

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan berkembangnya perekonomian yang pesat dan teknologi yang modern, organisasi dalam perusahaan juga ikut berkembang. Perusahaan dituntut untuk menyesuaikan diri dalam mempertahankan kelangsungan usahanya. Salah satu usaha perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan usahanya melalui akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban dan masalah – masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin.

Sebuah perusahaan tidak akan berjalan baik tanpa adanya manajemen. Manajemen digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Garis pertanggungjawaban ini meliputi pendapatan, serta biaya – biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian, manajemen harus memperhatikan kinerja pusat pertanggungjawaban agar berjalan secara efektif. Akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah – masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin dengan mengendalikan orang – orang yang bertanggung jawab menjalankan operasi tersebut. Salah satu tujuan akuntansi pertanggungjawaban adalah memastikan bahwa individu – individu pada seluruh tingkatan di perusahaan telah memberikan kontribusi yang memuaskan terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan istilah yang digunakan dalam menjelaskan akuntansi perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Garis pertanggungjawaban ini meliputi pendapatan, serta biaya – biaya yang diakumulasikan dan dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban (Lubis, 2011).

Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam suatu perusahaan akan membentuk pusat – pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban tersebut dapat berupa pendapatan (*revenue center*), pusat biaya (*cost center*), laba (*profit center*), atau investasi (*investment center*). Pada pusat biaya, merupakan bidang tanggung jawab yang menghasilkan suatu produk atau memberikan suatu jasa. Untuk departemennya hanya bertanggung jawab atas biaya – biaya yang terjadi tanpa menghubungkannya dengan pendapatan karena fungsi pemasaran bukanlah tanggung jawabnya. Secara umum, pusat biaya dapat dibedakan menjadi pusat biaya teknik, atau pusat biaya standar dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik (pusat biaya standar) merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya memiliki hubungan fisik yang erat dengan *output* yang dihasilkan. Manajer pusat biaya teknik akan diukur dalam efisien dan efektivitasnya. Efisiensi akan diukur dengan membandingkan biaya standar dengan biaya sesungguhnya, dikatakan efisien jika nilai biaya aktual tidak lebih melebihi nilai dari biaya standar dan dikatakan tidak efisien apabila nilai biaya aktual melebihi nilai biaya standar. Untuk tujuan pengendalian, selisih antara biaya standar dengan biaya aktual perlu dianalisis untuk menentukan tanggung jawab atas *varians* yang terjadi. Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya

tidak mempunyai hubungan yang erat dengan output yang dihasilkan. Pusat pendapatan menurut L.M.SAMRYN yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana seorang manajer bertanggung jawab untuk penjualan atau perolehan pendapatan. Apabila penetapan harga jual produk dilakukan oleh perusahaan di luar pusat pendapatan ini maka manajer pusat pendapatan diukur prestasinya dengan volume penjualan. Yang bertanggung jawab menentukan harga dan membuat proyeksi penjualan adalah departemen pemasaran. Oleh karena itu departemen pemasaran dan seluruh penjualan merupakan tanggungjawab manajer penjualan.

Namun demikian nilai dan volume penjualan tidak dapat menjadi alat ukur prestasi pusat pertanggungjawaban ini secara sendiri – sendiri. Bila hal itu dilakukan, maka akan mendorong manajer untuk mengejar penjualan dengan cara yang dapat merugikan profitabilitas perusahaan. Kalau sepenuhnya prestasi diukur dengan volume penjualan maka akan mendorong manajer untuk menjual dengan harga yang lebih murah untuk meningkatkan volume penjualan, memuat iklan dengan biaya yang mahal, atau mempromosikan produk – produk yang kecil labanya. Jika kinerjanya hanya diukur dengan nilai moneter penjualan, maka akan mendorong peningkatan penjualan tanpa memerhatikan kolektibilitas. Tindakan – tindakan semacam ini akan menaikkan penjualan, tetapi di sisi lain kenaikan tersebut tidak akan selalu diikuti kenaikan laba secara proporsional.

Setiap perusahaan pada umumnya memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memperoleh laba. Untuk mencapai tujuan memperoleh laba yang diinginkan dipengaruhi oleh pengendalian atas biaya yang dilakukan. Pengendalian biaya adalah bagaimana manajemen mengambil tindakan

dalam mengarahkan aktivitas yang sedang dilaksanakan agar berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Membagi biaya ke dalam variabel dan tetap memberikan dasar yang lebih baik untuk pengendalian biaya. Hal tersebut memungkinkan penyusunan laporan laba rugi menggunakan margin kontribusi yang menekankan pada pola perilaku biaya dan memberikan perincian kepada manajemen mengenai biaya teknik, biaya yang dikomitmenkan, dan biaya diskresioner. Perbedaan ini penting bagi manajemen karena setiap jenis biaya memerlukan prosedur pengendalian yang berbeda. Biaya teknik meliputi bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead variabel, seperti bahan bakar dan listrik. Menurut Charles Horngren, biaya – biaya tersebut memiliki “hubungan *eksplisit* tertentu dengan ukuran aktivitas yang dipilih”. Biaya – biaya tersebut juga dapat dikendalikan secara langsung pada tingkat organisasi terendah melalui penggunaan anggaran fleksibel dan standar, karena waktu untuk pemberian umpan balik yang singkat dan secara fisik dapat diamati oleh manajer yang bertanggung jawab atas aktivitas yang menimbulkannya. Biaya tetap yang dikomitmenkan atau biaya kapasitas adalah seluruh biaya organisasi dan pabrik yang terus terjadi (tanpa memedulikan tingkat aktivitas) yang tidak dapat dikurangi tanpa merugikan kompetensi organisasi untuk memenuhi tujuan jangka panjang. Secara pengendalian, biaya – biaya ini adalah biaya tetap yang paling tidak responsif dan dapat dikendalikan dalam jangka pendek hanya dengan usaha meningkatkan penggunaan dari fasilitas yang dikomitmenkan. Biaya *diskresioner* (biaya terprogram) adalah 1) biaya yang muncul dari keputusan *periodic* (biasanya tahunan) mengenai jumlah maksimum yang akan dikeluarkan dan 2) biaya yang tidak memiliki hubungan optimum yang

dapat ditunjukkan antara *input* (yang diukur oleh biaya) dan *output* ( yang diukur oleh pendapatan atau tujuan lainnya). Biaya – biaya ini meliputi biaya periklanan, audit, jasa konsultasi manajemen, dan pelatihan sumber daya manusia. Berbeda dengan biaya tetap yang dikomitmenkan, biaya ini dapat dikurangi atau sama sekali dihindari pada waktu itu dan dikendalikan oleh anggaran yang dinegosiasikan.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (*periode*) mendatang. Anggaran merupakan hasil kerja (*output*) terutama berupa taksiran – taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang, karena anggaran merupakan hasil kerja (*output*), anggaran dituangkan dalam suatu naskah tulisan yang disusun secara teratur dan sistematis. Sementara itu, penganggaran adalah proses kegiatan yang menghasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi – fungsi anggaran, yaitu fungsi – fungsi pedoman kerja, alat pengoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Akuntansi pertanggungjawaban adalah komponen yang penting dari sistem pengendalian keseluruhan di suatu perusahaan. Manfaat khususnya berasal dari fakta bahwa struktur akuntansi pertanggungjawaban memberikan suatu kerangka kerja yang berarti untuk melakukan perencanaan, agresi data, pelaporan hasil kinerja operasi di sepanjang jalur pertanggungjawaban dan pengendalian. Akuntansi pertanggungjawaban ditujukan untuk manusia, peran mereka, serta tugas – tugas yang dibebankan kepada mereka dan bukan sebagai mekanisme impersonal untuk akumulasi dan pelaporan data secara keseluruhan. Hal tersebut

memberikan umpan balik secara periodik kepada para manajer segmen mengenai keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan tertentu. Akuntansi pertanggungjawaban menambahkan dimensi manusia pada perencanaan, akumulasi data, dan pelaporan. Karena biaya dianggarkan dan diakumulasikan sepanjang garis tanggungjawab, laporan yang diterima oleh manajer segmen sangat sesuai untuk evaluasi kinerja dan alokasi penghargaan. Lebih lanjut lagi, orang yang memiliki kinerja tersebut tidak akan memandang laporan itu sebagai sesuatu yang *arbitrer*. Akuntansi pertanggungjawaban menimbulkan kesadaran terhadap biaya dan pendapatan di seluruh organisasi serta memotivasi manajer segmen untuk berusaha ke arah pencapaian tujuan. Akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan perhatian mereka kepada faktor – faktor yang memerlukan perhatian khusus dan bahwa mereka memiliki kekuasaan untuk melakukan perubahan.

Akutansi pertanggungjawaban didasarkan pada pemikiran bahwa seluruh biaya dapat dikendalikan dan masalahnya hanya terletak pada penetapan titik pengendaliannya.

Pengendalian dan pengukuran kerja manajer dapat diciptakan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai informasi dan sarana perbaikan yang diperlukan dalam perusahaan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggung jawaban, untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan mengevaluasi kemampuan manajer. Untuk mengukur kerja manajer setiap pusat pertanggungjawaban, laporan pertanggungjawaban dapat digunakan untuk dasar menganalisis.

Masalah yang sering muncul dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah ketika manager dan pemegang saham tidak sependapat dalam mengelola saham perusahaan. Manajer berkewajiban untuk memaksimalkan kesejahteraan para pemegang saham.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **“SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALI BIAYA PRODUKSI PADA PT. ARTO METAL INTERNASIONAL”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang uraian yang sebelumnya, maka masalah yang ada dalam penelitian ini adalah :

“ Bagaimana sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali biaya produksi pada Pt. Arto Metal Internasional?”

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan dan penerapan struktur organisasi akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan
2. Untuk mengetahui seberapa berpengaruhnya sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dalam pengendalian biaya produksi

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Aspek Akademis

#### a. Bagi peneliti

Bagi penulis penelitian ini bermanfaat untuk mengetahui seberapa berpengaruhnya penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali biaya produksi

#### b. Bagi mahasiswa

Memberikan pengetahuan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

### 2. Aspek Pengembangan ilmu pengetahuan

a. Memberikan pengetahuan tentang perkembangan terhadap bidang akuntansi pertanggungjawaban.

b. Memberikan pandangan, pengetahuan dan memotivasi kepada penelitian – penelitian selanjutnya terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

### 3. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini dapat menambah pemahaman dan pengetahuan terhadap penerapan akuntansi biaya khususnya dalam akuntansi pertanggungjawaban



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Sistem dan Sistem Akuntansi**

###### **A. Pengertian Sistem**

Menurut Mulyadi (2010:2), sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama – sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Marshall ( 2015 : 3), sistem adalah serangkaian dua atau lebih komponen yang saling terkait dan berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sebagian besar sistem terdiri dari dari subsistem yang lebih kecil yang mendukung sistem yang lebih besar. Dari definis – definisi diatas, maka dapat dikatakan bahwa sistem adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya untuk melaksanakan suatu kegiatan – kegiatan secara bersama – sama untuk mencapai suatu tujuan.

###### **B. Pengertian Sistem Akuntansi**

Mulyadi (2010), pengertian sistem akuntansi adalah organisasi formulir, catatan dan laporan yang dikoordinasi sedemikian rupa untuk menyediakan informasi keuangan yang dibutuhkan oleh manajemen guna memudahkan pengelolaan perusahaan.

Menurut Warren dkk (2013), pengertian sistem akuntansi adalah metode dan prosedur untuk mengumpulkan, mengklarifikasikan, mengikhisarkan dan melaporkan informasi keuangan dan operasi

perusahaan. Dari definisi – definisi tersebut, maka dapat dikatakan bahwa sistem akuntansi adalah organisasi formullir, catatan, prosedur, alat dan sumber daya manusia untuk menghasilkan umpan balik dalam bentuk laporan – laporan yang diperlukan oleh pihak manajemen dan pihak – pihak yang berkepentingan lainnya.

## **2.1.2 Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Ada beberapa pendapat mengenai definisi akuntansi pertanggungjawaban, antara lain sebagai berikut :

Menurut Lubis (2011:205), akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah – masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin dengan mengendalikan orang – orang yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi tersebut.

Menurut Rudianto (2013:176) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban ( *Responsibility Accounting* ) adalah akuntansi yang mengaku berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi, dan mencerminkan rencana serta tindakan setiap pusat tanggung jawab ini dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab bersangkutan.

Menurut Supriyono (2016:73) akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang digunakan untuk merencanakan, mengukur, dan mengevaluasi kinerja organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab para manajernya.

Samryn (2012:261) mengemukakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Simamora (2012:253) mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem pelaporan informasi yang (1) mengklasifikasikan data finansial menurut bidang – bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi, (2) melaporkan berbagai aktivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori – kategori pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggung jawab.

## **B. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki beberapa manfaat diantaranya :

### 1) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Penilai Kinerja Manajer

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan akuntansi yang menjelaskan perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi mempunyai tanggung jawab dan pengendalian terhadap pendapatan dan biayanya sendiri secara keseluruhan. Sistem penyusunan laporan keuangan untuk semua tingkatan manajemen didesain khusus agar mereka dapat menggunakannya secara efektif guna mengendalikan operasi yang terlibat.

## 2) Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Pemotivasi Manajer

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk memotivasi dalam melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, sistem yang digunakan untuk memotivasi manajer yaitu penghargaan dan hukuman.

## 3) Untuk penyusunan anggaran

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya yang disediakan bagi pemegang tanggung jawab tersebut.

### **C. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban**

Definisi pusat pertanggungjawaban menurut L.M.SAMRYN (2012, 262) pusat pertanggungjawaban merupakan suatu bagian dalam organisasi yang memiliki kendali atas terjadinya biaya, perolehan, atau penggunaan dana investasi.

Sugiri ( 2009 : 180 ), mengatakan bahwa dalam akuntansi pertanggungjawaban melaporkan kinerja disiapkan untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah

unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas semua aktivitas unit tersebut.

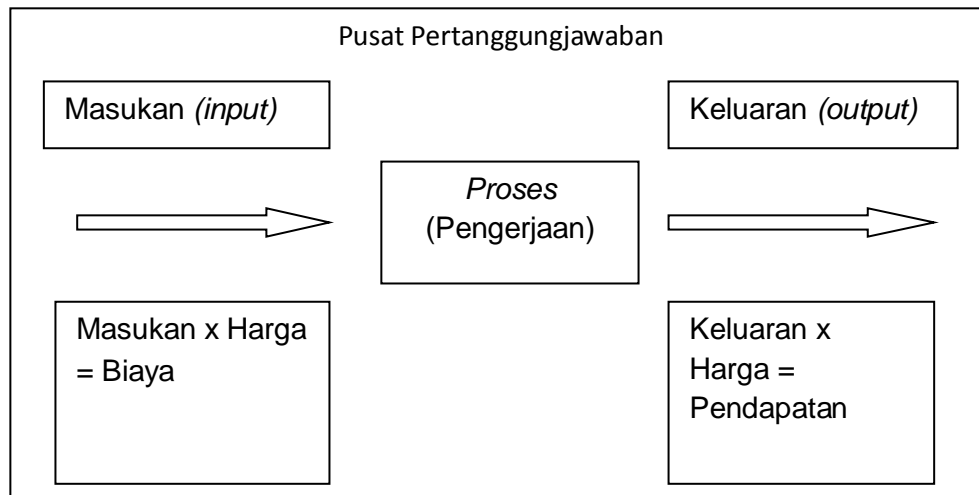
Dari pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dibuatnya pusat – pusat pertanggungjawaban adalah:

1. Sebagai basis perencanaan, pengendalian, dan penilaian kinerja manajer dan unit organisasi yang dipimpinnya
2. Mendorong kreativitas dan daya inovasi bawahan
3. Sebagai alat untuk melaksanakan strategi organisasi secara efektif dan efisien
4. Untuk memudahkan mencapai tujuan organisasi
5. Sebagai alat pengendalian anggaran
6. Mendelegasikan tugas dan wewenang ke unit – unit yang memiliki kompetensi sehingga mengurangi beban tugas manajer pusat

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

TABEL 1

**Diagram Masukan, Proses, dan Keluaran Pusat Pertanggungjawaban.**



Sumber : Mulyadi ( 2001:422).

Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif (lihat pada gambar diatas) yang melukiskan karakteristik hubungan masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban. Dalam gambar diatas terlihat bahwa ada empat kemungkinan hubungan masukan dan keluaran pusat pertanggungjawaban, yaitu :

- 1) Masukan pusat pertanggungjawaban mempunyai hubungan nyata dengan keluarannya

Hubungan nyata antara masukan dengan keluaran ditentukan oleh teknologi atau oleh kondisi yang mengharuskan konsumsi sumber daya tertentu untuk menghasilkan keluaran tertentu. Hubungan nyata ini

ditandai dengan setiap perubahan keluaran yang dihasilkan pusat pertanggungjawaban akan mengakibatkan perubahan konsumsi masukan akan mengakibatkan perubahan keluaran yang dihasilkan.

- 2) Masukan pusat pertanggungjawaban mempunyai hubungan artifisial atau semu dengan keluarannya.

Hubungan *artifisial* antara masukan dengan keluaran tersebut didasarkan atas kebijakan manajemen. Hubungan *artifisial* (tidak nyata) ini ditandai dengan setiap perubahan keluaran yang dihasilkan pusat pertanggungjawaban akan mengakibatkan perubahan konsumsi masukan tidak selalu mengakibatkan perubahan keluaran yang dihasilkan.

- 3) Masukan pusat pertanggungjawaban mempunyai hubungan erat dengan keluarannya.

Hubungan erat ini ditandai dengan setiap perubahan masukan akan mengakibatkan perubahan masukan.

- 4) Masukan pusat pertanggungjawaban mempunyai hubungan tidak erat dengan keluarannya.

Hubungan tidak erat ini ditandai dengan setiap perubahan masukan tidak mengakibatkan perubahan keluaran atau setiap perubahan keluaran tidak mengakibatkan perubahan masukan.

#### **D. Jenis – jenis pusat pertanggungjawaban**

Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan ke dalam empat kategori. Setiap kategori mencerminkan tentang dan diskresi atas pendapatan dan atau biaya serta lingkup pengendalian dari manajer yang bertanggung jawab.

##### **1. Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan merupakan bagian dari pusat pertanggungjawaban yang mengontrol pendapatan, tetapi tidak mengontrol manufakturing dan biaya akuisisi dari produk atau jasa yang dijual atau tingkat investasi yang dipakai oleh pusat pertanggungjawaban dan manajernya memegang tanggung jawab untuk menentukan pendapatan *submitnya*. Jadi pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi yang prestasinya dinilai berdasarkan pendapatan dan tidak mengontrol biaya serta tingkat investasi. Ukuran prestasi pusat pertanggungjawaban ini yang terpenting adalah pendapatan dan hanya biaya yang dapat dikendalikan langsung oleh setiap pusat pendapatan.

##### **2. Pusat Biaya**

Pusat biaya merupakan bidang tanggung jawab yang menghasilkan suatu produk atau memberikan suatu jasa. Untuk departemennya hanya bertanggungjawab atas biaya – biaya yang terjadi tanpa menghubungkannya dengan pendapatan karena fungsi pemasaran bukanlah tanggung jawabnya.



Secara umum, pusat biaya dapat dibedakan menjadi pusat biaya teknik, atau pusat biaya standar dan pusat biaya kebijakan.

a. Pusat Biaya Teknik ( Pusat Biaya Standar )

Pusat biaya teknik merupakan pusat biaya yang sebagian besar biayanya memiliki hubungan fisik yang erat dengan *output* yang dihasilkan. Manajer pusat biaya teknik akan diukur dalam efisien dan efektivitasnya. Efisiensi akan diukur dengan dengan membandingkan biaya standar dengan biaya sesungguhnya, dikatakan efisien jika nilai biaya aktual tidak lebih melebihi nilai dari biaya standar dan dikatakan tidak efisien apabila nilai biaya aktual melebihi nilai biaya standar. Untuk tujuan pengendalian, selisih antara biaya standar dengan biaya aktual perlu dianalisis untuk menentukan tanggung jawab atas *varians* yang terjadi.

b. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan yang erat dengan *output* yang dihasilkan.

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah segmen dimana manajer memiliki kendali, baik atas pendapatan maupun biaya. Manajer dievaluasi berdasarkan efisiensi mereka dalam menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Diskresi yang mereka miliki terhadap biaya meliputi beban produksi dari produk dan jasa. Tanggung

jawab mereka lebih luas dibandingkan dengan tanggungjawab dari pusat pendapatan atau pusat biaya karena mereka bertanggung jawab atas fungsi distribusi dan manufaktur.

Karena tambahan wibawa terkait dengan posisi manajer pusat laba, banyak perusahaan menciptakan pusat laba *artifisial* untuk segmen manufaktur atau jasa. Hal ini meningkatkan harga diri manajer segmen tersebut dan meningkatkan motivasi mereka.

Konversi atas suatu pusat biaya menjadi pusat laba yang dicapai dengan memperkenalkan biaya transfer yang bertindak sebagai harga jual internal serta menciptakan pendapatan dan laba *artifisial* untuk *segmen* tersebut. Namun, manfaat motivasional tersebut bergantung pada jenis harga transfer yang dipilih. Pilihan atas dasar harga transfer yang tidak sesuai dapat menciptakan berbagai tanggapan perilaku yang tidak diinginkan dan menghilangkan manfaat motivasional.

Kinerja manajer pusat laba dievaluasi berdasarkan target laba yang direncanakan seperti tingkat halangan untuk laba residual. Untuk meminimalkan tindakan fungsional yang disebabkan oleh orientasi pada jangka pendek yang kaku, manajer pusat laba sebaiknya diharapkan memelihara dan atau memperbaiki moral dari bawahan mereka, memelihara bangunan dan fasilitas produksi, serta memberikan kontribusi terhadap kepemimpinan produk dan keanggotaan korporat. Untuk meningkatkan keprihatian manajer terhadap aspek –

aspek ini, sistem penghargaan dari evaluasi kinerja sebaiknya juga memasukkan ukuran – ukuran untuk mengevaluasi kinerja mereka dalam hal aspek jangka panjang dan tingkat keberhasilan yang dalam hal ini sebaiknya mempengaruhi alokasi penghargaan.

#### 4. Pusat Investasi

Pusat investasi yaitu suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggung jawab untuk atau memiliki kendali atas pendapatan, biaya, dan investasi sekaligus. Agar divisi berwenang untuk mengendalikan biaya dan keputusan harga maka yang bersangkutan dengan sendirinya harus memiliki wewenang untuk membuat keputusan investasi. Akibatnya laba usaha dan beberapa jenis ROI menjadi alat pengukuran prestasi untuk manajer pusat investasi. Biasanya yang menjadi pusat investasi dalam bisnis adalah manajemen puncak yang diberikan wewenang untuk itu.

Dengan wewenangnya yang demikian luas, maka pusat pertanggungjawaban ini lebih merupakan perluasan dari sekedar sebuah pusat laba. Manajer pusat pertanggungjawaban tidak hanya bertanggung jawab tentang laba tetapi juga diberi tanggung jawab dan wewenang atas penggunaan modal kerja dan fisik aktiva.

### **E. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja**

Ketika untuk pertama kalinya perusahaan didirikan, biasanya dalam kegiatan perusahaan dan karyawannya yang masih sedikit dapat

dikendalikan sepenuhnya oleh manajemen. Setelah beberapa saat dengan tumbuh dan berkembangnya perusahaan tersebut, kegiatan dan karyawan yang semakin banyak sehingga manajemen pusat tidak mampu lagi untuk menangani seluruh persoalan yang ada dalam perusahaan dan membuat keputusan untuk seluruh organisasi perusahaan.

Untuk tetap berjalan sesuai harapan perusahaan, biasanya manajemen membagi – bagi tugas, memecah organisasi perusahaan menjadi divisi – divisi tersebut. Para manajer divisi diberi kewenangan untuk membuat berbagai keputusan yang sebelumnya dilakukan oleh manajemen pusat, dan perusahaan menetapkan berbagai instrumen evaluasi guna menilai kinerja para manajer, inilah yang disebut dengan pelimpahan wewenang.

Tolak ukur kinerja dikembangkan untuk memberikan beberapa petunjuk untuk para manajer dari unit – unit perusahaan dan untuk mengevaluasi kinerja mereka, dengan kata lain tolak ukur kinerja dapat mempengaruhi kinerja manajer untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Menurut Mulyadi ( 2012 : 415 ) penilaian kinerja yaitu penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Akuntansi pertanggungjawaban sangat penting untuk menilai kinerja seseorang. Kinerja seseorang harus dievaluasi untuk menetapkan apakah yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diinginkan dan dapat pula digunakan untuk menilai kinerja seseorang tersebut.

Akan tetapi, evaluasi ini ditafsirkan negatif padahal evaluasi ini sebenarnya merupakan proses penyakinan dan penghargaan perusahaan kepada karyawannya.

Tujuan dari penilaian kinerja adalah memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar memperoleh hasil yang diinginkan.

## **F. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga produk, tim kerja atau individu. Apapun unit pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebaskan tanggung jawab kepada individu yang berwenang. Tanggung jawab dibatasi dalam satuan keuangan (seperti biaya).

### **2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Biaya standar dan anggaran merupakan kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran

3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkan biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Pelaksanaan anggaran yang merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Anggaran dapat digunakan sebagai penilaian kinerja seorang manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dapat dilihat berdasarkan perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan yang lebih tinggi

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang dianggarkan, para manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman yang telah ditetapkan.

### **2.1.3 Syarat – syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban**

Ada lima syarat untuk penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban ( Mulyadi, 2007) yaitu :

## 1. Struktur organisasi

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

Pertumbuhan dan perubahan lingkungan organisasi mempengaruhi struktur organisasi khususnya pada pembentukan departemen – departemen di dalam organisasi. Untuk tujuan pengendalian manajemen, penyesuaian deaprtemen – departemen dalam struktur organisasi dapat digolongkan ke dalam tiga cara umum, yaitu :

A. Struktur organisasi *funksional* adalah struktur organisasi yang disusun berdasar fungsi – fungsi pokok organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Organisasi fungsional mempunyai keunggulan sebagai berikut :

- 1) Berpotensi bekerja efisien
- 2) Mutu supervisi dan pelayanan teknik lebih baik
- 3) Koordinasi kegiatan dapat lebih efektif

Bentuk struktur organisasi ini juga memiliki kelemahan, antara lain :

- 1) Sulit menentukan kontribusi setiap manajer bagian terhadap pencapaian tujuan organisasi
- 2) Pembuatan keputusan mungkin kurang efektif

B. Struktur organisasi *divisional* adalah struktur organisasi yang disusun berdasar divisi – divisi yang dibentuk dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Untuk tujuan pengendalian dan pertanggungjawaban, suatu divisi pada organisasi *divisional* dapat diperlakukan sebagai kesatuan usaha yang independen. Berikut keunggulan yang dimiliki oleh struktur organisasi *divisional* antara lain :

- a. Pembuatan keputusan lebih cepat
- b. Kesadaran laba dipertinggi
- c. Moral, kepuasan dan kebanggaan manajer divisi dapat ditingkatkan
- d. Kualitas keputusan dapat ditinggalkan

C. Struktur organisasi *matrik* adalah struktur organisasi yang disusun berdasarkan dua tanggung jawab penting untuk mencapai tujuan organisasi yaitu unit – unit fungsional yang bertanggung jawab terhadap kegiatan fungsi dan unit – unit proyek yang bertanggung jawab terhadap aktivitas proyek – proyek. Masalah pengendalian yang timbul dalam organisasi *matrik* adalah mengkoordinasikan dimensi transaksi dan dimensi proyek.



## **2. Anggaran**

Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban harus ikut serta dalam penyusunan anggaran karena anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya. Diikut sertakannya semua manajer dalam penyusunannya. Menurut Hansen dan Mowen (2016 :415) anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Menurut Rudianto (2009:3), anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Menurut Munandar, anggaran yaitu suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang.

## **3. Penggolongan biaya**

Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer, maka hanya biaya-biaya terkendalikan yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya kedalam biaya terkendalikan dan biaya tak terkendalikan perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Biaya terkendalikan adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.

Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak dapat mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.

#### **4. Sistem akuntansi**

Oleh karena biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajer maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Kode perkiraan diperlukan untuk mengklasifikasikan perkiraan-perkiraan baik dalam neraca maupun dalam laporan rugi laba.

#### **5. Sistem pelaporan biaya**

Bagian akuntansi biaya setiap bulannya membuat laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar total biaya bulan lalu, yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi biaya disajikan laporan pertanggungjawaban biaya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang terendah disajikan jenis biaya, sedangkan untuk tiap manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap pusat biaya yang dibawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendalikan dan terjadi dipusat biayanya sendiri.

#### 2.1.4 Pelaporan Pertanggungjawaban

Produk akhir dari hasil sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawaban atau laporan kinerja secara periodik. Laporan – laporan ini merupakan media lewat dimana biaya – biaya dikendalikan, efisiensi manajerial diukur, dan pencapaian tujuan dinilai.

Alat pengendalian ini melaporkan kejadian berdasarkan akun dan tanggungjawab fungsional dari individu – individu. Laporan kinerja didistribusikan kepada manajemen puncak dan manajer di tingkat yang lebih rendah.

Untuk meningkatkan efisiensi, sistem pelaporan pertanggungjawaban seharusnya didasarkan pada “ laporan bentuk *piramida* “ atau prinsip “ *teleskop* “. Hal ini berarti setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya menerima laporan pengendaliannya sendiri dan laporan terperinci tingkat terendah diterbitkan terlebih dahulu. Pengendalian laporannya masing - masing dan laporan detailnya untuk tingkat yang lebih bawah ditampilkan pertama.

Kontribusi utama dari akuntansi pertanggungjawaban adalah akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan manajemen untuk mengendalikan biaya dan efisiensi melalui pembebanan tanggung jawab untuk biaya tersebut kepada orang – orang yang melaksanakan berbagai tugas. Dengan melibatkan elemen manusia ke dalam kerangka akuntansi, akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu hal yang penting dalam evaluasi akuntansi keprilakuan.

### 2.1.5 PENGERTIAN BIAYA

Rahmawati (2012 : 1), mengemukakan bahwa biaya dapat diartikan sebagai pengalokasikan sumber daya yang telah habis terpakai untuk menghasilkan sesuatu untuk keperluan operasional, atau pengorbanan sumber daya, baik yang masa manfaatnya langsung habis pada saat hasil telah tercapai ataupun sumber daya yang telah digunakan tapi masa manfaatnya masih ada di masa yang akan datang terutama untuk memperoleh barang dan jasa. Sedangkan beban dialokasikan sebagai biaya yang telah memberikan manfaat dan tidak lagi bisa memberi manfaat di kemudian hari.

Ony, dkk (2012 : 2) mendefinisikan bahwa biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Beban dapat didefinisikan sebagai aliran keluar terukur dari barang atau jasa, yang kemudian dibandingkan dengan pendapatan untuk menentukan laba.

Daljono (2009 :13) biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang dan jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan atau manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.

Berdasarkan definisi diatas , terdapat 4 unsur pokok biaya, yaitu :

- a) Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
- b) Diukur dalam satuan uang
- c) Yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi

d) Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu

Dalam akuntansi istilah biaya, dapat didefinisikan sebagai pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan barang dan jasa, pengorbanan mungkin diukur dalam kas, aktiva yang ditransfer, jasa yang diberikan dan lain – lain, hal ini diperkuat oleh pendapat Armanto (2013 :6) mengemukakan bahwa biaya adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan dari definisi – definisi di atas tentang biaya maka digunakan akumulasi data biaya untuk keperluan penilaian persediaan dan untuk penyusunan laporan – laporan keuangan dimana data biaya jenis ini bersumber pada buku – buku dan catatan – catatan perusahaan, Tetapi, untuk keperluan perencanaan analisis dan pengambilan keputusan, sering berhadapan dengan masa depan dan berusaha menghitung biaya terselubung ( *imputed cost* ), biaya deferensial, biaya kesempatan ( *opportunity cost* ) yang harus didasarkan pada sesuatu yang lain dari biaya masa lampau. Oleh sebab itu merupakan persyaratan dasar bahwa biaya harus diartikan dalam hubungannya dengan tujuan dan keperluan penggunaannya sehingga suatu permintaan akan data harus disertai dengan penjelasan mengenai tujuan, dan keperluan penggunaannya karena data biaya yang sama belum tentu dapat memenuhi semua tujuan dan keperluan.

#### **A. Pengertian Pengendalian**

Suatu pengendalian dalam kehidupan atas apa saja yang dilakukan maupun yang telah dilakukan memang sangat dibutuhkan

manusia, termasuk dalam perusahaan juga membutuhkan adanya suatu pengendalian untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Hal ini dilakukan untuk memastikan apa yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

Menurut Hansen dan Mowen (2016 : 415) definisi pengendalian adalah melihat ke belakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Kemudian, perbandingan ini dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, yaitu melihat ke masa depan sekali lagi.

Menurut Daljono (2009 : 4) pengendalian merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk menyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan.

## **B. Tujuan Pengendalian**

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian itu adalah (Hafid, 2007) :

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Tujuan pengendalian ini belum tentu berlaku di setiap perusahaan dan hal ini tentu tergantung pada sifat dan keputusan yang ada di dalam perusahaan.

Untuk mencapai sasaran perusahaan, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut (Hafid, 2007) :

1. Menetapkan tolak ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.
2. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya
3. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar – standar yang telah ditetapkan diantaranya :
  - a. Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab – penyebabnya

- b. Menentukan dan melaporkan faktor – faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut
- c. Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, agar didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.

## 2.1.6 BIAYA PRODUKSI

### A. Pengertian biaya produksi

Menurut Bastian (2013 : 12) biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi ini disebut juga dengan biaya produk yaitu biaya – biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produksi dimana biaya ini merupakan bagian dari persediaan.

#### 1. Biaya bahan baku langsung

Biaya bahan baku langsung adalah bahan baku yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari produk selesai dan dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai

#### 2. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang digunakan dalam merubah atau mengonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat ditelusuri secara langsung kepada produksi selesai.



### 3. Biaya *overhead* pabrik

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung dan tenaga kerja langsung tetapi membantu dalam mengubah bahan menjadi produk selesai. Biaya ini tidak dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai. Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut Mulyadi (2014 : 193) dapat dilakukan dengan tiga cara :

#### a) Penggolongan Biaya *Overhead* Pabrik menurut sifatnya

Dalam sebuah perusahaan biaya *overhead* pabrik adalah biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya – biaya produksi yang termasuk dalam biaya *overhead* pabrik dikelompokkan menjadi beberapa golongan sebagai berikut :

##### 1. Biaya bahan penolong

Biaya bahan penolong adalah bahan yang tidak menjadi bagian produk jadi atau bahan yang meskipun menjadi bagian produk jadi tetapi nilainya relatif kecil bila dibandingkan dengan beban pokok produksi tersebut.

##### 2. Biaya reparasi dan pemeliharaan

Biaya reparasi dan pemeliharaan berupa biaya suku cadang, biaya bahan habis pakai dan harga perolehan jasa dari pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan, dan aset tetap lain yang digunakan untuk keperluan pabrik

3. Biaya tenaga kerja tidak langsung

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja pabrik yang upahnya tidak dapat diperhitungkan secara langsung kepada produk atau pesanan tertentu.

4. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aset tetap. Contoh biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aset tetap adalah biaya – biaya depresiasi emplasemen pabrik, bangunan pabrik, mesin dan peralatan, dana aset tetap lain yang digunakan di pabrik.

5. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu. Contoh biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu adalah biaya – biaya asuransi gedung dan emplasemen, asuransi mesin dan peralatan, asuransi kendaraan, asuransi kecelakaan karyawan, dan biaya *amortisasi* kerugian.

6. Biaya *overhead* pabrik lain secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai. Contoh biaya *overhead* pabrik lain yang secara langsung memerlukan uang tunai adalah biaya reparasi yang diserahkan kepada pihak luar perusahaan, biaya listrik PLN dan sebagainya.

b) Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut perilakunya dalam hubungan dengan perubahan volume produksi biaya *overhead* pabrik dilihat dari perilakunya dalam hubungan dengan perubahan volume produksi dapat dibagi menjadi tiga golongan yaitu :

1. Biaya *overhead* pabrik tetap

Biaya *overhead* pabrik tetap adalah biaya *overhead* pabrik yang tidak berubah dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu.

2. Biaya *overhead* pabrik variabel

Biaya *overhead* pabrik variabel adalah biaya *overhead* pabrik yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.

3. Biaya *overhead* pabrik semivariabel

Biaya *overhead* pabrik semivariabel adalah biaya *overhead* pabrik yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Untuk keperluan penentuan tarif biaya *overhead* pabrik dan untuk pengendalian biaya, biaya *overhead* pabrik semivariabel dibagi menjadi 2 yaitu, biaya tetap dan biaya variabel

- c) Penggolongan biaya *overhead* pabrik menurut hubungannya dengan departemen. Dilihat dari hubungannya dengan departemen – departemen yang ada di pabrik, biaya *overhead* pabrik dapat digolongkan menjadi 2 yaitu, biaya *overhead* pabrik langsung departemen dan biaya *overhead* pabrik tidak langsung departemen.

## **B. Pengendalian Biaya Produksi**

Salah satu cara memperoleh laba pada suatu perusahaan adalah dengan melakukan pengendalian biaya produksi yang sebaik mungkin

sehingga perusahaan dapat bekerja dengan efisien, menghindari pemborosan atau pengeluaran – pengeluaran yang dikendalikan. Menurut Hansen dan Mowen (2016:415) definisi pengendalian adalah melihat ke belakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Kemudian, perbandingan ini dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, yaitu melihat ke masa depan sekali lagi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengertian pengendalian biaya produksi adalah suatu tindakan manajemen untuk mencapai tujuan dan salah satunya dengan cara membandingkan rencana biaya dibuat sebelum kegiatan produksi dilakukan dengan biaya yang sesungguhnya terjadi dalam proses produksi.

### **1. Tujuan Pengendalian Biaya Produksi**

Menurut Hendar Kusuma (2002) menyebutkan, tujuan pengendalian biaya produksi dalam aktivitas biaya produksi adalah :

- a) Meramalkan permintaan – permintaan produk yang dinyatakan dalam jumlah produk sebagai fungsi dan waktu
- b) Menetapkan jumlah dan saat pemesanan bahan baku serta komponen secara ekonomis dan terpadu
- c) Menetapkan keseimbangan antara tingkat kebutuhan produksi teknik pemenuhan pesanan, serta memonitor persediaan dan melakukan revisi atas rencana produksi pada saat yang ditentukan

- d) Membuat jadwal produksi, penugasan, pembebanan mesin dan tenaga kerja sesuai dengan ketersediaan kapasitas dan *fluktuasi* permintaan pada suatu periode.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan pengendalian biaya produksi adalah tercapainya efisiensi biaya, dimana biaya produksi yang dikeluarkan dapat diarahkan pada pelaksanaan perencanaan yang maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

### **2.1.7 Hubungan antara akuntansi pertanggungjawaban dengan biaya produksi**

Pengendalian biaya produksi dapat berjalan efektif apabila manajer dapat mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya dengan menuntut pertanggungjawaban atas wewenang tersebut dan manajemen dapat menggunakan alat bantu yang disebut akuntansi pertanggungjawaban yang menyajikan laporan berisi data biaya baik yang direncanakan maupun sebenarnya sebagai pusat pertanggungjawaban sehingga memudahkan manajemen untuk menilai apakah pusat pertanggungjawaban tersebut telah melaksanakan efektivitas biaya produksi seefektif mungkin, dan apabila terjadi varian dari biaya yang direncanakan, berapa besar penyimpangannya serta siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan itu.

### **2.1.8 Pengertian Selisih ( Varians )**

Menurut Armanto ( 2013 : 155 ) varian selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil, sedangkan analisis varian adalah melakukan dekomposisi atas perbedaan – perbedaan

antara biaya aktual dan rencana menjadi jumlah – jumlah yang terkait pada suatu realitas dan rencana.

### 1. Analisis Selisih Biaya Bahan Baku

Menurut Supriyono ( 2005 : 102 ), Standar bahan baku yang adalah biaya bahan baku yang seharusnya terjadi dalam pengolahan satu satuan produk. Dalam menentukan standar biaya bahan baku baik untuk mengolah produk, ditentukan oleh dua faktor yaitu standar kuantitas bahan baku dan standar harga bahan baku.

#### 1) Perhitungan Selisih Harga Bahan Baku ( SHB )

Untuk menghitung selisih harga bahan baku maka dibandingkan antara harga bahan baku sesungguhnya dengan harga bahan baku. Supriyono ( 2005 : 102 ) menyebutkan bahwa secara sistematis selisih harga bahan baku dapat dinyatakan dengan rumus :

$$SHB = ( HS \times KS ) - ( HS_t \times KS )$$

Dimana : SHB = Selisih Harga Bahan Baku

HS = Harga Beli Sesungguhnya setiap satuan

KS = Kuantitas Sesungguhnya yang dibeli

HS<sub>t</sub> = Harga beli standar setiap satuan

Apabila  $HS > HS_t$  maka selisih harga tidak menguntungkan (*unfavorable*), sedangkan apabila  $HS < HS_t$  maka selisih harga menguntungkan (*favorable*).

## 2) Perhitungan Selisih Kuantitas Bahan Baku

Selisih kuantitas bahan baku adalah selisih yang timbul karena telah dipakai kuantitas bahan baku yang lebih besar atau lebih kecil dibandingkan dengan kuantitas standar di dalam pengolahan produk. Menurut Supriyono ( 2005 : 105) selisih kuantitas bahan baku dapat ditentukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{SKB} &= ( \text{KS} \times \text{HS}_t ) - ( \text{KS}_t \times \text{H} ) \\ &= ( \text{KS} - \text{KS}_t ) \times \text{HS}_t \end{aligned}$$

Dimana : SKB = Selisih Kuantitas Bahan Baku

KS = Kuantitas Sesungguhnya setiap satuan

KS<sub>t</sub> = Kuantitas Standar bahan baku dipakai

HS<sub>t</sub> = Harga beli standar bahan baku dipakai

Apabila  $\text{KS} > \text{KS}_t$  maka selisih kuantitas tidak menguntungkan ( *unfavorable* ), sedangkan apabila  $\text{KS} < \text{KS}_t$  maka selisih kuantitas menguntungkan ( *favorable* ).

## 2. Analisis Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Standar biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja langsung yang seharusnya terjadi dalam pengolahan satu satuan produk. Di dalam menetapkan standar biaya tenaga kerja langsung, ditentukan oleh dua faktor yaitu standar tarif upah langsung dan standar waktu ( jam) kerja langsung.

a) Perhitungan Selisih Tarif Upah Langsung ( STU )

b) Selisih tarif upah langsung timbul karena perusahaan telah membayar upah langsung dengan tarif lebih tinggi atau lebih rendah dibandingkan dengan tarif upah langsung standar yang ditetapkan. Secara sistematis selisih tarif upah langsung dapat dinyatakan dengan rumus :

$$\begin{aligned} \text{STU} &= ( \text{TS} \times \text{JS} ) - ( \text{TS}_t \times \text{JS} ) \\ &= ( \text{TS} - \text{TS}_t ) \times \text{JS} \end{aligned}$$

Dimana : STU = Selisih Tarif Upah Langsung

TS = Tarif Sesungguhnya upah langsung per jam

TS<sub>t</sub> = Tarif Standar upah langsung per jam

JS = Jam Sesungguhnya

Apabila  $\text{TS} > \text{TS}_t$  maka STU Langsung tidak menguntungkan ( *unfavorable* ), sedangkan  $\text{TS} < \text{TS}_t$  maka STU Langsung menguntungkan ( *favorable* ).

### 3. Analisis Selisih Biaya Overhead Pabrik

Standar biaya *overhead* pabrik adalah biaya *overhead* pabrik yang seharusnya terjadi untuk mengolah satu satuan produk. Selisih biaya *overhead* pabrik timbul karena perbedaan antara biaya *overhead* pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya *overhead* pabrik standar atau yang seharusnya terjadi.



Menurut Mulyadi ( 2005 : 197 ) prosedur penentuan biaya *overhead* pabrik standar dilaksanakan melalui tiga tahap yaitu :

- 1) Menyusun anggaran biaya overhead pabrik
- 2) Memilih dasar pembebanan
- 3) Menghitung tarif biaya overhead pabrik

Perlakuan Terhadap Selisih

## 2.2 Penelitian Terdahulu.

1. Masniah dengan judul **“PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PT. KARWIKARYA WISMAN GRAHA TANJUNGPINANG KEPULAUAN RIAU”**. Metode yang digunakan deskriptif, melalui analisis terhadap fakta dari hasil penelitian lapangan, Kesimpulan berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Karwikarya Wisman Graha mengenai Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban maka dapat ditarik kesimpulan:
  - a) Bahwa syarat – syarat untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban di PT. Karwikarya belum terpenuhi
  - b) Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban belum terpenuhi secara keseluruhan yaitu, identifikasi pusat pertanggungjawaban pada pusat laba dan pusat investasi.
2. Helmi Fanani dengan judul **“ AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN KANTOR CABANG KEPADA KANTOR PUSAT DALAM RANGKA EFISIENSI PERUSAHAAN PADA PT. DELAMI CABANG SURABAYA”**

Metode yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder (bisa berupa data kualitatif dan data kuantitatif). Kesimpulan bahwa sistem pelaporan yang ada cukup menunjukkan wewenang dan tanggung jawab kantor cabang terhadap kantor pusat dalam mengatur operasi cabang, hanya saja struktur organisasi kantor cabang Surabaya kurang baik untuk struktur kepemimpinan yang ada dan akan membingungkan sistem pelaporan yang diterapkan perusahaan.

3. Eka Dya Ayu Oktavianti dengan judul **“HUBUNGAN PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN KINERJA MANAJER PADA PT. GARAM (PERSERO) DI SURABAYA”** Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Kesimpulan bahwa ada hubungan antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan kinerja manajer pada PT. Garam yaitu hubungan hubungan kausalitas atau dengan kata lain ada pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap kinerja manajer, sehingga hipotesis penelitian ini terbukti kebenarannya.

### 2.3 Kerangka Berfikir

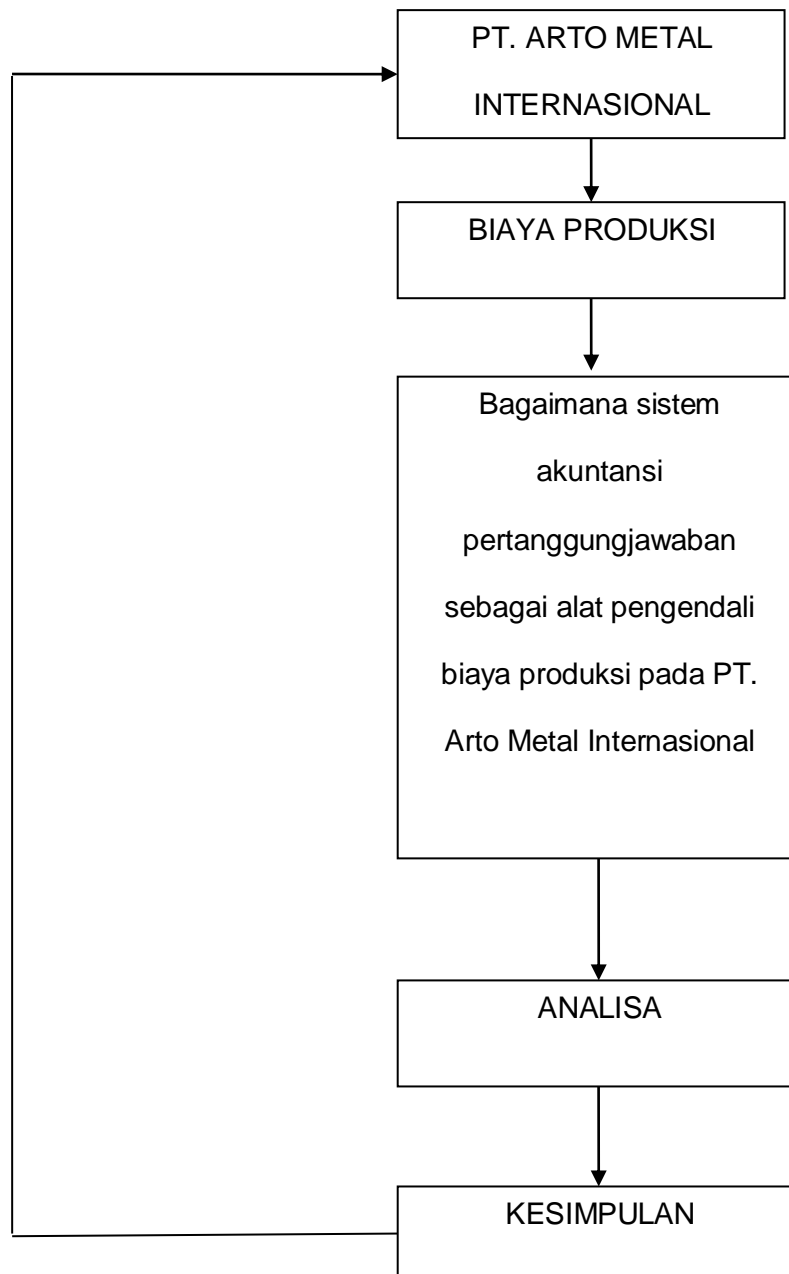
PT. Arto Metal Internasional merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur komponen-komponen mesin, kompor, gas stove, aksesoris, elektrik berbasis logam, dan memasok komponen elektronika bagi Perusahaan Asing (*Multinasional*). Dalam mengambil keputusan untuk menentukan langkah yang harus diambil oleh manajer untuk memperbaiki prestasi kinerja karyawannya, akuntansi pertanggungjawaban memang sangat berpengaruh.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan akuntansi yang menjelaskan perencanaan serta pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi sepanjang garis pertanggungjawaban. Informasi dalam akuntansi pertanggungjawaban sangat penting untuk proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, dengan informasi, manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian diberikan kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya sesuai dengan manajer yang bertanggungjawab. Adapun tujuan pengendalian pengendalian biaya produksi adalah tercapainya efisiensi biaya, dimana biaya produksi yang dikeluarkan dapat diarahkan pada pelaksanaan yang maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Supriyono dan Mulyadi (2001:374) bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan pemikiran yang mendasar bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas kinerjanya sendiri dan kinerja bawahannya, yang harus diperhatikan oleh manajer sebagai pusat pertanggungjawabannya. Dimana fungsi pusat pertanggungjawaban terhadap manajer pusat biaya.

Dengan demikian, permasalahan yang dijelaskan diatas maka penulis menggunakan pendekatan metode analisis deskriptif yaitu analisis yang menguraikan akuntansi pertanggungjawaban biaya produksi yang diterapkan oleh perusahaan, dibawah ini akan dijelaskan dalam kerangka berfikir sebagai gambar berikut:

TABEL 2

## KERANGKA BERFIKIR



Sumber : Penulis

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif penelitian yang dilakukan langsung di Pt. Arto Metal Internasional. Dilakukannya metode ini untuk mengetahui pengaruh sistem akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya.

#### 3.2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen.

Biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tersebut.

Biaya produksi adalah adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi ini disebut juga dengan biaya produk yaitu biaya – biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produksi dimana biaya ini merupakan bagian dari persediaan.

### 3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Data – data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh melalui studi lapangan yaitu dengan melakukan penelitian secara langsung terhadap permasalahan yang menjadi objek penelitian, dalam hal ini pada Pt. Arto Metal Internasional, sehingga dapat diperoleh data dan informasi yang diperlukan.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui studi kepustakaan, yang dimaksudkan untuk mendukung kebenaran data primer, baik dari buku – buku di bidang ekonomi maupun dari sumber – sumber lain yang mendukung. Informasi yang diperoleh ini akan dipergunakan untuk sebagai dasar pemikiran teoritis dalam melihat dan membahas kenyataan yang ditemukan dari hasil penelitian lapangan.

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Tanpa diketahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar dan data yang ditetapkan ( Sugiyono, 2014 : 62 ). Metode cara mengumpulkan data secara teknik :

a) Observasi

Observasi yaitu dalam teknik ini dituntut untuk adanya pengamatan dan peneliti baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek yang diteliti, yang berkaitan tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali biaya produksi di PT. Arto Metal Internasional.

b) Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan berhadapan secara langsung dengan yang diwawancarai tetapi dapat juga diberikan pertanyaan terlebih dahulu untuk dijawab pada kesempatan lain. Wawancara ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang sistem akuntansi pertanggung jawaban pada Pt. Arto Metal Internasional.

c) Dokumen

Sejumlah besar fakta dan data tersimpan dalam bahan yang berbentuk dokumentasi. Metode ini digunakan untuk memperoleh data yang tersimpan pada PT. Arto Metal Internasional.

### **3.3. Analisis Data**

Setelah data yang diperoleh terkumpul langkah selanjutnya adalah menganalisis data mengambil kesimpulan. Dalam pengolahan data penulis menggunakan metode Deskriptif kualitatif yaitu metode yang diawali dengan adanya masalah, menentukan jenis informasi yang diperlukan, menentukan prosedur pengumpulan data melalui observasi atau

pengamatan, pengolahan informasi atau data dan menarik kesimpulan penelitian (Noor, 2015 : 35).

Analisis ini dilakukan untuk membandingkan fakta yang dihasilkan dari penelitian di lapangan (sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali biaya produksi pada Pt. Arto Metal Internasional di Sidoarjo) dengan teori yang sudah ada.



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Pt. Arto Metal Internasional merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang manufaktur komponen - komponen mesin, kompor, gas stove, aksesories, elektrik berbasis logam, dan memasok komponen elektronika bagi Perusahaan Asing (Multinasional) yang berdiri sejak tahun 1993 dengan direktur utama Ir. H. Artono, dibawah naungan CV. ARTO Metal sampai tahun 2003. Pada tanggal 9 September 2003 dengan akte Notaris no. 9 yang dikeluarkan oleh notaris L. Ellyati Soesanto, SH. Berubah menjadi PT. ARTO Metal Internasional. Kami telah memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun dalam pembuatan kompor gas serta precision komponen.

Kami merupakan produsen Kompor Gas/ Lpg yang merupakan salah satu dari peserta tender konversi kompor minyak ke Kompor Lpg. Produksi kompor gas dan precision komponen kami telah memenuhi standar Sni Serta Iso 9001:2008. Motto Kami: Quality First, Customer First.



Alamat : Head Office: JL. Deltasari Indah, No. 105, Sidoarjo I Precision  
Component Division: Jl Ambeng-Ambeng Slt 18 Waru, Sidoarjo I Stove  
Division: Pergudangan Sinar Buduran Blok B 20 - 21 - Buduran, Sidoarjo  
Jawa Timur , Indonesia

### 1. Visi dan Misi Perusahaan

Sebagai perusahaan industri besar, PT. ARTO Metal Internasional memiliki visi dan misi untuk menjalankan kegiatan operasionalnya :

### 2. Visi Perusahaan

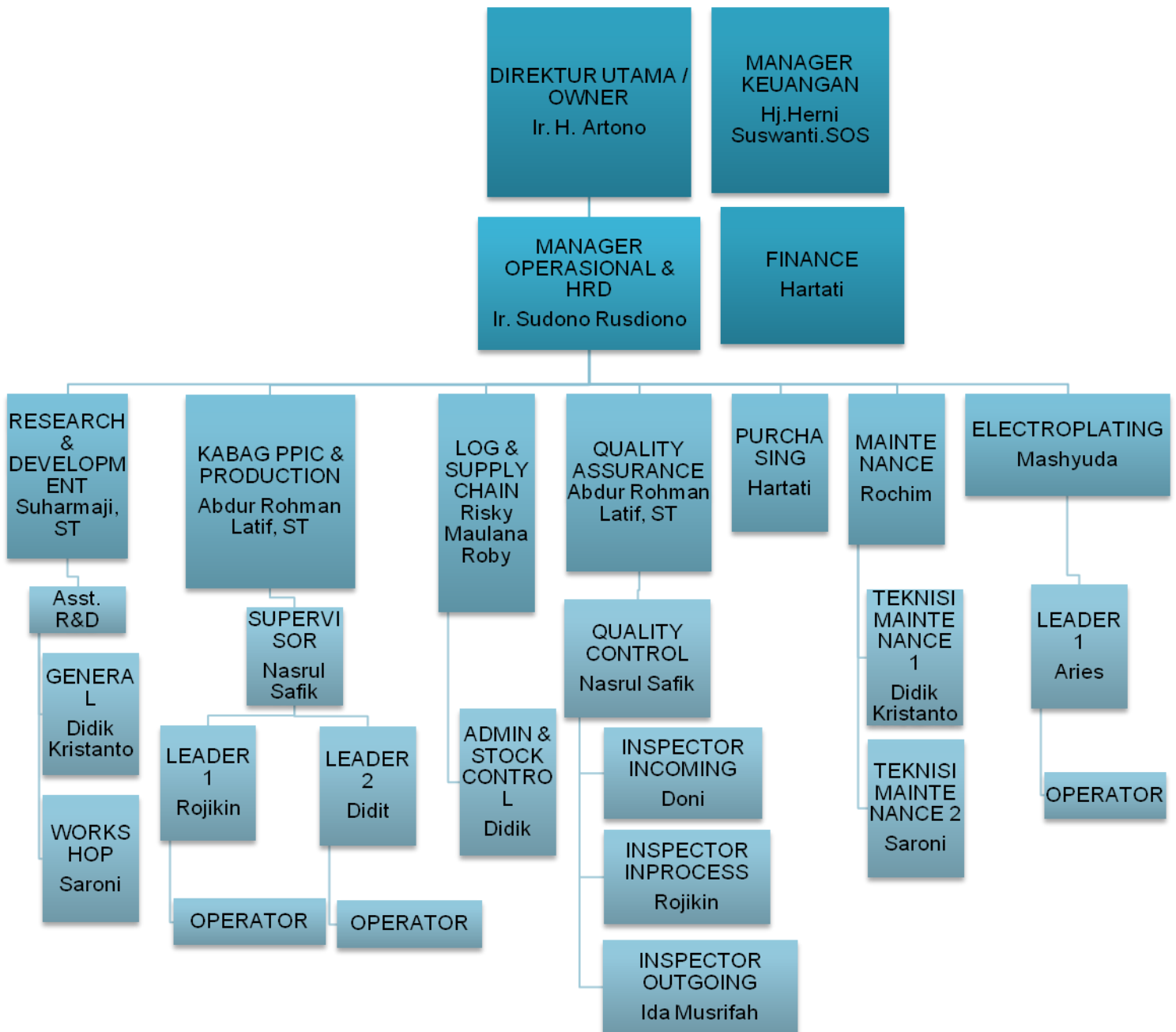
Menjadi perusahaan industri modern yang terus menerus memperbaiki dan meningkatkan kinerja mutu dan service kepada pelanggan.

### 3. Misi Perusahaan

- a. Menjadi 10 Besar perusahaan terkemuka di Jawa Timur
- b. Mempunyai standart kualitas internasional
- c. Mempunyai jaringan bisnis skala nasional dan internasional
- d. Selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan keluarga serta menjadi nafkah seumur hidup bagi karyawan
- e. Menciptakan interpreneur/pengusaha baru bagi karyawan yang berminat dan berbakat pengusaha

#### **4.1.2. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi yang terdapat pada PT. ARTO Metal Internasional ini akan dijelaskan pada bagan dibawah ini :



Sumber : Pt. Arto Metal Internasional

### 4.1.3. Uraian Tugas

Berikut ini akan pembagian uraian tugas, fungsi, wewenang, laporan tanggung jawab, dan target dari masing – masing bagian yang ada di perusahaan tersebut yaitu sebagai berikut :

#### 1) *Research & Development ( R & D)*

##### A. Fungsi dan Tugas Pokok

1. Menjabarkan kebijakan manajemen yang sudah ditetapkan oleh direksi ke dalam bentuk rencana kegiatan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya.
2. Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan *design engineering* (rancang bangun benda kerja , matras dan modifikasi mesin)
3. Memimpin dan mengkoordinasikan semua kegiatan pelaksanaan *design engineering* dengan memperhatikan jadwal yang telah dibuat.

##### B. Uraian Tugas

1. Menyusun rencana kegiatan bulanan sebagai penjabaran terhadap kebijakan manajemen setiap akhir bulan dan dilaksanakan setiap awal bulan.
2. Memimpin rapat setiap hari sabtu dengan kepala *workshop*, kepala *design* untuk evaluasi terhadap pelaksanaan rencana kegiatan yang ada dan mengambil keputusan yang diperlukan demi terpenuhinya rencana yang sudah dibuat.
3. Berdasarkan laporan dan data dari kepala *workshop* serta gudang, menyusun RAB untuk pembelian semua bahan-bahan yang dibutuhkan untuk kelancaran implikasi rancang bangun yang dihasilkan .

4. Mengawasi dan memantau pelaksanaan proses *design engineering* dan implikasi
5. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya baik yang ditugaskan atau tidak oleh pimpinan/atasannya/direksi yang dianggap perlu dikerjakan/dibantu untuk kepentingan bersama demi kemajuan perusahaan.

### **C. Wewenang**

1. Menilai prestasi karyawan bawahannya secara periodik.
2. Mengusulkan penghargaan atau sanksi kepada karyawan bawahannya.
3. Mengajukan ide/saran yang konstruktif kepada atasannya/ manajemen berkaitan dengan pengembangan *Departement R & D*.
4. Memberikan training secara periodik terhadap bawahannya yang dianggap membutuhkan berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan training.

### **D. Laporan dan Tanggung jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada *Yunior Manager* Produksi dalam bentuk Laporan Mingguan.
2. Bertanggungjawab terhadap pengembangan *skill* pribadi dan bawahannya demi kemajuan perusahaan.

### **E. Target**

1. Laporan harus diserahkan tepat waktu, dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.

- b. Laporan Mingguan dilaporkan paling lambat hari Senin jam 09.00 WIB.
  - c. Laporan Bulanan dilaporkan paling lambat tanggal 1 bulan berikutnya.
2. Tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

## 2) **WORKSHOP**

### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

- 1. Memimpin dan mengkoordinasikan semua kegiatan atau pekerjaan yang menjadi tugas *Workshop*.
- 2. Menterjemahkan gambar perencanaan yang dihasilkan dari bagian *R & D* (perancang) ke dalam benda kerja.

### **B. Uraian Tugas**

- 1. Mengatur penjadwalan pekerjaan dan pengaturan operator *workshop*.
- 2. Menyusun dan mengajukan anggaran kebutuhan akan bahan baku dan bahan pembantu untuk kelancaran proses pekerjaan *workshop*, dan harus diketahui dan disetujui oleh *Manager Produksi*.
- 3. Mengawasi dan memantau kondisi mesin utama dan penunjang serta pemeliharannya.
- 4. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya baik yang ditugaskan atau tidak oleh pimpinan/atasannya/direksi yang dianggap perlu dikerjakan/dibantu untuk kepentingan bersama demi kemajuan perusahaan.

**C. Wewenang**

1. Berhak mengatur dan merubah formasi operator *workshop* demi terpenuhinya kebutuhan.
2. Mengajukan ide / saran yang konstruktif kepada atasannya/ manajemen berkaitan dengan kelancaran jalannya operasional pabrik.
3. Memberikan training secara periodik terhadap bawahannya yang dianggap membutuhkan berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan training.
4. Menilai prestasi karyawan bawahannya secara periodik

**D. Laporan dan tanggung Jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada Manager Produksi /Kepala R and D mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas workshop dalam bentuk laporan periodical (harian, mingguan).
2. Bertanggungjawab terhadap pengembangan *skill* pribadi dan bawahannya demi kemajuan perusahaan.

**E. Target**

1. Laporan harus diserahkan tepat waktu, dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.
  - b. Laporan Mingguan dilaporkan paling lambat hari Senin jam 09.00 WIB.
2. Tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

### 3. SUPERVISOR PRODUKSI

#### A. Fungsi dan Tugas Pokok

1. Memimpin dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kepada kepala regu bawahan / operator produksi , dengan mengatur pelaksanaan proses produksi sesuai dengan *Purchasing Order*.
2. Membantu bagian pembelian untuk memenuhi kebutuhan operasional pabrik setiap hari.

#### B. Uraian Tugas

1. Pengaturan jadwal proses produksi dan pengaturan proses produksi
2. Memantau kondisi mesin dan bertanggungjawab atas kelancaran mesin serta penunjang produksi lainnya juga pemeliharannya demi kelancaran produksi
3. Mengkoordinir, mengawasi dan mengevaluasi hasil kerja pelaksanaan proses produksi juga melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan oleh atasan
4. Memantau hasil produksi atau kapasitas produksi karena harus sesuai dengan *Purchasing Order*.
5. Pembinaan personil dalam hal kemampuan dan disiplin kerja
6. Membuat laporan hasil produksi setiap hari
7. Mengatur dan merubah formasi produksi untuk terpenuhinya kebutuhan
8. Melaksanakan pekerjaan – pekerjaan lainnya yang ditugaskan atau tidak oleh pimpinan / atasannya yang dianggap perlu sesuai dengan kesepakatan kita bersama demi kemajuan perusahaan



**C. Wewenang**

1. Bertanggung jawab pada kapasitas produksi dimana harus sesuai dengan pengaturan penjadwalan Kepala Produksi

**D. Laporan dan Tanggung Jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada Kepala Produksi / atasannya

**E. Target**

1. Kapasitas Produksi harus sesuai dengan *Purchasing Order* / kontrak per bulan

**4. KEPALA QUALITY CONTROL****A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Mengendalikan kualitas produksi agar sesuai dengan yang telah ditentukan, pengendalian meliputi pengendalian terhadap kualitas bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi sampai siap dikirim.
2. Memimpin dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan *Quality Control*.

**B. Uraian Tugas**

1. Pengaturan dan penugasan serta pengawasan terhadap *Quality Control*.
2. Melakukan pengecekan kualitas bahan dan barang yang diterima atau masuk di gudang.
3. Melakukan pengecekan terhadap kualitas barang jadi hasil produksi.
4. Melakukan pengawasan terhadap penghitungan jumlah hasil produksi sesuai dengan order.

5. Melakukan pengawasan terhadap pengepakan barang jadi dan pengesahan bahwa barang yang telah di *packing* dan akan dikirim sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.
6. Melakukan pengecekan perlengkapan pengepakan/*packing* dan peralatan untuk proses produksi.
7. Membuat Laporan Hasil *packing* yang masuk ke gudang tiap hari.
8. Melakukan pengukuran dan pengecekan terhadap bahan yang sedang dalam proses produksi dengan acuan spesifikasi dan standar yang telah ditentukan dari *customer* oleh perusahaan .
9. Melakukan pemisahan dan pemberian label terhadap barang jadi yang baik dan yang tidak baik serta yang bisa dilakukan perbaikan.
10. Membuat laporan hasil *control* yang telah dilakukan .
11. Merawat alat-alat yang digunakan untuk *control* kualitas seperti *sket mat* , *micrometer* dan lain-lain
12. Pengendalian kualitas dan pengambilan keputusan
13. Melakukan *chek sheet outgoing* setiap produk
14. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya baik yang ditugaskan atau tidak oleh pimpinan / atasannya yang dianggap perlu sesuai dengan kesepakatan kita bersama demi kemajuan perusahaan.

### **C. Wewenang**

1. Menghentikan proses produksi apabila diketahui ada / terjadi penyimpangan – penyimpangan yang apabila proses produksi diteruskan akan mengakibatkan produk menjadi rusak / *produksi reject*.

2. Memberikan training secara periodik terhadap bawahannya yang dianggap membutuhkan berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan training.

#### **D. Laporan dan tanggung jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada *Manager Operasional* / atasannya.

#### **E. Target**

1. *Zero Reject* untuk *Outgoing* dan 1 % *Reject Inproses*

(Perbaikan terus menerus untuk target Inproses sampai menjadi *zero reject*)

2. Laporan harus diserahkan tepat waktu, dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.
  - b. Laporan Mingguan dilaporkan paling lambat hari Senin jam 09.00 WIB.
3. Tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

### **5. *Production Planing & Inventory Control ( PPIC)***

#### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pengendalian produksi sesuai dengan kebutuhan *Purchase Order (PO)* yang tercatat di Buku Penerimaan Order Penjualan (BPOP) dengan melakukan pengawasan dan *control* terhadap pelaksanaannya.

## **B. Uraian Tugas**

1. Membuat perencanaan-perencanaan (*forecasting*) secara umum terhadap proses produksi.
2. Membuat perencanaan kebutuhan material dan kapasitas.
3. Menerapkan konsep management persediaan dan *control*.
4. Membuat anggaran biaya operasi dan pengendaliannya
5. Mengadakan rapat internal dengan pihak Kepala Produksi, *Quality Control*, gudang secara periodik
6. Penjadwalan dan pengajuan anggaran material utama dan bahan pembantu
7. Berdasarkan laporan dan data dari kepala pelaksana produksi dan gudang , menyusun RAB untuk pembelian semua bahan-bahan yang dibutuhkan untuk kelancaran produksi
8. Pengaturan dan pengajuan anggaran dari bahan baku utama dan bahan-bahan pembantu
9. Penjadwalan perencanaan produksi untuk komponen setengah jadi sampai barang jadi
10. Negosiasi dengan pelanggan masalah pengiriman, kualitas dan *service after sales*
11. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya yang ditugaskan oleh pemimpin/atasannya yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas .

## **C. Wewenang**

1. Membuat *Planning* proses produksi berdasar *Purchasing Order*
2. Menilai prestasi karyawan bawahannya secara periodik
3. Mengusulkan penghargaan atau sangsi kepada bawahannya

4. Mempunyai hak untuk menolak material yang datang bila tidak sesuai dengan standar yang ada / ditentukan
5. Menghentikan proses produksi bila sudah *overstock*, kualitas tidak baik atau tidak sesuai dengan perencanaan
6. Berhak mengajukan penambahan atau pengurangan karyawan yang dibawah langsung sesuai dengan kebutuhan perusahaan (persetujuan dengan personalia)
7. Pemberian keputusan terhadap pelayanan konsumen ( *Service after sales-nya* ).

#### **D. Pelaporan dan Tanggung Jawab**

1. Laporan dan Tanggung jawab kepada Manager Produksi Dan Keuangan

#### **E. Target**

1. Masalah yang muncul terhadap Tenaga Kerja maksimal 10 %.

### **6. OPERATOR PRODUKSI**

#### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Menjalankan produksi sesuai dengan standar dan ketentuan lain yang sudah ditetapkan oleh perusahaan .

#### **B. Uraian Tugas**

1. Membuat produksi sesuai dengan manual kerja.
2. Mengukur dan menimbang benda hasil kerja sesuai dengan standar yang sudah ditentukan.
3. Melakukan cek terhadap bahan baku yang akan diproses.
4. Menyerahkan hasil produksi kepada proses selanjutnya. .

5. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainya yang ditugaskan oleh pimpinan / atasannya. yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas.

### **C. Wewenang**

1. Menghentikan proses produksi apabila diketahui ada / terjadi penyimpangan-penyimpangan yang apabila proses produksi diteruskan akan mengakibatkan produksi menjadi rusak / produksi *reject* , dan segera melaporkan hal tersebut kepada kepala regu / kepala produksi / atasannya.

### **D. Pelaporan dan Tanggung Jawab**

1. Melapor dan bertanggung jawab kepada kepala regu / kepala produksi / atasannya.

### **E. Target**

1. Minimal tercapai 100 % dari target yang telah ditetapkan oleh kepala regu / kepala produksi / atasannya.

## **7. MANAGER PRODUKSI**

### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Menjabarkan kebijakan manajemen yang sudah ditetapkan oleh direksi ke dalam bentuk
2. Rencana kegiatan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya. Merencanakan suatu kegiatan produksi, sehingga bisa memenuhi kebutuhan atau order yang masuk
3. Memimpin dan mengkoordinasikan semua kegiatan produksi dan *plating* dengan memperhatikan jadwal yang telah dibuat

## **B. Uraian Tugas**

1. Menyusun rencana kegiatan bulanan sebagai penjabaran terhadap kebijakan manajemen , setiap akhir bulan dan dilaksanakan tiap awal bulan .
2. Memimpin rapat setiap hari sabtu dengan kepala pelaksana produksi, *PPIC*, *R&D*, gudang dan *quality control* untuk mengevaluasi terhadap pelaksanaan rencana kegiatan yang ada dan mengambil keputusan yang diperlukan demi terpenuhinya rencana yang sudah dibuat .
3. Berdasarkan laporan dan data dari kepala pelaksana produksi dan gudang, menyusun RAB untuk pembelian semua bahan-bahan yang dibutuhkan untuk kelancaran produksi .
4. Mengawasi dan memantau pelaksanaan proses produksi , *quality control dan plating*
5. Menyusun rencana pemeliharaan mesin utama dan penunjang serta memantau pelaksanaannya .
6. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya yang ditugaskan oleh pemimpin/atasannya/manajemen yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas .

## **C. Wewenang**

1. Menilai prestasi karyawan bawahannya atau (*staff*) secara periodik
2. Mengusulkan penghargaan atau sanksi kepada karyawan bawahannya
3. Mengajukan ide / saran yang konstruktif kepada atasannya/manajemen berkaitan dengan kelancaran jalannya operasional pabrik.

4. Memberikan training secara periodik terhadap bawahannya yang dianggap membutuhkan berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan training.

#### **D. Laporan dan Tanggung jawab**

1. Melaporkan dan bertanggungjawab kepada Manager Produksi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas operasional/produksi dalam bentuk laporan *periodical* (mingguan, bulanan, tahunan ).
2. Bertanggungjawab terhadap pengembangan *skill* pribadi dan bawahannya demi kemajuan perusahaan.

#### **E. Target**

1. Kapasitas Produksi harus sesuai dengan *Purchasing Order* / Kontrak per bulan dengan profit perusahaan minimal sesuai dengan perencanaan.

### **8. MAINTENANCE**

#### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Menunjang kelancaran produksi dengan melakukan pemasangan matras ,mesin-mesin, listrik dan lain lain secara tepat dan presisi.

#### **B. Uraian Tugas**

1. Masalah yang rawan dan insidentil menyangkut mesin-mesin & peralatan-perengkapan proses produksi
2. Pengerjaan matras & penggantian / pemasangan matras untuk memperlancar proses produksi
3. Menata dan perawatan matras, kontrol listrik dan hasil produksi
4. Melakukan kontrol terhadap daya kerja (tekanan udara) di kompresor



5. Memelihara dan memeriksa mesin-mesin pabrik, agar selalu terawat dan terkontrol (harian, mingguan & bulanan) .
6. Menjaga penyalahgunaan mesin-mesin yang mengakibatkan kerusakan pada mesin-mesin pabrik.
7. Bertanggung jawab terhadap kerusakan dan memperbaiki mesin-mesin pabrik yang rusak.
8. Melakukan pencatatan terhadap segala perbaikan dan perawatan yang dilakukan terhadap mesin-mesin pabrik.
9. Mengawasi cara kerja operator terhadap mesin-mesin pabrik, dan memberi pengarahan dalam mengoperasikan mesin.
10. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Produksi atau atasannya.

### **C. Wewenang**

1. Mengajukan anggaran untuk pergantian *spare part* yang dibutuhkan dalam menunjang pekerjaan *maintenance* kepada Kepala Produksi.

### **D. Pelaporan dan Tanggung Jawab**

1. Melapor dan bertanggung jawab kepada Kepala Produksi /atasannya.
2. Berkoordinasi dengan kepala *R&D / workshop* mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas umum.

### **E. Target**

1. Laporan harus diserahkan tepat waktu, dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.

- b. Laporan Mingguan dilaporkan paling lambat hari Senin jam 09.00 WIB.
2. Tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

## 9. KEPALA *QUALITY CONTROL*

### A. Fungsi dan Tugas Pokok

1. Mengendalikan kualitas produksi agar sesuai dengan yang telah ditentukan, pengendalian meliputi pengendalian terhadap kualitas bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi sampai siap dikirim.
2. Memimpin dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kepada *Quality Control*
3. Pelaksana dan merealisasikan perencanaan dari *PPIC*

### B. Uraian Tugas

1. Pengaturan & penugasan serta pengawasan terhadap *Quality Control*
2. Melakukan pengecekan kualitas bahan dan barang yang diterima atau masuk di gudang.
3. Melakukan pengecekan terhadap kualitas barang jadi hasil produksi.
4. Melakukan pengawasan terhadap penghitungan jumlah hasil produksi sesuai dengan order.
5. Melakukan pengawasan terhadap pengepakan barang jadi dan pengesahan bahwa barang yang telah di *packing* dan akan dikirim sesuai dengan kualitas yang ditetapkan.

6. Melakukan pengecekan perlengkapan pengepakan/*packing* dan peralatan untuk proses produksi.
7. Membuat laporan hasil *packing* yang masuk ke gudang tiap hari.
8. Membuat laporan hasil *control* yang telah dilakukan .
9. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya yang ditugaskan oleh pimpinan / atasannya yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas.

### **C. Wewenang**

1. Menghentikan proses produksi apabila diketahui ada / terjadi penyimpangan – penyimpangan yang apabila proses produksi diteruskan akan mengakibatkan produk menjadi rusak / produksi *reject* , dan segera melaporkan hal tersebut kepada atasannya.
2. Berhak mengajukan pelaksanaan kerja lembur dengan persetujuan dari kepala produksi atau direktur operasional , apabila memang dirasa sangat perlu untuk memenuhi lonjakan permintaan.
3. Menilai prestasi karyawan bawahannya atau (*staff*) secara periodik
4. Mengusulkan penghargaan atau sanksi kepada karyawan bawahannya

### **D. Laporan dan Tanggung Jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada Kepala Produksi / atasannya.

### **E. Target**

1. Kualitas Produksi harus sesuai dengan *Purchasing Order* / Kontrak per bulan

## 10. KEPALA PRODUKSI

### A. Fungsi dan Tugas Pokok

1. Memimpin dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kepada kepala regu bawahan / operator produksi , dengan mengatur pelaksanaan proses produksi sesuai dengan *Purchasing Order*.
2. Pelaksana dan merealisasikan perencanaan dari *PPIC*

### B. Uraian Tugas

1. Mengkoordinasikan dan mengawasi serta bertanggung jawab atas kegiatan produksi secara menyeluruh agar segala kegiatan yang dilakukan sesuai dengan prosedur dan rencana yang telah ditetapkan oleh *PPIC*.
2. Memenuhi target produksi yang telah ditetapkan oleh *PPIC* sesuai dengan Kartu Instruksi Kerja yang telah disusun.
3. Memonitor dan mengevaluasi jalannya kebijaksanaan produksi yang telah ditetapkan *PPIC*.
4. Melakukan pemeriksaan terhadap kualitas barang yang telah diterima oleh bagian gudang.
5. Mengusulkan, mengangkat dan memberhentikan *staff* bawahannya dengan persetujuan Manajer Personalia.
6. Mengatur penjadwalan / perencanaan proses produksi dan pengaturan operator produksi
7. Koordinasi dengan bagian gudang mengajukan anggaran kebutuhan akan bahan baku dan bahan pembantu untuk kelancaran proses produksi.
8. Mengawasi dan memantau pelaksanaan proses produksi serta hasil produksi atau kapasitas produksi karena harus sesuai dengan *Purchasing Order*

9. Mengawasi dan memantau kondisi mesin utama dan penunjang produksi serta pemeliharanya.
10. Perencanaan proses dalam mingguan sesuai dengan *Purchasing Order*
11. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya yang ditugaskan oleh pimpinan / atasannya yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas.

### **C. Wewenang**

1. Berhak mengatur dan merubah formasi pelaksanaan produksi demi terpenuhinya kebutuhan.
2. Bertanggung jawab pada kapasitas produksi dimana harus sesuai dengan pengaturan penjadwalan manajer produksi
3. Berhak mengajukan pelaksanaan kerja lembur dengan persetujuan dari kepala produksi atau direktur operasional , apabila memang dirasa sangat perlu untuk memenuhi lonjakan permintaan.
4. Penjadwalan schedule kerja untuk menyelesaikan *planning* dari *PPIC*

### **D. Laporan dan Tanggung Jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada Manajer Operasional / atasannya.

### **E. Target**

1. Kapasitas Produksi harus sesuai dengan *Purchasing Order* / Kontrak per bulan.

## **11. KEPALA *PLATING***

### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kepada kepala regu, bawahan / operator elektro *plating* , dengan mengatur pelaksanaan proses elektro plating sesuai dengan jadwal produksi .
2. Melaksanakan semua kegiatan produksi yang berhubungan dengan segala bentuk proses pelapisan / *plating* dan pencucian baik komponen atau kompor, kecuali *coating*.

### **B. Uraian Tugas**

1. Mengatur penjadwalan proses elektro plating dan pengaturan operator elektro *plating*
2. Koordinasi dengan bagian gudang serta melakukan konfirmasi dengan Ka.Prod.Kompor / komponen , mengajukan anggaran kebutuhan akan bahan baku dan bahan pembantu untuk kelancaran proses elektro *plating*.
3. Mengawasi dan memantau pelaksanaan proses elektro *plating*
4. Mengawasi dan memantau kondisi mesin utama dan penunjang elektro *plating* serta pemeliharannya.
5. Mencatat barang-barang yang dikerjakan dan hasilnya serta mencatat bahan kimia yang digunakan
6. Memeriksa *stock* bahan kimia dan membikin anggaran pembelian bahan kimia tambahan ( bulanan )

7. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya baik yang ditugaskan atau tidak oleh pimpinan/atasannya/direksi yang dianggap perlu dikerjakan/dibantu untuk kepentingan bersama demi kemajuan perusahaan.

### **C. Wewenang**

1. Berhak mengatur dan merubah formasi pelaksanaan *plating* demi terpenuhinya kebutuhan.
2. Mengajukan ide / saran yang konstruktif kepada atasannya/ manajemen berkaitan dengan kelancaran jalannya operasional pabrik.
3. Memberikan training secara periodik terhadap bawahannya yang dianggap membutuhkan berdasarkan hasil evaluasi kebutuhan training.
4. Menilai prestasi karyawan bawahannya secara periodik.

### **D. Laporan dan Tanggung Jawab**

1. Melaporkan dan bertanggung jawab kepada Kepala Produksi/Manager Produksi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas *plating* dalam bentuk laporan *periodical* (harian, mingguan).
2. Bertanggungjawab terhadap pengembangan skill pribadi dan bawahannya demi kemajuan perusahaan.

### **E. Target**

1. Kapasitas Produksi harus sesuai dengan *Purchasing Order* / Kontrak per bulan.

2. Laporan harus diserahkan tepat waktu, dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.
  - b. Laporan Mingguan dilaporkan paling lambat hari Senin jam 09.00 WIB.
3. Tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

## **12. ADMINISTRASI GUDANG KOMPONEN**

### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Penanggung jawab terhadap penyimpanan dan pengamanan kekayaan perusahaan yang meliputi bahan-bahan untuk proses produksi komponen (bahan-bahan baku , barang setengah jadi dan barang jadi) , bahan-bahan pembantu dan alat-alat pembantu.
2. Pembukuan terhadap *stock* untuk menghindari kehilangan barang-barang masuk atau yang akan dikirim.
3. Memenuhi kebutuhan karyawan setiap hari pada umumnya semisal sarung tangan,dll

### **B. Uraian Tugas**

1. Memeriksa kebenaran bahan yang diterima dari *supplier* dan dicocokkan dengan surat jalan atau *packing list* atau dokumen lain yang dipakai.
2. Mengeluarkan barang hanya dengan bukti permintaan yang sah dari bagian yang terkait.
3. Membuat permintaan atas barang yang telah habis *stock*nya (sesuai dengan batas minimum *stock* yang telah ditetapkan).



4. Mencatat semua mutasi bahan baku di kartu persediaan.
5. Mencatat bahan yang diretur ke kartu persediaan.
6. Bertanggung jawab atas penyimpanan bahan baku.
7. Memonitor persediaan bahan baku.
8. Menghitung dan mengecek jumlah hasil produksi yang masuk ke gudang, surat jalan atau *packing list* atau dokumen lain yang dipakai.
9. Mencatat semua mutasi ke laporan persediaan barang jadi.
10. Mengkoreksi tiap barang yang ada di *stock* maupun gudang
11. Menstock kembali bahan baku dan barang jadi tiap mingguan dan bulanan untuk menghindari peluang kehilangan
12. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh atasannya / *PPIC*.

### **C. Wewenang**

1. Menyatakan barang yang dimasukkan ke gudang bisa diterima atau tidak atas dasar spesifikasi dan standar yang telah ditentukan berdasar *Purchasing Order*.
2. Mengeluarkan atau tidak barang yang diminta oleh bagian lainnya berdasarkan ketentuan yang telah disepakati dan ditentukan perusahaan.

### **D. Laporan dan Tanggung Jawab**

1. Melapor dan bertanggung jawab kepada *PPIC* / atasannya

### 13. ACCOUNTING

#### A. Fungsi dan Tugas Pokok :

1. Membuat laporan keuangan, berupa jurnal, buku besar, pengiktisaran, neraca saldo, jurnal penyesuaian, jurnal penutup, laporan rugi/laba, laporan perubahan modal dan Neraca.

#### B. Uraian Tugas :

1. Memimpin dan mengkoordinasikan kegiatan Akuntansi Umum Perusahaan.
2. Memeriksa laporan kas harian ( Kas Masuk dan Kas Keluar ) serta dicocokkan dengan bukti – bukti transaksi / nota ( Armet, Pelita Utama, Meiko ) kemudian diinput di komputer untuk di buat jurnal.
3. Memeriksa bukti bank masuk sesuai dengan bukti *transfer* dari Bank, dan memeriksa Bukti Bank keluar sesuai dengan surat jalan dan faktur dari *supplier* untuk pembayaran hutang, dan diinput dikomputer
4. Memasukkan data ke dalam kartu piutang atau hutang apabila ada transaksi yang mempengaruhi perubahan piutang atau hutang perusahaan.
5. Menyusun data keuangan bank & pajak
6. Mencocokkan faktur dengan surat jalan untuk mengetahui jumlah penjualan, dan diinput ke dalam buku piutang/ komputer.
7. Mencocokkan bukti penerimaan barang dengan surat jalan dari *supplier* untuk mengetahui jumlah barang yang diterima sesuai dengan pemesanan kita / tidak ( dari kompor dan komponen) kemudian input ke komputer ke dalam buku hutang.

8. Memeriksa transaksi yang terjadi pada kas besar dan mencocokkan dengan kwitansi , kemudian diinput di komputer harus sesuai dengan saldonya.
9. Menerima Bukti Laporan Produksi yang meliputi pengambilan bahan untuk kegiatan proses produksi dan menerima laporan hasil produksi dari masing- masing divisi dan memasukkannya pada *Kartu Stock*.
10. *Compiling* data dan melakukan *stock opname* secara berkala, menyusun laporan keuangan dari data-data yang diperoleh
11. Menyajikan informasi-informasi manajemen yang meliputi :
  - a. Daftar aliran kas/bank bulanan.
  - b. Mutasi dan saldo hutang/piutang bulanan.
  - c. Rekapitulasi penjualan bulanan.
  - d. Rekapitulasi pembelian bulanan.
  - e. Mutasi buku besar.
  - f. Laba Rugi.
  - g. Neraca.
  - h. Laporan-laporan lain yang diminta oleh manajemen.
  - i. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya yang ditugaskan oleh pemimpin/atasannya yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas.

**C. Wewenang :**

1. Meminta / mengecek laporan departemen lain yang berkaitan dengan akuntansi perusahaan.

2. Memberikan analisa, saran / masukan kepada management perusahaan yang berkaitan dengan kebijaksanaan keuangan perusahaan.

#### **D. Laporan dan Tanggung jawab**

1. Melaporkan dan bertanggungjawab kepada Manager Keuangan dan Managemen Perusahaan dalam bentuk Laporan Keuangan per bulan.

#### **E. Target**

1. Menyelesaikan tugas-tugas pelaporan akuntansi / keuangan secara tepat waktu per periodenya / bulan paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya.
2. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.
3. Tidak perah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

### **14 . SIDE PURCHASING (BAGIAN UMUM )**

#### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Bersama dengan bagian purchasing menjamin dan mengatur ketersediaan barang atau material untuk kebutuhan produksi perusahaan demi kelancaran jalannya proses produksi.
2. Bersama dengan bagian personalia atau bagian lainnya menjamin dan mengatur ketersediaan kendaraan dan kebutuhan umum perusahaan demi kelancaran jalannya operasional perusahaan.

#### **B. Uraian Tugas**

1. Mengadakan pembelian terhadap material atau barang yang telah direncanakan oleh bagian pembelian khususnya material atau barang yang tidak bisa dikirim sendiri oleh *supliemya*.

2. Mengadakan pembelian terhadap barang atau kebutuhan lainnya yang dibutuhkan oleh bagian personalia dan atau bagian lainnya.
3. Membantu bagian purchasing dalam hal pemilihan *supplier* yang menguntungkan (dalam hal mutu barang, harga dan ketepatan waktu pengiriman).
4. Memonitor dan mengawasi terhadap pengaturan, penggunaan dan pemeliharaan kendaraan sehingga dapat menghemat biaya transportasi.
5. Membantu *purchasing* untuk mengklaim barang datang yang tidak sesuai dengan order pembelian dari segi kualitas dan kuantitas.
6. Menjamin tersediannya bahan/barang tepat pada waktunya dengan memperhatikan jangka waktu pengiriman dari *supplier*.
7. Membantu bagian akutansi atau bagian lainnya dalam hal mengerjakan tugas keperluan ke bank, *expedisi* dan tugas lainnya yang sekiranya perlu segera dilaksanakan karena ketidak adanya personil selama tidak mengganggu tugas utama.
8. Membantu bagian personalia dalam hal memonitor / mengawasi kedisiplinan tenaga kerja dan melaporkan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan tenaga kerja kepada bagian personalia.
9. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainnya baik yang diberikan atau tidak diberikan oleh atasannya yang dianggap mampu dengan kemampuannya dan perlu dikerjakan untuk kelancaran jalannya operasional perusahaan.

### **C. Wewenang**

1. Mengatur dan memelihara penggunaan kendaraan.

2. Melaporkan pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh tenaga kerja produksi kepada bagian personalia.

#### **D. Laporan dan Tanggung Jawab**

1. Melapor dan bertanggung jawab terhadap Manajer Personalia.
2. Melaporkan ke bagian purchasing atau bagian lainnya dari hasil pembeliannya.
3. Melaporkan ke kasir tentang administrasi transaksinya.

#### **E. Target**

1. Laporan harus diserahkan tepat waktu, dengan ketentuan sebagai berikut :
  - a. Laporan kegiatan harian dilaporkan setiap jam 16.30 WIB.
  - b. Laporan Mingguan dilaporkan paling lambat hari Senin jam 09.00.
2. Tidak pernah melakukan kesalahan dalam melakukan pekerjaan yang dapat merugikan perusahaan.

### **15. Kepala Regu Operator**

#### **A. Fungsi dan Tugas Pokok**

1. Memimpin dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan operator produksi anggotanya, dengan mengatur pelaksanaan dan menjalankan proses produksi sesuai dengan standart dan ketentuan lain yang sudah ditetapkan oleh perusahaan .

#### **B. Uraian Tugas**

1. Memimpin dan mengkoordinasikan untuk membuat produksi sesuai dengan manual kerja.

2. Memimpin dan mengkoordinasikan untuk mengukur dan menimbang benda hasil kerja sesuai dengan standar dan target yang sudah ditentukan.
3. Memimpin dan mengkoordinasikan untuk melakukan cek terhadap bahan baku yang akan diproses.
4. Memimpin dan mengkoordinasikan untuk menyerahkan hasil produksi kepada proses selanjutnya.
5. Memimpin dan mengkoordinasikan untuk merawat mesin dan alat bantu produksi sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan.
6. Melaksanakan pekerjaan-pekerjaan lainya yang ditugaskan oleh pimpinan / atasannya. yang dianggap perlu sesuai dengan tugas pokok yang telah tersebut diatas.

### **C. Wewenang**

1. Menghentikan proses produksi apabila diketahui ada / terjadi penyimpangan-penyimpangan yang apabila proses produksi diteruskan akan mengakibatkan produksi menjadi rusak / produksi *reject* , dan segera melaporkan hal tersebut kepada kepala produksi atasannya.
2. Merolling anak buahnya atas seijin atasannya guna mengefisienkan kinerja anggotanya , sehingga mampu mencapai target yang ditetapkan perusahaan.
3. Melaporkan semua pelanggaran peraturan perusahaan yang dilakukan oleh anak buahnya kepada atasannya / personalia.

### **D. Pelaporan dan Tanggung Jawab**

1. Melapor dan bertanggung jawab kepada kepala pelaksana produksi / *supervisor* / atasannya.

### E. Target

1. Minimal tercapai 100 % dari target yang telah ditetapkan oleh kepala produksi / atasannya.

Adapun struktur organisasi yang telah jelaskan diatas adalah salah satu indikator syarat – syarat akuntansi pertanggungjawaban dan berikut tabel hasil observasi pada Pt. Arto Metal Internasional :

**TABEL 3**

### **SYARAT- SYARAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**

Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
Syarat – syarat akuntansi pertanggungjawaban  a. Struktur Organisasi	Struktur organisasi merupakan gambaran pembagian tugas dan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkat manajemen. Hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan bersama orang – orang yang berada pada jajaran garis. Susunan organisasi dan tata kerja telah diatur sesuai dengan keputusan direksi.	Pada Pt. Arto Metal Internasional telah menyusun struktur organsiasi secara jelas untuk posisi, tanggung jawab, dan wewenang.	Sesuai



## 4.2. Pembahasan

### 4.2.1. Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendali

#### Biaya Produksi

Bagian terpenting sebuah perusahaan manufaktur adalah peranan biaya produksi, tanpa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan maka setiap perusahaan tidak dapat melakukan kegiatan produksi. Sebagai alat pengendali biaya produksi maka perusahaan memerlukan pentingnya membuat anggaran dalam proses produksi.

Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi ini disebut juga dengan biaya produk yaitu biaya – biaya yang dapat dihubungkan dengan suatu produksi dimana biaya ini merupakan bagian dari persediaan. Pengendalian biaya produksi dapat berjalan efektif apabila manajer dapat mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya dengan menuntut pertanggungjawaban atas wewenang tersebut dan manajemen dapat menggunakan alat bantu yang disebut akuntansi pertanggungjawaban yang menyajikan laporan berisi data biaya baik yang direncanakan maupun sebenarnya.

Berkaitan dengan pentingnya masalah dalam proses produksi, maka penulis menentukan objek penelitian pada perusahaan yang kegiatannya dalam memproduksi sebuah elektrik berbasis logam. Dalam menjalankan kegiatan produksinya, nampak bahwa perusahaan mengalami peningkatan kegiatan dalam proses produksi. Perusahaan perlu menetapkan anggaran biaya produksi sebagai alat dalam melakukan penjualan, karena ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kegiatan produksi. Oleh karena itu sebelum disajikan anggaran dan realisasi biaya maka terlebih dahulu akan disajikan data

volume produksi yakni dari bulan Januari s/d Desember 2014 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 4**  
**DATA VOLUME PRODUKSI ELEKTRIK BERBASIS LOGAM**  
**BULAN JANUARI S/D DESEMBER TAHUN 2014**

BULAN	VOLUME PRODUKSI ( Kg )
Januari	125.950.745
Februari	128.831.427
Maret	128.558.833
April	132.842.728
Mei	133.978.117
Juni	138.586.212
Juli	129.656.774
Agustus	135.804.650
September	140.558.898
Oktober	142.495.777
November	144.226.501
Desember	137.740.810
Total 1 Tahun	1.471.735.695
Rata – rata perbulan	122.644.641

Sumber : PT. Arto Metal Internasional, 2014

Berdasarkan pada tabel diatas yakni data produksi selama tahun 2014 (bulan Januari s/d Desember tahun 2014) yang diperoleh dari bagian produksi PT. Arto Metal Internasional di Sidoarjo, terlihat bahwa rata – rata jumlah produksi selama tahun 2014 adalah sebesar 1.471.735.695 kg atau rata – rata perbulan sebesar 122.644.641 kg. Dalam hubungannya dengan data produksi dari bulan Januari s/d bulan Desember tahun 2014 maka dapat disajikan data biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2014 yang dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **4.2.2. Anggaran Biaya Produksi**

##### **1) Biaya Bahan Baku**

Besarnya biaya bahan baku yang dikeluarkan oleh perusahaan menurut data perusahaan yaitu sebesar Rp.4.598.231.472 .Hal ini dapat diuraikan sebagai berikut :

a) Logam	: Rp. 3.888,688,823
b) Kimia	: <u>Rp. 709.542,649</u>
Total	: Rp. 4.598.231.472

##### **2) Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Besarnya tenaga kerja langsung dalam produksi ini menurut data yang diperoleh dari perusahaan PT. Arto Metal Internasional di Sidoarjo yaitu sebesar Rp. 1.244.800.000, hasil selengkapnya dapat disajikan dalam tabel berikut ini :

**TABEL 5**  
**BESARNYA BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG**  
**BULAN JANUARI S/D DESEMBER TAHUN 2014**

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Tenaga Kerja ( Orang )	Upah Kerja perhari ( Rp )	Biaya tenaga kerja langsung ( Rp)
Januari	27	30	133.000	107.730.000
Februari	24	30	133.000	95.760.000
Maret	26	30	133.000	103.740.000
April	26	30	133.000	103.740.000
Mei	27	30	133.000	107.730.000
Juni	25	30	133.000	99.750.000
Juli	27	30	133.000	107.730.000
Agustus	26	30	133.000	103.740.000
September	26	30	133.000	103.740.000
Oktober	27	30	133,000	107.730.000
November	25	30	133.000	99.750.000
Desember	27	30	133.000	103.740.000
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>30</b>		<b>1.244.800.000</b>

Sumber : Data diolah dari Pt. Arto Metal Internasional, 2014

### 3) Biaya *Overhead* Pabrik

Besarnya biaya *overhead* pabrik yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi elektrik berbasis logam selama tahun 2014 dapat diuraikan sebagai berikut :

#### A. Biaya bahan penolong

Dari data yang diperoleh dari PT. Arto Metal Internasional, bahwa besarnya biaya bahan penolong yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2014 dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Plat Tembaga	: Rp. 540.000.000
2. Plat <i>Galvalum</i>	: Rp. 170.000.000
3. <i>Fiber</i>	: <u>Rp. 155.000.000</u>
Jumlah biaya bahan penolong	: Rp. 865.000.000

#### B. Biaya tenaga kerja tak langsung

Besarnya biaya tenaga kerja tak langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2014 yaitu sebesar Rp. 120.000.000 (6 x Rp.2.000.000 x 10 ).

#### C. Biaya penyusutan aktiva tetap

Menurut data perusahaan bahwa biaya penyusutan aktiva tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan selama tahun 2014 yaitu sebesar Rp.340.900.850, hal ini dapat diperincikan sebagai berikut :

a) Biaya penyusutan bangunan pabrik	: Rp. 135.100.250
b) Biaya penyusutan mesin	: Rp. 125. 050.100
c) Biaya penyusutan peralatan pabrik	: <u>Rp. 80.750.500</u>
Jumlah biaya penyusutan aktiva tetap	: Rp. 340.900.850

#### D. Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap

Biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan PT. Arto Metal Internasional Sidoarjo selama tahun 2014 adalah sebesar Rp. 237.650.850, hal ini dapat diperincikan sebagai berikut :

a) Bangunan pabrik	: Rp. 120.150.350
b) Mesin	: Rp. 68.900.400
c) Peralatan	: <u>Rp. 48.600.100</u>
Jumlah biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap	: Rp. 237.650.850

#### E. Biaya Umum dan Admin

Biaya umum dan admin yang dikeluarkan oleh perusahaan Pt. Arto Metal Internasional selama tahun 2014 dapat diperincikan sebagai berikut:

a) ATK	: Rp. 7.986.000
b) Entertaint	: Rp. 7.986.000
c) Maintenance	: Rp. 20.736.000
d) Pemilharaan Umum	: Rp. 7.986.000
e) Ongkos Kirim	: Rp. 51.840.000
f) Bahan Pembantu	: Rp. 41.472.000
g) Biaya Admin dan Umum lain – lain	: <u>Rp. 8.784.000</u>
Total	Rp. 146.790.000

#### F. Biaya Listrik, Air, Telfon

Data dari Pt.Arto Metal Intenasional bahwa besarnya biaya listrik, air dan telfon yang dikeluarkan selama tahun 2014 yaitu sebesar Rp.167.748.000.

a) Biaya Listrik	: Rp. 103.860.000
b) Biaya Air	: Rp. 31.944.000
c) Biaya Telfon	: <u>Rp. 31.944.000</u>
Jumlah listrik, air, dan telfon	: Rp. 167.748.000

Berdasarkan uraian diatas maka akan dapat disajikan anggaran biaya produksi tahun 2014 yang diperoleh dari perusahaan PT. Arto Metal Internasional di Sidoarjo dari bulan Januari s/d Desember tahun 2014 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 6**  
**PT. ARTO METAL INTERNASIONAL**  
**ANGGARAN BIAYA PRODUKSI TAHUN 2014**

Uraian	Jumlah Biaya Produksi ( Rp)
A. Biaya bahan baku langsung	
a) Biaya bahan logam	3.888,688,823
b) Biaya bahan kimia	<u>709.542,649</u>
Biaya bahan baku langsung	4.598,231,472
B. Biaya tenaga kerja langsung	
Upah tenaga kerja	1.244.800.000
C. Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	

a) Biaya bahan penolong	
1. Plat Tembaga	540.000.000
2. Plat <i>Galvalum</i>	170.000.000
3. <i>Fiber</i>	<u>155.000.000</u>
Jumlah produksi langsung	865.000.000
b) Biaya kerja tak langsung	120.000.000
c) Biaya penyusutan aktiva tetap	
Biaya penyusutan bangunan pabrik	135.100.250
Biaya penyusutan mesin	125.050.100
Biaya penyusutan peralatan	<u>80.750.500</u>
Jumlah Biaya penyusutan aktiva tetap	340.900.850
D. Biaya reparasi dan pemeliharaan	
Biaya penyusutan bangunan pabrik	120.150.350
Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin	68.900.400
Biaya reparasi dan pemeliharaan peralatan pabrik	<u>48.600.100</u>
Jumlah biaya reparasi dan Pemeliharaan	237.650.850
E. Biaya Umum dan Admin	146.790.000
F. Biaya Listrik, Air, dan Telfon	167.748.000
Jumlah biaya <i>overhead</i>	1.878.089.700
Total biaya produksi	7.721.121.172

Sumber : PT. Arto Metal Internasional

Adapun anggaran biaya produksi yang telah jelaskan diatas adalah salah satu indikator syarat – syarat akuntansi pertanggungjawaban dan berikut tabel hasil observasi pada Pt. Arto Metal Internasional :



TABEL 7

## SYARAT – SYARAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
b. Anggaran	<p>Anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manajer yang akan dilaksanakan dan sebagai dasar dalam penilaian kerjanya Anggaran disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Adanya struktur organisasi yang memiliki pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap tingkat manajemen, perusahaan dapat menetapkan pihak yang bertanggung jawab jika terjadi penyimpangan dalam anggaran.</p>	<p>Untuk penyusunan anggaran di Pt. Arto Metal Internasional ini telah disusun oleh tiap bagian tingkatan manajemen.</p>	Sesuai
c. Pemisahan Biaya	<p>Pemisahan antara biaya – biaya yang terkendali dengan biaya tak terkendali sangat penting untuk menetapkan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas realisasi dan penyimpangan dari suatu anggaran. Biaya terkendali dimaksud adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh manajer dalam jangka waktu tertentu, sedangkan untuk biaya tak terkendali adalah biaya yang tidak memerlukan keputusan dan pertimbangan manajer karena hal ini tidak mempengaruhi biaya karena biaya ini diabaikan.</p>	<p>Pada Pt. Arto Metal Internasional, sudah melakukan pemisahan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tak terkendali. Contoh biaya tak terkendali seperti (sarung tangan, masker, dll).</p>	Sesuai

### 4.2.3 Realisasi Biaya Produksi

Berdasarkan data mengenai anggaran biaya produksi selama tahun 2014 maka besarnya biaya produksi sebesar Rp.7.721.121.172, kemudian akan disajikan realisasi biaya produksi pada PT. Arto Metal Internasional di Sidoarjo selama tahun 2014 yang dapat disajikan melalui tabel berikut ini:

**TABEL 8**  
**PT. ARTO METAL INTERNASIONAL**  
**REALISASI BIAYA PRODUKSI TAHUN 2014**

URAIAN	JUMLAH BIAYA PRODUKSI (Rp)
A. Biaya bahan baku langsung	
a) Biaya bahan logam	3.950,800,355
b) Biaya bahan kimia	<u>712.575.160</u>
Biaya bahan bahan langsung	4.666,376,160
B. Biaya tenaga kerja langsung	
a) Upah tenaga kerja	1.250.500.000
C. Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	
a) Biaya bahan penolong	
1. Plat Tembaga	543.000.000
2. Plat <i>Galvalum</i>	172..500.000
3. <i>Fiber</i>	<u>158.000.000</u>
Jumlah bahan penolong	873.500.000
b) Biaya kerja tak langsung	132.000.000
c) Biaya penyusutan aktiva tetap	

Biaya penyusutan bangunan pabrik	138.500.700
Biaya penyusutan mesin	127.300.250
Biaya penyusutan peralatan	<u>85.250.300</u>
Jumlah Biaya penyusutan aktiva tetap	351.101.200
D. Biaya reparasi dan pemeliharaan	
Biaya penyusutan bangunan pabrik	120.000.800
Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin	67.650.200
Biaya reparasi dan pemeliharaan peralatan pabrik	<u>47.950.450</u>
Jumlah biaya reparasi dan pemeliharaan	235.601.450
E. Biaya Umum dan Admin	148.550.000
F. Biaya Listrik, Air, dan Telfon	168.250.000
Jumlah biaya <i>overhead</i> pabrik	1.909.002.650
Total biaya produksi	7.825.878.810

Sumber : Pt. Arto Metal Internasional

Dari tabel tersebut terlihat bahwa biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam produksi elektrik berbasis logam selama tahun 2014 dapat ditentukan sebesar Rp. 7.825.878.810.

Adapun penulis mendapatkan hasil observasi tentang laporan pertanggungjawaban pada Pt. Arto Metal Internasional yang dijelaskan pada tabel berikut :

TABEL 9

## SYARAT – SYARAT AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
d. Laporan pertanggungjawaban	Laporan pertanggungjawaban berisi mengenai biaya – biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya, dan selisihnya. Isi dari laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerimannya.	Perusahaan mempunyai sistem pelaporan yang bertanggung jawab. Dapat dilihat setiap tingkatan manajemen mempunyai tanggung jawab masing – masing pada laporan pertanggungjawaban	Sesuai

#### 4.2.4 Analisis *Varians* Biaya Produksi

Dalam sebuah perusahaan tak terkecuali dengan Pt. Arto Metal Internasional terdapat banyak masalah – masalah yang terjadi dalam proses produksi untuk itu anggaran sangat berpengaruh penting untuk menunjang peningkatan efisiensi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Dimana dengan adanya sebuah anggaran, maka akan mempermudah sebuah perusahaan dalam melakukan pengawasan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam proses produksinya.

Namun masalah yang terjadi dalam perusahaan selama ini bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan seringkali terjadi *varians* jika dibandingkan dengan realisasi biaya produksi. Oleh karena itu akan dilakukan analisis *varians* biaya produksi khususnya pada Pt. Arto Metal Internasional. Berikut ini akan disajikan analisis *varians* biaya produksi.

1. *Varians* biaya bahan baku

*Varians* biaya bahan baku yaitu selisih yang terjadi antara anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan dengan realisasi biaya dalam proses produksi elektrik berbasis logam. Oleh karena itu akan disajikan analisis *varians* biaya produksi untuk tahun 2014 sebagai berikut :

**TABEL 10**  
**VARIANS BIAYA BAHAN BAKU DALAM PRODUKSI ELEKTRIK**  
**BERBASIS LOGAM**

No	Jenis Bahan Baku	Realisasi Bahan Baku (Rp)	Anggaran Biaya Baku (Rp)	<i>Varians</i> Biaya	
				<i>Favorabel</i> (Rp)	<i>Unfavorabel</i> (Rp)
1	Bahan Logam	3.950.800.355	3.888.688.823	-	62.111.532
2	Bahan Kimia	712.575.160	709.542.649	-	3.033.511
Jumlah biaya bahan		4.663.376.515	4.598.231.472		65.144.043

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel diatas yakni hasil analisis *varians* biaya bahan baku untuk kegiatan proses produksi menunjukkan bahwa *varians* biaya bahan baku terdapat selisih yang *unfavorable* Rp. 65.144.043. Faktor yang menyebabkan adanya selisih biaya bahan baku yang *unfavorabel* karena adanya pemakaian yang berlebihan dalam menggunakannya saat proses produksi elektrik berbasis logam

2. *Varians* biaya tenaga kerja langsung

Untuk *varians* biaya tenaga kerja langsung akan disajikan dalam tabel berikut ini :

**TABEL 11**  
**VARIANS BIAYA TENAGA KERJA LANGSUNG PADA PT. ARTO**  
**METAL INTERNASIONAL**

No	Uraian	Realisasi Biaya Tenaga Kerja (Rp)	Anggaran Biaya Tenaga Kerja ( Rp)	<i>Varians</i> Biaya	
				<i>Favorabel</i> (Rp)	<i>Unfavorabel</i> (Rp)
1	Upah Kerja	1.250.500.000	1.244.800.000	-	5.700.000
Jumlah biaya tenaga kerja		1.250.500.000	1.244.800.000	-	5.700.000

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat dari hasil *varians* biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi terjadi selisih *unfavorable* Rp.1.250.500.000 – Rp.1.244.800.000 = Rp.5.700.000. Hal menyebabkan adanya selisih yaitu ada faktor kenaikan biaya upah tenaga kerja dalam proses produksi.

### 3. *Varians* biaya *Overhead* pabrik

*Varians* biaya *overhead* pabrik yaitu selisih antara realisasi dengan anggaran biaya *overhead* pabrik dalam proses produksi. Pada tabel dibawah ini akan disajikan *varians* biaya *overhead* pabrik.

**TABEL 12**  
**VARIANS BIAYA OVERHEAD PABRIK TAHUN 2014**

Uraian	Ralisasi Biaya ( Rp )	Anggaran Biaya ( Rp )	<i>Varians</i> Biaya	
			<i>Favorable</i> ( Rp )	<i>Unfavorable</i> ( Rp )
a) Biaya bahan penolong				
Plat Tembaga	543.000.000	540.000.000		3.000.000
Plat <i>Galvalum</i>	172.500.000	170.00.000		2.500.000
<i>Fiber</i>	158.000.000	155.000.000		3.000.000
Jumlah bahan penolong	873.500.000	865.000.000		8.500.000
b) Biaya Kerja tak langsung	132.000.000	120.000.000		12.000.0000
c) Biaya penyusutan aktiva tetap				
Biaya penyusutan pabrik	138.500.700	135.100.250		3.400.450
Biaya penyusutan mesin	127.300.250	125.050.100		2.250.150

Biaya penyusutan peralatan	85.230.500	80.750.500		4.480.000
Biaya penyusutan aktiva tetap	351.101.200	340.900.850		10.200.350
d) Biaya reparasi dan pemeliharaan				
Biaya penyusutan bangunan pabrik	120.000.800	120.150.350	149.550	
Biaya reparasi dan pemeliharaan mesin	67.650.200	68.900.400	1.250.200	
Biaya reparasi dan pemeliharaan peralatan pabrik	47.950.450	48.600.100	649.650	
Jumlah biaya reparasi dan pemeliharaan	235.601.450	237.650.850	2.049.400	
e) Biaya Umum dan Admin	148.550.000	146.790.000		1.760.000
f) Biaya Listrik, Air, dan Telfon	168.250.000	167.748.000		502.000
Total Biaya <i>Overhead</i>	1.909.002.650	1.878.089.700	2.049.400	32.962.350

Berdasarkan pada tabel *varians* biaya *overhead* pabrik diatas dapat disimpulkan bahwa dalam proses produksi untuk biaya produksi langsung terdapat selisih yakni *unfavorable* Rp.32.962.350. Faktor ini yang menyebabkan terjadinya peningkatan biaya produksi langsung dalam proses produksi kompor gas karena adanya pemborosan dalam pemakaiannya. Untuk biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap terdapat selisih *favorable* yakni Rp.2.049.400, karena perusahaan melakukan penghematan biaya dalam melakukan kegiatan proses produksinya.

Untuk biaya umum dan admin terdapat selisih yang *unfavorable* Rp.1.760.000, begitu juga dengan biaya listrik, air dan telfon juga terdapat selisih *unfavorable* Rp. 502.000. Faktor yang menyebabkan adanya selisih yang *unfavorable* karena banyak biaya – biaya yang melebihi perkiraan dan tidak adanya pengawasan dalam pemakaiannya.



## **4.2.5 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban**

### **1. Identifikasi Pusat Pertanggungjawaban**

Untuk membantu pencapaian tujuan suatu organisasi dibutuhkan suatu pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi. Dalam prakteknya, suatu pusat pertanggungjawaban diberi tanggung jawab berdasarkan spesialisasi dan bidang yang ditempatnya.

### **2. Standar Pengukuran Kinerja**

Anggaran dapat digunakan sebagai penilaian kinerja seorang manajer pusat pertanggungjawaban. Penilaian kinerja manajer dapat dilihat berdasarkan perbandingan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang terdapat pada laporan pertanggungjawaban.

### **3. Pengukuran Kinerja Manajer**

Dalam Pt. Arto Metal Internasional terdapat laporan pertanggungjawaban berupa data laporan realisasi anggaran yang dapat dijadikan dasar untuk menilai kinerja seorang manajer. Adanya laporan realisasi anggaran, maka kinerja manajer dapat diukur oleh perusahaan. Laporan ini berisi mengenai biaya – biaya yang dianggarkan, biaya yang sebenarnya dan selisihnya.

### **4. Manajer secara Individual Diberikan Penghargaan atau Hukuman**

Adanya anggaran biaya dan realisasinya yang terdapat pada laporan akuntansi pertanggungjawaban, maka akan diperoleh selisih atas biaya tersebut. Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut diberi penghargaan, sedangkan apabila terdapat selisih yang tidak menguntungkan maka manajer harus bertanggung jawab pada hal

yang berkaitan dengan tugasnya. Apabila penyimpangan itu disebabkan karena manajer itu sendiri maka akan diberikan sanksi atau hukuman bahkan Pemutusan Hubungan Kerja ( PHK).

#### **4.2.6 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Melalui Anggaran Sebagai Alat Pengendali Biaya**

Akuntansi pertanggungjawaban mendorong manajer untuk mencapai tujuan pengendalian. Dengan adanya teori- teori yang telah ada dengan data – data yang didapat dari studi kasus maka dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Arto Metal Internasional sudah memadai. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan memadai jika telah memenuhi syarat dan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban.

Pada PT. Arto Metal Internasional sudah melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali. Dengan adanya pemisahan biaya ini , maka perusahaan dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik. Anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Selain itu, laporan pertanggungjawaban juga sudah mencerminkan besarnya biaya yang menjadi tanggung jawab manajer. Manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya – biaya yang dapat dikendalikannya saja, sedangkan pengendalian biaya dapat dikatakan baik jika telah memenuhi kelayakan pengendalian biaya secara memadai dan efisien.

Dalam hal ini PT. Arto Metal Internasional sudah dapat melakukan pengendalian biaya dengan baik karena telah mengadakan pemisahan biaya terkendali dan biaya tak terkendali sehingga mudah dilakukan

analisis yang mendalam apabila terjadi penyimpangan biaya. Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan.

Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dimana hasil analisis tersebut disajikan berupa perbandingan. Dari analisis laporan realisasi anggaran tahun 2014 dapat dilihat pengendalian biaya pada PT. Arto Metal Internasional sudah efisien

#### **4.3 Interpretasi Hasil**

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif merupakan metode yang menggunakan data yang diperoleh dan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis berdasarkan metode – metode yang telah ditetapkan dengan tujuan untuk mengetahui faktor – faktor yang menunjang pengendalian biaya dengan adanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan pada Pt. Arto Metal Internasional telah memadai untuk digunakan sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan biaya, hal ini dapat disajikan berdasarkan penjelasan di bawah ini :

**TABEL 13**  
**Hasil Interpretasi Data**

Indikator	Kriteria	Hasil Observasi	Kesesuaian
Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban  a. Pusat pertanggungjawaban	Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban seperti pusat biaya dimana manajemen diberi tanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi biaya tersebut.	Pada Pt. Arto Metal Internasional ini perusahaan telah mengidentifikasi bahwa pusat laba terletak pada bagian keuangan yang berfokus pada bagian penjualan dan produksi	Sesuai
b. Standar Kerja	Adanya standar yang ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer.	Anggaran selain untuk pencatatan juga berfungsi sebagai standar dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.	Sesuai
c. Pengukuran	Untuk menilai kinerja manajer	Perusahaan menggunakan	Sesuai

<p>kinerja</p>	<p>dalam perusahaan dapat dengan membandingkan realisasi biaya dan anggaran biaya. Apabila realisasi biayanya tidak melebihi anggaran maka kinerja manajer dinilai baik, tapi untuk sebaliknya jika anggarannya melebihi realisasinya maka kinerja manajer dinilai tidak baik. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan anggaran dan realisasinya. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan penyimpangan yang dihasilkan</p>	<p>pengukuran kinerja dengan membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran biaya</p>	
<p>d. Penghargaan atau hukuman</p>	<p>Untuk menilai kinerja manajer dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman atas penyimpangan yang telah dilakukan.</p>	<p>Apabila terdapat selisih yang menguntungkan, maka manajer tersebut diberi penghargaan, sedangkan apabila terdapat selisih yang tidak menguntungkan maka manajer harus bertanggung jawab pada hal yang</p>	<p>Sesuai</p>

		<p>berkaitan dengan tugasnya. Apabila penyimpangan itu disebabkan karena manajer itu sendiri maka akan diberikan sanksi atau hukuman bahkan Pemutusan Hubungan Kerja ( PHK).</p>	
<p>Adanya penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban berupa anggaran sebagai alat pengendalian biaya</p> <p>a. Kelayakan pengendalian biaya</p>	<p>Untuk biaya – biaya yang dikeluarkan harus dilakukan pencatatan. Selain itu, perusahaan juga memerlukan pengawasan dan verifikasi serta pemeriksaan laporan keuangan atas biaya dari kegiatan usaha perusahaan. Sebelum dilakukannya pembayaran juga harus memverifikasi keabsahan pengeluarannya.</p> <p>Adanya laporan anggaran dan</p>	<p>Perusahaan telah melaksanakan pencatatan untuk pengeluaran biaya</p>	<p>Sesuai</p>

	<p>realisasinya , maka bisa dijadikan acuan ditetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian akan dianalisis penyebab – penyebabnya. Setelah itu, dapat ditentukan faktor – faktor yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut. Perusahaan perlu membuat rekomendasi yang memuat tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi dan didapat kesesuaian antara pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan</p>	<p>Pt. Arto Metal Internasional ini sudah membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan yang terjadi namun belum dijelaskan lebih mendalam lagi untuk mengoreksi hal tersebut.</p>	<p>Belum Sesuai</p>
<p>b. Efisiensi pengendalian biaya</p>	<p>Perusahaan menggunakan tolak ukur pengendalian biaya adalah dengan cara membandingkan anggaran biaya dan realisasinya</p>	<p>Adanya realisasi biaya yang melebihi anggaran maka pengendalian biaya belum berjalan secara efisien.</p>	<p>Belum Sesuai</p>

	. pengendalian biaya dikatakan efisien apabila realisasi biaya yang terjadinya besarnya kurang dari 100% dari anggaran biaya atau tidak melebihi anggaran biaya yang telah ditetapkan		
--	---	--	--

Adapun ini adalah hasil interpretasi pada Pt. Arto Metal Interansional yang didapat oleh penulis setelah melakukan penelitian, pengumpulan data berdasarkan metode metode yang telah ditetapkan.