pokok produksi dan sebagai pengawasan biaya yang terjadi pada perusahaan tersebut. Sehingga secara keseluruhan PTPN III (Persero) Kebun Rambutan merupakan pusat pertanggungjawaban biaya.

Mengingat dalam hal ini PTPN III (Persero) Kebun Rambutan merupakan suatu unit usaha yang bergerak dalam produksi kelapa sawit dan karet dari PTPN III (Persero) Medan sebagai perusahaan induknya. Apabila ditinjau dari segi akuntansi pertanggungjawabannya dapat dikatakan bahwa PTPN III (Persero) Kebun Rambutan ini merupakan pusat pertanggungjawaban biaya dari PTPN III (Persero) Medan. Dengan demikian keseluruhan unit organisasi yang meliputi seluruh Afdeling terdapat dalam struktur organisasi yang merupakan pusat pertanggungjawaban biaya.

C. Pusat Pertanggungjawaban Biaya

PTPN III (Persero) Kebun Rambutan memakai sistem informasi akuntansi dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban Pada setiap tingkatan manajemen hanya sebagai pusat pertanggungjawaban biaya karena perusahaan ini merupakan unit usaha produksi dari perusahaan induknya.

Untuk pusat – pusat pertanggungjawaban lainnya terutama yang berkaitan dengan pemasaran, pengolahan, penjualan atau pendapatan dan laba usaha serta pengolahan dan pengendalian atas biaya, pendapatan dan penggunaan aktiva dalam rangka memperoleh keuntungan yaitu pusat biaya terukur.

Pusat biaya terukur pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi dilakukan sesuai dengan kebijakan mutu perusahaan diterapkannya standar teknik untuk mengidentifikasi kebutuhan peralatan, pemeriksaan, pengukuran dan pengujian untuk menunjang proses pengolahan. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi juga menggunakan SMM ISO 9000, SML ISO 14000, dan SMK3. ketiga teknik ini digunakan untuk menghasilkan produk – produk bermutu tinggi, ramah lingkungan dan mementingkan keselamatan kerja.

Biaya terukur yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Rambutan Tebing Tinggi ini, dalam standar teknik melakukan tindakan perbaikan terhadap ketidak sesuaian yang terjadi dalam implementasi sistem maupun temuan – temuan internal quality audit dan eksternal quality audit.

D. Penyusunan Anggaran Biaya

Perusahaan telah melakukan penggolongan biaya berdasarkan sifat dan jenis biaya tersebut. Pengakuan biaya dalam laporan keuangan dikelompokkan dalam harga pokok produksi yang meliputi biaya langsung dan biaya tidak langsung. Perusahaan sebelum melakukan pengawasan harus menyusun anggaran yang akan menjadi rencana operasi awal bulanan. Laporan rencana operasional bulanan ini harus dilakukan dengan anggaran yang didasari alasan – alasan yang akurat.

Pada dasarnya penyusunan anggaran merupakan proses kerjasama antara Kepala Afdeling dengan Asisten Tata Usaha. Hasil proses tersebut adalah suatu anggaran yang telah disetujui oleh kantor direksi, yang berisi misalnya volume produksi yang akan dicapai dalam tahun anggaran dan sumber – sumber yang harus dipergunakan untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban biaya tersebut serta tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penyusunan anggaran untuk mengusahakan setiap kepala avdeling dapat merencanakan serta melaporkan terlebih dahulu kegiatan – kegiatan yang akan mereka laksanakan tahun depan. Proses pembuatan anggaran dimulai dengan mempertimbangkan perubahan tingkat aktifitas kerja mereka dibandingkan dengan kegiatan pada tahun ini, kemudian baru dihitung implikasi – implikasi terhadap besarnya biaya yang diperlukan. Anggaran dipakai sebagai suatu alat dimana pihak manajemen dapat mengetahui rencana kerja tiap avdeling untuk tahun yang akan datang, dapat mempelajari hubungan kerja antar avdeling dan dengan kebijakan perusahaan secara keseluruhan. Anggaran merupakan rencana dasar yang akan dipergunakan dalam melaksanakan kegiatan – kegiatan tertentu kepada

Kepala Afdeling dan unit produksi beserta jajarannya dan akan melaporkan kegiatannya pada Asisten Tata Usaha.

Usulan anggaran yang diajukan tersebut berasal dari realisasikan anggaran tahun lalu maupun anggaran yang akan diproyeksikan dan akan diterima atau dikeluarkan pada masa akan datang maupun anggaran yang ditujukan untuk keperluan khusus atau untuk tujuan investasi.

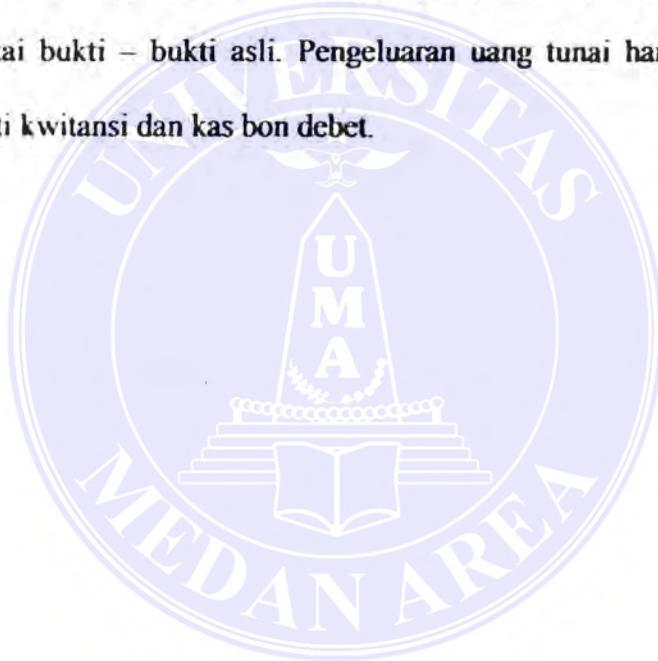
Sebelum Asisten Tata Usaha menetapkan anggaran perusahaan yang akan diserahkan ke kantor direksi maka Asisten Tata Usaha akan melakukan rapat koordinasi dengan masing – masing Kepala Afdeling maupun staf – staf yang terlibat dalam penyusunan anggaran.

Perusahaan dalam menyusun anggaran yang dituangkan dalam bentuk rencana anggaran biaya maupun rencana kerja dan anggaran perusahaan, berikut pengawasannya adalah sebagai berikut :

- Anggaran tersebut disusun berdasarkan realisasi anggaran. Penyusunan anggaran dilakukan oleh afdeling yang diwakili masing – masing pimpinan afdelingnya bersama dengan manager. Anggaran dari setiap afdeling akan diakumulasikan kedalam anggaran yang akan diperoleh atau digunakan.
- Anggaran yang telah disusun akan dikirim ke kantor direksi untuk dipertimbangkan dan diminta pengesahannya dan oleh pusat akan

dipelajari apabila tidak sesuai dengan standart pusat maka akan dilakukan tindakan koreksi.

- Bila dalam realisasi atas anggaran tersebut terdapat fluktuasi yang lebih disebabkan oleh faktor eksternal perusahaan maka akan diadakan penyesuaian lebih lanjut yang akan dipertanggungjawabkan dalam bentuk laporan maupun koreksi.
- Semua transaksi yang terjadi berkenaan dengan pembiayaan diperusahaan harus disertai bukti – bukti asli. Pengeluaran uang tunai harus disertai dengan bukti kwitansi dan kas bon debet.



Lampiran
Rubber Thread Factory

Heli Metti Br. Munthe - Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya sebagai Pengawasan

PT PERKEBUNAN NUSANTARA - III PABRIK INDUSTRI KARET		BIAYA PRODUKSI DAN PENGOLAHAN JENIS PRODUKSI = RUBBER THREAD				BULAN DAN S/D DESEMBER 2001			
NO Rekg	NAMA REKENING	REALISASI				ANGGARAN			
		BULAN INI		S/D BULAN INI		BULAN INI		S/D BULAN INI	
		BIAYA (Rp)	HP/Kg	BIAYA (Rp)	HP/Kg	BIAYA (Rp)	HP/Kg	BIAYA (Rp)	HP/Kg
	Produksi (Kg)	452.240,66		5.759.640,70		548.337		6.224.000	
	Penjualan (Kg)	308.950,10		5.959.682,30		548.337		6.224.000	
	BIAYA PRODUKSI								
638	BIAYA LANGSUNG								
00	Bahan Dasar Karet	2.445.587.668,00	5.407,71	31.589.307.432,00	5.475,03	2.872.175.054	5.238	33.748.244,001	5.422,28
	Transport Bahan Dasar Karet	0,00	0,00	0,00	0,00	35.277.669	64	414.818,001	66,60
01	Bahan Kimia	1.865.910.624,00	4.125,52	22.747.499.071,00	3.942,62	2.152.897.256	3.926	23.296.656,001	4.064,37
02	Bahan Kimia Tambahan	1.254.357.026,00	2.773,67	15.258.706.780,00	2.644,65	998.118.742	1.820	11.727.947,998	1.884,31
03	Bahan Pembantu	46.968.275,00	103,88	611.665.915,00	106,01	60.115.638	146	541.409,996	151,25
04	Upah	1.635.467.163,00	3.550,03	1.630.650.191,00	282,63	201.265.932	367	2.365.119,998	380,00
05	Lain - Lain	228.418.229,00	505,08	3.464.141.574,00	600,41	185.394.909	338	2.178.309,996	350,00
06	Biaya Pengepakan	204.126.755,00	451,37	2.282.871.573,00	395,67	238.364.584	435	2.500.799,999	450,00
	Jumlah Biaya Langsung	7.650.847.740,00	16.917,65	77.584.542.536,00	13.447,08	6.763.637.304	12.335	79.473.095.990	12.768,81
538	BIAYA TIDAK LANGSUNG								
00/69	Biaya Umum Pabrik	(1.405.219.440,00)	(3.107,24)	2.380.416.834,00	412,58	260.683.052	475	3.053.040,001	492,13
54 95/98	Biaya Penyusutan Pabrik	708.379.457,00	1.566,38	5.226.907.420,00	905,93	408.567.013	745	4.800.684,002	771,32
	Jumlah Tidak Langsung	(696.839.983,00)	(1.540,86)	7.607.324.254,00	1.318,51	669.250.065	1.221	7.853.724,003	1.263,45
	Jumlah Biaya Produksi	6.954.007.757,00	15.376,79	85.192.166.790,00	14.765,59	7.432.887.369	13.555	87.326.819.993	14.032,27
	BIAYA USAHA								
400 428	Biaya Admie Umum	187.692.127,00	607,52	1.817.180.884,00	304,91	134.968.073,00	245,14	1.355.591.998,00	254,80
490	Penyusutan Umum	0,00	0,00	0,00	0,00	9.026.002,00	16,46	96.265.993,00	17,04
860	Biaya Penjualan	316.750.843,00	1.025,25	1.429.517.258,00	239,86	91.374.206,00	166,64	1.073.638.998,00	172,50
	BIAYA LAIN - LAIN								
873	Biaya Promosi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929 11	Biaya Selisih Kurs Valas	116.182.092,00	376,05	1.290.275.141,00	216,50	0,00	0,00	0,00	0,00
927	Biaya Pensiun	411.255,00	1,33	35.851.925,00	6,02	0,00	0,00	0,00	0,00
928	Cad. Peny. Brg. Incourant	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929 02	Biaya Jubilium	0,00	0,00	2.601.992,00	0,44	0,00	0,00	0,00	0,00
929 22	Biaya PPDSKM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929 29	Pembulatan Rupiah	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929 09	Biaya Lain - Lain	40.500.000,00	131,09	53.071.423,00	8,91	0,00	0,00	0,00	0,00
936	Amortisasi Aktiva Lain - Lain	1.664.391,00	5,39	19.972.892,00	3,35	0,00	0,00	0,00	0,00
937	Biaya Pendidikan	393.683,00	1,27	4.853.451,00	0,81	0,00	0,00	0,00	0,00
932	UNIVERSITAS MEDAN AREA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
970	Pendapatan Lain-Lain	(121.055.020,00)	(391,83)	(2.278.626.749,00)	(382,34)	0,00	0,00	0,00	0,00
	Jumlah Biaya Usaha	542.539.371,00	1.756,07	2.374.698.217,00	398,46	235.368.281	429,24	2.755.577.987	444,34
	Total Seluruhnya	7.496.547.128,00	26.264,59	87.566.865.007,00	14.693,21	7.668.255.650	13.984,57	90.182.397.980	14.476,61

© Hak Cipta Ditanggungjawabkan

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

P.T. PERKEBUNAN NUSANTARA - III PABRIK INDUSTRI KARET		BIAYA PRODUKSI DAN PENGOLAHAN JENIS PRODUKSI = RUBBER ARTICLES				LM BULAN DAN S/D	13 DESEMBER 2001		
NO Rekg	NAMA REKENING	REALISASI				ANGGARAN			
		BULAN INI		S/D BULAN INI		BULAN INI		S/D BULAN INI	
		BIAYA (Rp)	HP/Kg	BIAYA (Rp)	HP/Kg	BIAYA (Rp)	HP/Kg	BIAYA (Rp)	HP/Kg
	Produksi (Kg)	1,086.14		14,504.34		2,400.00		26,200.00	
	Penjualan (Kg)	604.45		13,862.01		2,400.00		26,200.00	
	BIAYA PRODUKSI								
631	BIAYA LANGSUNG								
00	Bahan Dasar Karet	2,196,404.00	2,018.49	64,904,959.00	4,474.86	40,402,712.00	16,834.45	474,734,003.00	16,934.54
	Transport Bahan Dasar Karet	0.00	0.00	0.00	0.00	45,151.00	16.53	530,998.00	18.83
01	Bahan Kimia	4,564,633.00	4,194.89	52,597,567.00	3,626.33	13,995,425.00	5,831.43	154,445,997.00	5,531.45
02	Bahan Kimia Tambahan	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
03	Bahan Pembantu	87,000.00	79.95	17,386,150.00	1,198.69	5,999,973.00	2,499.99	70,500,001.00	2,500.00
04	Upah	0.00	0.00	2,137,624.00	147.38	10,062,423.00	4,201.01	116,469,002.00	4,201.03
05	Lain-Lain	8,605,114.00	7,908.09	51,768,119.00	3,569.15	7,812,135.00	3,255.06	917,930.00	32.55
06	Biaya Pengepakan	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Jumlah Biaya Langsung	15,453,151.00	14,201.44	188,794,419.00	13,016.41	78,337,650.00	32,640.78	920,474,001.00	32,640.92
531	BIAYA TIDAK LANGSUNG								
00/69	Biaya Umum Pabrik	52,320,956.00	48,082.93	274,954,296.00	18,956.69	22,440,750.00	9,350.31	253,560,000.00	9,350.35
94/95/98	Biaya Penyusutan Pabrik	509,018.00	467.79	7,158,234.00	493.52	500,750.00	205.65	5,354,000.00	208.65
	Jumlah Tidak Langsung	52,829,974.00	48,550.71	282,112,530.00	19,450.21	22,941,500.00	9,556.96	258,914,000.00	9,559.01
	Jumlah Biaya Produksi	68,283,125.00	62,752.15	470,906,949.00	32,466.62	101,279,150.00	42,197.74	1,179,388,001.00	42,199.93
	BIAYA USAHA								
400/428	Biaya Admie Umum	1,573,237.00	2,602.76	10,813,722.00	780.10	19,124,170.00	7,968.40	224,710,000.00	7,968.44
490	Penyusutan Umum	0.00	0.00	0.00	0.00	71,576.00	29.62	641,000.00	29.62
860	Biaya Penjualan	0.00	0.00	1,550,000.00	111.82	3,465,000.00	1,443.75	41,714,000.00	1,443.76
	BIAYA LAIN-LAIN								
873	Biaya Promosi	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
929.11	Biaya Selsih Kurs Valas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
927	Biaya Pensiun	2,113.00	3.50	247,388.00	17.85	0.00	0.00	0.00	0.00
928	Cad. Peny. Brg. Incourant	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
929.02	Biaya Jubilium	0.00	0.00	22,545.00	1.63	0.00	0.00	0.00	0.00
929.22	Biaya PPDSKM	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
929.29	Pembulatan Rupiah	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
929.09	Biaya Lain-Lain	0.00	0.00	54,329.00	3.92	0.00	0.00	0.00	0.00
936	Amortisasi Aktiva Lain-Lain	83,219.00	137.68	207,584.00	14.98	0.00	0.00	0.00	0.00
937	Biaya Perbaikan	0.00	0.00	30,125.00	2.17	0.00	0.00	0.00	0.00
	Jumlah Biaya Usaha	1,573,237.00	2,602.76	10,813,722.00	780.10	19,124,170.00	7,968.40	224,710,000.00	7,968.44
	Jumlah Biaya Lain-Lain	(1,649.00)	(2.73)	(18,677.00)	(1.35)	0.00	0.00	0.00	0.00
	Jumlah Biaya	66,634,048.00	60,149.42	452,226,202.00	31,245.27	123,401,650.00	42,197.74	1,179,388,001.00	42,199.93
	Jumlah Biaya Usah	1,573,237.00	2,602.76	10,813,722.00	780.10	19,124,170.00	7,968.40	224,710,000.00	7,968.44
	Jumlah Biaya Lain-Lain	(1,649.00)	(2.73)	(18,677.00)	(1.35)	0.00	0.00	0.00	0.00
	Jumlah Biaya	1,571,588.00	2,599.99	10,795,045.00	778.75	19,124,170.00	7,968.40	224,710,000.00	7,968.44

UNIVERSITAS MEDAN AREA

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 21/3/24

Access from repository.uma.ac.id/21/3/24

Lampiran 3
Rubber Gloves Factory

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA - PABRIK INDUSTRI KARET		BIAYA PRODUKSI DAN PENGOLAHAN JENIS PRODUKSI = RUBBER GLOVE NON CHLORINASI						LM BULAN DAN S/D DESEMBER 2001					
NO Reeg	NAMA REKENING	REALISASI											
		BULAN INI			S/D BULAN INI			BULAN INI			S/D BULAN INI		
		BIAYA (Rp)	HP/Kg	HP/Pcs	BIAYA (Rp)	HP/Kg	HP/Pcs	BIAYA (Rp)	HP/Kg	HP/Pcs	BIAYA (Rp)	HP/Kg	HP/Pcs
	PRODUKSI (Kg)	13.177,19			253.677,13			34.794,00			375.216,00		
	(Pcs)	1.639.900,00			32.012.400,00			4.142.152,00			44.666.800,00		
	PENJUALAN (Kg)	5.033,00			188.008,54			34.794,00			375.216,00		
	(Pcs)	627.000,00			24.179.000,00			4.142.152,00			44.666.800,00		
	BIAYA PRODUKSI												
636	BIAYA LANGSUNG												
00	Bahan Dasar Karet	112.425.491,00	8.531,83	68,56	1.587.169.971,00	6.251,72	49,58	180.136.486,00	5.177,23	43,48	2.116.613.001,00	5.641,05	47,34
	Transport Bahan Dasar Karet	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.394.956,00	68,83	0,56	26.141.000,00	75,00	0,62
01	Bahan Kimia	88.768.435,00	6.736,52	54,13	629.165.278,00	2.478,23	19,65	64.626.943,00	1.857,42	15,60	759.369.999,00	2.023,82	17,03
02	Bahan Kimia Tambahan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.883.116,00	197,82	1,66	80.877.001,00	216,55	1,81
03	Bahan Pembantu	0,00	0,00	0,00	5.095.285,00	19,95	0,16	719.997,00	20,69	0,17	8.450.002,00	22,68	0,19
04	Upah	1.095.787.957,00	83.157,94	668,20	1.149.587.122,00	4.528,12	35,91	135.738.538,00	3.901,21	32,77	1.594.936.001,00	4.250,71	35,71
05	Lain - Lain	57.923.008,00	4.395,70	35,32	1.058.859.229,00	4.170,75	33,08	57.023.743,00	1.638,90	13,77	670.031.999,00	1.785,72	15,00
06	Biaya Pengemasan	42.635.950,00	3.235,59	26,00	369.374.590,00	1.454,93	11,54	34.212.952,00	983,30	8,26	402.003.999,00	1.071,39	9,04
	Jumlah Biaya Langsung	1.397.540.841,00	106.057,58	852,21	4.799.221.475,00	18.903,72	148,92	481.736.725,00	13.645,40	116,30	5.660.432.002,00	15.085,80	126,78
536	BIAYA TIDAK LANGSUNG												
00/89	Biaya Umum Pabrik	(822.444.725,00)	(62.414,27)	(501,52)	977.227.304,00	3.849,21	30,53	44.706.601,00	1.284,89	10,79	525.306.000,00	1.400,21	11,76
94/95/98	Biaya Penyusutan Pabrik	24.734.449,00	1.877,07	15,08	443.790.335,00	1.748,05	13,85	69.334.071,00	1.992,70	16,74	814.676.000,00	2.171,25	18,24
	Jumlah Tidak Langsung	(797.710.276,00)	(60.537,21)	(486,44)	1.421.017.639,00	5.597,27	44,39	114.040.672,00	3.277,60	27,53	1.339.982.000,00	3.571,50	30,00
	Jumlah Biaya Produksi	599.830.565,00	45.520,37	365,77	6.220.239.114,00	24.500,98	194,31	595.777.407,00	16.923,00	143,83	7.000.414.002,00	18.657,30	156,78
	BIAYA USAHA												
400/428	Biaya Admie Umum	2.821.561,00	580,61	4,50	83.497.493,00	444,12	3,45	15.054.230,00	432,67	3,63	176.886.000,00	471,43	3,95
490	Penyusutan Umum	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	544.167,00	15,64	0,13	6.394.000,00	17,04	0,14
860	Biaya Penjualan	62.712.565,00	12.460,28	100,02	267.536.217,00	1.423,00	11,06	7.197.246,00	206,85	1,74	84.566.000,00	226,36	1,89
	BIAYA LAIN-LAIN												
873	Biaya Promosi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929.11	Biaya Seisih Kurs Valas	86.685.779,00	17.223,68	138,26	385.483.633,00	2.050,35	15,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
927	Biaya Pensiun	3.789,00	0,75	0,01	1.967.484,00	10,46	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
928.	Cad. Peny. Bg. Incurant	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929.02	Biaya Jubilum	0,00	0,00	0,00	254.308,00	1,35	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929.22	Biaya PPSKM	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929.29	Pembulatan Rapih	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
929.09	Biaya Lain-Lain	0,00	0,00	0,00	567.925,00	3,13	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
936	Amortisasi Aktiva Lain-Lain	1.719.895,00	341,72	2,74	19.830.275,00	105,48	0,82	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
937.	Biaya Pendidikan	0,00	0,00	0,00	321.690,00	1,71	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
932	Biaya R & D	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
970.	Pendapatan Lain-Lain	(160.110.446,00)	(31.612,13)	(255,36)	(237.507.647,00)	(1.263,28)	(9,82)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Jumlah Biaya Usaha	(6.165.857,00)	(1.225,09)	(9,83)	521.971.378,00	2.776,32	21,59	22.795.643,00	655,16	5,50	267.852.000,00	713,95	6,00
	Total Seluruhnya	593.664.708,00	44.295,28	355,94	6.742.210.492,00	27.277,30	215,89	618.573.046,00	17.778,15	149,34	7.268.286.002,00	19.370,89	162,71

UNIVERSITAS MEDAN AREA
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang
Sumber: Pabrik Industri Karet

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

E. Penilaian Prestasi Pusat Biaya

Dengan adanya pengawasan melalui akuntansi pertanggungjawaban maka memberikan laporan pertanggungjawaban hasil kegiatannya baik kepada atasan di kantor direksi.

Sebelum disajikan hasil laporan semua afdeling bekerjasama dalam hal penyusunan anggaran dan pengevaluasian operasional perusahaan untuk terciptanya kedisiplinan kerja dan juga masing – masing afdeling yang diwakili kepala afdelingnya berkoordinasi dengan manager.

Laporan hasil keseluruhan biaya yang dikeluarkan oleh masing – masing Afdeling yang penyajiannya dilakukan secara akumulatif. Setiap transaksi biaya yang terjadi atau yang telah dikeluarkan diperiksa untuk mengetahui kebenaran akan keberadaannya. Bila dalam pemeriksaan ditemukan adanya penyimpangan penempatan biaya maka akan dilakukan koreksi pada jurnal dan apabila biaya yang dikeluarkan tersebut tidak sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan maka harus dipertanggungjawabkan dengan menjelaskan sebab – sebab terjadinya dalam bentuk laporan. Pada laporan ini juga diperiksa jumlah yang dilakukan setiap bagian untuk melihat sejauh mana Kepala Afdeling pada khususnya dari Asisten Tata Usaha pada umumnya bertanggungjawab atas pelaksanaan anggaran dan penggunaan dana.

Laporan realisasi bulanan dibandingkan dengan nilai yang dianggarkan laporan yang dimaksud untuk mengukur efisiensi dan efektifitas kerja ditujukan untuk usaha menyediakan informasi yang dapat membantu pihak manajemen untuk dapat menduga sedini mungkin apakah ada perkiraan pembiayaan yang kurang atau

akan melampaui anggaran. Maksud laporan ini adalah agar para manager dari bagian – bagian administrasi dapat mengendalikan biaya yang mereka gunakan.

F. Laporan Manajer Pusat Pertanggungjawaban Biaya

Adapun pembahasan laporan pertanggungjawaban (performance report) atas biaya – biaya yang dimiliki perusahaan adalah performance report atas biaya, yang terdiri dari biaya produksi dan biaya usaha. Biaya usaha adalah biaya yang berkaitan dengan penjualan dan biaya produksi berkaitan dengan operasional. Biaya produksi dihitung berdasarkan metode biaya standart dengan membandingkan seluruh biaya produksi sebagai harga pokok produksi, baik biaya produksi yang berperilaku variable maupun tetap.

Unsur – unsur harga pokok produksi terdiri atas :

1. Biaya langsung.
2. Biaya tidak langsung.

Ad. 1. Biaya Langsung

Biaya langsung pada PT. Perkebunan Nusantara III (Peresero) Kebun Rambutan merupakan biaya – biaya yang secara fisik langsung menjadi bagian utama untuk menghasilkan produk. Yang termasuk kedalam biaya langsung :

- a. Biaya bahan baku langsung terdiri dari :
 - Bahan dasar karet
 - Transport bahan dasar karet

- Bahan kimia
- Bahan kimia tambahan
- Bahan pembantu
- Upah dan lain – lain
- Biaya pengepakan

b. Biaya tenaga kerja langsung terdiri dari :

- Pegawai tetap
- Pegawai harian tetap
- Karyawan harian lepas

Ad. 2. Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung PT. Perkebunan Nusantara III (Peresero) Kebun Rambutan merupakan biaya – biaya yang diperhitungkan sebagai unsur – unsur harga pokok produksi yang sifatnya tidak langsung. Yang termasuk biaya tidak langsung adalah :

- Biaya umum pabrik
- Biaya penyusutan pabrik

Laporan operasional perusahaan mencakup laporan harga pokok produksi yang kesemuanya membandingkan antara anggaran dan realisasinya. Pemakaian jalur produksi digunakan dalam satuan kilogram. Keseluruhan laporan ini merupakan akumulasi dari kegiatan operasional baik yang berkaitan langsung dengan aktivitas produksi maupun yang tidak berkaitan secara langsung. Laporan ini disusun secara

rinci menurut biaya – biaya yang terjadi dan disajikan setiap tiga bulan sekali (triwulan). Selain itu laporan ini berfungsi sebagai pengendalian kegiatan produksi dimana akan diperoleh laporan harga pokok produksi yang sebelumnya telah diolah oleh seksi perencanaan dan evaluasi produksi dan seksi keuangan dan personalia. Laporan ini diserahkan oleh manager kepada atasan di kantor pusat untuk dinilai lebih lanjut.



TABEL 6

Heli Metti Br. Munthe - Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya sebagai Pengawasan....

LAPORAN PERBANDINGAN ANGGARAN

Biaya – Biaya	Anggaran	Realisasi	Melebihi Anggaran	Dibawah Anggaran
Biaya produksi				
Biaya langsung				
Bahan dasar karet	31.589.307.432	33.748.244.001	2.158.916.569	
Bahan kimia	22.747.499.071	25.296.656.001	2.549.156.930	
Bahan kimia tambahan	15.258.706.780	11.727.947.998	353.075.878	
Bahan pembantu	611.665.915	941.409.996	329.744.081	
Upah	1.630.650.191	2.365.119.998	734.469.807	
Lain – lain	3.464.141.574	2.178.399.996		<u>1.285.741.578</u>
Biaya pengepakan	<u>2.282.871.573</u>	<u>2.800.799.999</u>	<u>517.928.426</u>	
Jumlah biaya langsung	77.584.842.536	79.058.577.989	6.643.291.691	1.285.741.578
Biaya tidak langsung				

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 21/3/24

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)21/3/24

Biaya umum pabrik	<u>2.380.416.834</u>	3.063.040.001	<u>682.623.167</u>	
Biaya penyusutan pabrik	<u>5.226.997.420</u>	<u>4.800.684.002</u>		<u>426.313.418</u>
Jumlah biaya tidak langsung	<u>7.607.414.254</u>	<u>7.863.724.003</u>	<u>682.623.167</u>	<u>426.313.418</u>
Jumlah biaya produksi	85.192.256.790	86.922.301.992	1.730.045.202	

Sumber : PTPN III (Persero) Kebun Rambutan



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi 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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan teoritis yang sudah dipaparkan sebelumnya serta hasil produksi yang dihasilkan dapat maksimal, memuaskan dan mutu yang terjamin. penulis yang menuangkan dalam analisis dan evaluasi, maka dapat diambil sebagaiberikut :

1. Penerapan pada suatu organisasi PTPN III (Persero) Kebun Rambutan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan menggambarkan dengan jelas batasan wewenang dan tanggung jawab mulai dari yang paling bawah hingga manajer. Bentuk struktur organisasi menjamin adanya keseragaman perintah sehingga pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam setiap unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban biaya dan memantapkan pengawasan manajemen dibidang biaya.
2. untuk memperkuat pengawasan biaya pada pusat pertanggungjaban biaya tersebut maka PTPN III (Persero) Kebun Rambutan telah membuat sesuatu sistem anggaran yang merupakan suatu metode pengawasan sebagai bagian dari proses pengawasan manajemen.
3. Sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya untuk pusat pertanggungjawaban biaya secara keseluruhan telah ditetapkan dengan baik. Dan hal ini telah

memenuhi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban yang diserahkan oleh setiap manajemen yang bertanggungjawab telah disertai dengan laporan pendukung. Sesuai dengan teori, sehingga pengawasan terhadap biaya – biaya menjadi lebih baik. Dari segi format pertanggungjawaban perusahaan telah menyajikan perbandingan antara realisasi dengan anggaran secara langsung, sehingga pemimpin dapat lebih mudah untuk memperoleh informasi yang cepat untuk mengetahui sejauh mana perkembangan daya guna dan hasil guna pekerjaan bawahannya.

4. Alat ukur mengenai keberhasilan dari perusahaan adalah dengan membandingkan anggaran dengan realisasi yang telah dicapai oleh perusahaan. Sebagai pusat pertanggungjawaban biaya secara keseluruhan.

Bagaimanapun PTPN III (Persero) Kebun Rambutan dalam hal ini telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengawasan biaya dengan sangat baik sehingga dapat dijadikan suatu informasi mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang dapat berguna bagi penilaian prestasi manajer pada khususnya dan perusahaan pada umumnya.

B. Saran

Pada dasarnya PTPN III (Persero) Kebun Rambutan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik, berdasarkan hasil analisis dan evaluasi terhadap PTPN III (Persero) Kebun Rambutan tetapi untuk lebih mengefektifkan

peran akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengawasan biaya, maka penulis ingin memberikan saran :

1. Hendaknya perusahaan membedakan tujuan evaluasi terhadap jenis anggaran biaya menurut kategori biaya yang dimiliki perusahaan. Mengingat belum ada standar tertentu yang dapat dijadikan sebagai acuan perbandingan secara nasional untuk anggaran, hendaknya laporan evaluasinya disajikan tersendiri atau disajikan terpisah dengan anggaran karena anggaran fluktuasinya relatif lebih disebabkan oleh situasi di wilayah perusahaan berdiri tetapi akan lebih baik jika anggaran diberlakukan standar yang berlaku secara nasional, sehingga kantor direksi pusat akan lebih mudah mengevaluasi efek yang terjadi untuk keseluruhan biaya.
2. Sebaiknya laporan pertanggungjawaban perusahaan dapat dipisahkan untuk tiap afdeling atau untuk afdeling – afdeling lainnya agar dapat lebih representatif bagi perusahaan secara lebih menditeil.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, MBA., Ak. dan Bambang Supomo Msi., Ak, **Akuntansi Manajemen**, Edisi I, BPEE Yogyakarta, Yogyakarta, 1990.
- Adolph Matz, Ph.D. dan Milton F. Usry, Ph.D, CPA, **Cost Accounting Planning and control (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian)**, penerjemah Gunawan Hutauruk, MBA, Jilid I, Erlangga, 1983.
- Amin Widjaja Tunggal, Ak., MBA, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Cetakann I, PT. Rieka Cipta, Jakarta, 1993.
- _____, **Akuntansi Manajemen untuk Usahawan**, PT. Rieka Cipta, Jakarta, 1996.
- Charles T. Horngren dan George Foster, **Cost Accounting (Akuntansi Biaya)**, Alih Bahasa Marianus Sinaga, SE. Ak., Cetakan I, Erlangga, 1992.
- Don. R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, **Cost Management (Akuntansi Biaya)**, Edisi I, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- _____. **Management Accounting (Akuntansi Manajemen)**, Alih Bahasa Ancella A. Hermawan, Editor Tulus Sihombing, Cetakan I, Jakarta, Erlangga, 2000.
- M. Manulang, **Dasar-dasar Manajemen**, Cetakan 16, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2002.
- Mulyadi, **Akuntansi Manajacemen**, Cetakan I, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- R. A. Supriyono, S. U., Ak., **Akuntansi Manajemen 2 Struktur Pengendalian Manajemen**, Editor Drs. Mulyadi, MSc, Ak., Cctakan I, BPFE, Yogyakarta, 2001.
- Sofyan Syafri Harahap, **Sistem Pengawasan Manajemen**, Cetakan 1, Pustaka Quantun, Jakarta, 2001.
- S. Nasution dan Thomas M, **Buku Penuntun Membuat Thesis, Skripsi, Disertasi, Makalah**, edisi 2,PT. Bumi Aksara, 2001.