

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PADA  
PABRIK GULA KREBET BARU KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**



Oleh

**FACHRUDIN**

**NIM : 11520025**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PADA  
PABRIK GULA KREBET BARU KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)



Oleh

**FACHRUDIN**

**NIM : 11520025**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2016**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PADA  
PABRIK GULA KREBET BARU KABUPATEN MALANG**

Oleh  
**Fachrudin**  
NIM : 11520025

Telah disetujui pada 28 Juni 2016

Dosen Pembimbing,



Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA  
NIP 19770702 200604 2 001

Mengetahui

Ketua Jurusan,



Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP 19720322 200801 2 005

**LEMBAR PENGESAHAN**

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN DALAM UPAYA  
PENINGKATAN KINERJA PADA  
PABRIK GULA KREBET BARU KABUPATEN MALANG**

**SKRIPSI**

Oleh  
**Fachrudin**  
NIM : 11520025

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan  
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)  
Pada 23 Juni 2016

**Susunan Dewan Penguji**

1. Ketua  
Nawirah, SE., MSA., Ak., CA  
NIP
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA  
NIP 19770702 200604 2 001
3. Penguji Utama  
Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP 19720322 200801 2 005

**Tanda Tangan**

(  )  
(  )  
(  )

Disahkan Oleh:  
**Ketua Jurusan,**



Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA  
NIP 19720322 200801 2 005

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fachrudin  
NIM : 11520025  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PADA PABRIK GULA KREBET BARU KABUPATEN MALANG**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 30 Juni 2016

Hormat saya,



Fachrudin

NIM: 11520025

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan syukur *Alhamdulillah* penulis panjatkan kepada Allah Swt. atas pemberian nikmat kemudahan dan kelancaran selama proses pengerjaan hingga terselesaikannya skripsi ini. Pada halaman ini penulis ingin mempersembahkan hasil skripsi ini kepada kedua orang tua tercinta, terima kasih atas segalanya yang telah diberikan untuk putramu ini. Dengan perhatian setiap saat yang engkau berikan, pada akhirnya putramu ini berhasil menyelesaikan skripsi ini.



## HALAMAN MOTTO

إِنَّ اللَّهَ مَعَ الَّذِينَ اتَّقَوْا وَالَّذِينَ هُمْ مُحْسِنُونَ

Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang bertakwa dan orang-orang yang berbuat kebaikan [QS. An-Nahl: 128]

لَمِثْلٍ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ

Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja [QS. Ash-Shaffaat: 61]

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadiran Allah SWT., karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul “Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Pabrik Gula Krebet Baru Kabupaten Malang.”

Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW. yang telah membimbing kita dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Salim Al Idrus, MM., M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Ibu Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ibu Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA selaku dosen pembimbing yang telah sabar dan selalu memberikan arahan dan motivasi dalam penyelesaian penelitian ini.
5. Ibu Yuniarti Hidayah SP, SE., M.Bus., Ak., CA selaku dosen wali yang telah sabar dan selalu memberi nasehat, arahan serta motivasi selama delapan semester perkuliahan.
6. Segenap Dosen dan Staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Ayah, Ibu dan kedua Kakak yang senantiasa selalu memberikan bantuan dan dukungan baik dalam bentuk materil serta moril.

8. Teman-teman akuntansi 2011 dan 2012 yang telah membantu dan mensupport saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Saudara-saudara KSR-PMI Unit UIN Malang yang selalu memberikan dukungan hingga terselesaikannya skripsi ini, dan
10. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin ya Robbal ‘Aalamiin

Malang, 29 Juni 2016

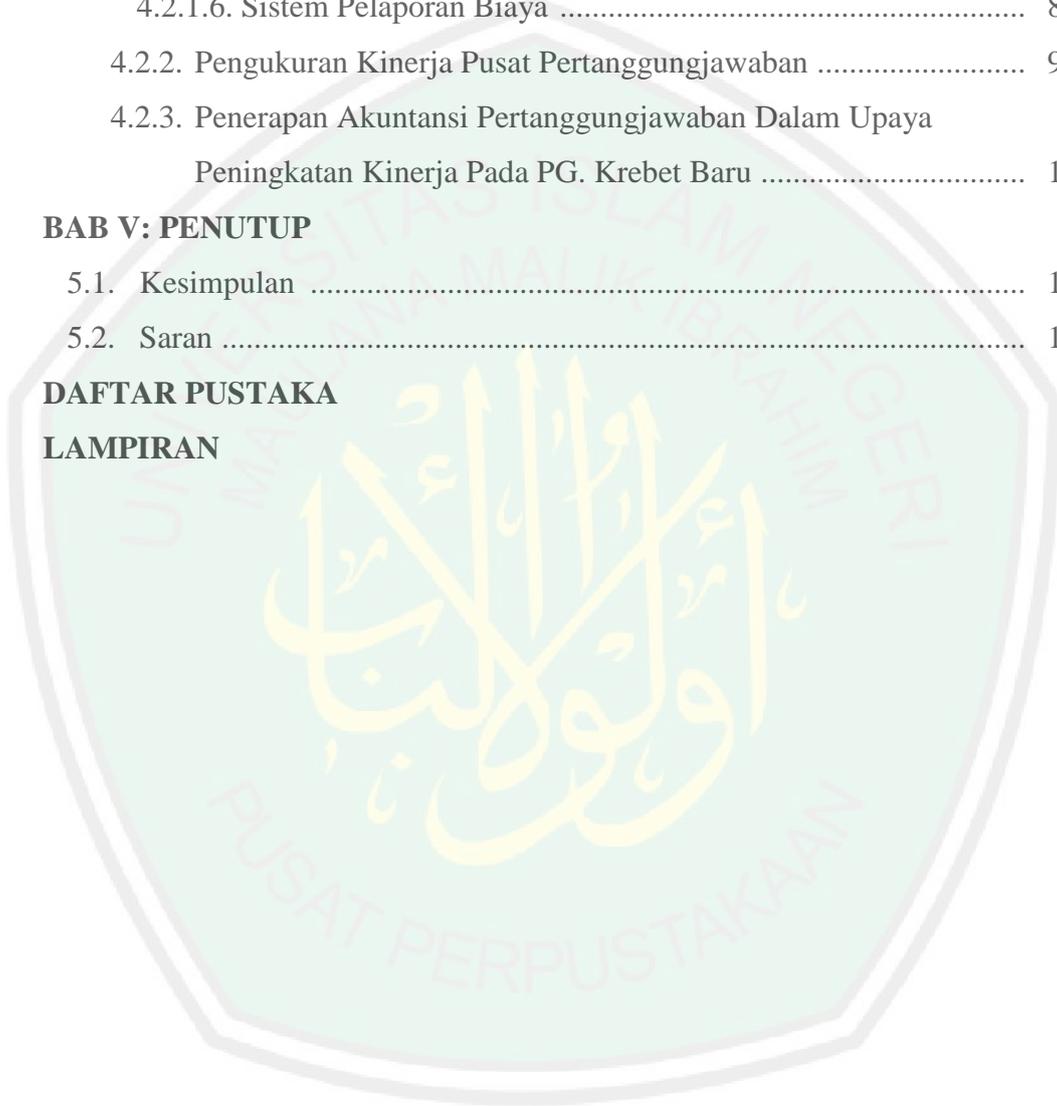
Penulis

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>SURAT PERNYATAAN .....</b>	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN MOTTO .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I: PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	5
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	6
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu .....	7
2.2. Kajian Teoritis .....	10
2.2.1. Akuntansi Manajemen .....	10
2.2.1.1. Pengertian Akuntansi Manajemen .....	10
2.2.1.2. Tipe Akuntansi Manajemen .....	11
2.2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban .....	12
2.2.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	12
2.2.2.2. Tujuan Dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	13
2.2.2.3. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban .....	13
2.2.2.4. Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	15

2.2.3. Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban .....	19
2.2.4. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Perspektif Islam .....	22
2.3. Kerangka Berfikir.....	25
<b>BAB III: METODE PENELITIAN.....</b>	<b>28</b>
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	28
3.2. Lokasi Penelitian.....	28
3.3. Subyek Penelitian.....	29
3.4. Data dan Jenis Data .....	29
3.5. Teknik Pengumpulan Data .....	30
3.6. Analisis Data .....	33
<b>BAB IV: PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL</b>	
<b>PENELITIAN .....</b>	<b>37</b>
4.1. Paparan Data .....	37
4.1.1. Latar Belakang PG. Krebet Baru .....	37
4.1.2. Visi dan Misi PG. Krebet Baru .....	41
4.1.3. Tujuan PG. Krebet Baru .....	42
4.1.4. Lokasi PG. Krebet Baru .....	42
4.1.5. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PG. Krebet Baru .....	43
4.1.5.1. Struktur Organisasi .....	43
4.1.5.2. Anggaran .....	56
4.1.5.3. Alokasi dan Pengelompokan Tanggung Jawab .....	59
4.1.5.4. Penggolongan Biaya .....	61
4.1.5.5. Sistem Akuntansi .....	63
4.1.5.6. Sistem Pelaporan Biaya .....	67
4.1.6. Laporan Anggaran dan Realisasi Pada PG. Krebet Baru .....	68
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	79
4.2.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PG. Krebet Baru .....	79
4.2.1.1. Struktur Organisasi .....	80
4.2.1.2. Anggaran .....	83

4.2.1.3. Alokasi dan Pengelompokan Tanggung Jawab .....	85
4.2.1.4. Penggolongan Biaya .....	87
4.2.1.5. Sistem Akuntansi .....	88
4.2.1.6. Sistem Pelaporan Biaya .....	89
4.2.2. Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban .....	90
4.2.3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada PG. Kreet Baru .....	114
<b>BAB V: PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan .....	120
5.2. Saran .....	121
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Hasil-hasil penelitian terdahulu .....	7
Tabel 2.2. Rumus varian harga pembelian bahan baku .....	19
Tabel 2.3. Rumus varian harga kuantitas bahan baku .....	19
Tabel 2.4. Rumus varian tarif tenaga kerja .....	20
Tabel 2.5. Rumus varian efisiensi tenaga kerja .....	20
Tabel 2.6. Rumus tarif overhead pabrik standar .....	20
Tabel 2.7. Rumus tarif overhead pabrik variabel .....	20
Tabel 2.8. Rumus tarif overhead pabrik tetap .....	20
Tabel 2.9. Rumus varian terkendali .....	21
Tabel 2.10. Rumus varian volume .....	21
Tabel 2.11. Rumus varian kuantitas .....	21
Tabel 2.12. Rumus varian harga jual .....	21
Tabel 2.13. Rumus kembalian investasi .....	22
Tabel 4.1. Klasifikasi penggolongan biaya berdasarkan bagian yang terlibat pada biaya produksi .....	62
Tabel 4.2. Jenis akun berdasarkan kode rubrik .....	64
Tabel 4.3. Jenis akun berdasarkan kode golongan .....	64
Tabel 4.4. Jenis kode berdasarkan kelompok kegiatan .....	66
Tabel 4.5. Jenis kode berdasarkan jenis biaya dari kelompok kegiatan .....	66
Tabel 4.6. Rincian anggaran biaya pokok produksi dan harga pokok penjualan tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	69
Tabel 4.7. Rincian realisasi biaya pokok produksi dan harga pokok penjualan tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	71
Tabel 4.8. Rincian anggaran biaya bahan baku tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	73
Tabel 4.9. Rincian realisasi biaya bahan baku tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	73
Tabel 4.10. Rincian anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	74
Tabel 4.11. Rincian realisasi biaya bahan baku tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	75
Tabel 4.12. Rincian anggaran biaya overhead pabrik variable tahun 2012,	

2013 dan 2014 .....	75
Tabel 4.13. Rincian realisasi biaya overhead pabrik variable tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	76
Tabel 4.14. Rincian anggaran biaya overhead pabrik tetap tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	76
Tabel 4.15. Rincian realisasi biaya overhead pabrik tetap tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	77
Tabel 4.16. Rincian anggaran hasil penjualan tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	77
Tabel 4.17. Rincian realisasi hasil penjualan tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	78
Tabel 4.18. Rincian realisasi rugi/laba tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	79
Tabel 4.19. Rincian realisasi investasi tahun 2012, 2013 dan 2014 .....	79
Tabel 4.20. Rincian anggaran/standar dan realisasi bahan baku tahun 2012 .....	90
Tabel 4.21. Rincian anggaran/standar dan realisasi bahan baku tahun 2013 .....	92
Tabel 4.22. Rincian anggaran/standar dan realisasi bahan baku tahun 2014 .....	93
Tabel 4.23. Rincian anggaran/standar dan realisasi tenaga kerja langsung tahun 2012 .....	95
Tabel 4.24. Rincian anggaran/standar dan realisasi tenaga kerja langsung tahun 2013 .....	96
Tabel 4.25. Rincian anggaran/standar dan realisasi tenaga kerja langsung tahun 2014 .....	98
Tabel 4.26. Rincian anggaran dan realisasi overhead pabrik tahun 2012 .....	99
Tabel 4.27. Rincian anggaran dan realisasi overhead pabrik tahun 2013 .....	101
Tabel 4.28. Rincian anggaran dan realisasi overhead pabrik tahun 2014 .....	104
Tabel 4.29. Rincian anggaran dan realisasi penjualan gula tahun 2012 .....	106
Tabel 4.30. Rincian anggaran dan realisasi penjualan tetes tahun 2012 .....	107
Tabel 4.31. Rincian anggaran dan realisasi penjualan gula tahun 2013 .....	108
Tabel 4.32. Rincian anggaran dan realisasi penjualan tetes tahun 2013 .....	109
Tabel 4.33. Rincian anggaran dan realisasi penjualan gula tahun 2014 .....	110
Tabel 4.34. Rincian anggaran dan realisasi penjualan tetes tahun 2014 .....	111
Tabel 4.35. Total laba dan total investasi tahun 2012 .....	112
Tabel 4.36. Total laba dan total investasi tahun 2013 .....	112

Tabel 4.37. Total laba dan total investasi tahun 2014 .....113  
Tabel 4.38. Tabel pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tahun  
2012, 2013 dan 2014 (Dalam Ribuan Rupiah) .....116



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka berfikir .....	27
Gambar 4.1. Struktur organisasi pabrik gula kreet baru .....	44
Gambar 4.2. Diagram kode perkiraan pada PG. Kreet Baru .....	64



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Bukti Konsultasi

Lampiran 2 Standar Tata Perkiraan dan Penjelasan

Lampiran 3 Hasil Wawancara

Lampiran 4 Biodata Peneliti



## ABSTRAK

Fachrudin. 2016, SKRIPSI. Judul: “Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Pabrik Gula Kerebet Baru Kabupaten Malang”

Pembimbing : Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Analisis Selisih

---

Akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan penting sebagai alat perencanaan, pengendalian serta pengukuran terhadap aktivitas operasional perusahaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu pimpinan untuk menentukan kebijakan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada Pabrik Gula Kerebet Baru Kabupaten Malang.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yaitu dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Jenis dan sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pabrik Gula Kerebet Baru telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik. Hal ini dapat diketahui dari perusahaan yang telah mengklasifikasikan seluruh bagian ke dalam pusat pertanggungjawaban berdasarkan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban dalam upaya meningkatkan kinerja pada pusat biaya menunjukkan peningkatan kinerja pada varian harga pembelian yaitu tidak menguntungkan pada tahun 2012 dan 2013 sebesar Rp. 138.462 dan Rp. 2.956.254 menjadi menguntungkan pada tahun 2014 sebesar Rp. 11.504.113 Pada varian kuantitas menguntungkan pada tahun 2012, 2013 dan 2014 sebesar Rp. 3.975.354, Rp. 4.684.467 dan Rp. 3.663.703 Pusat pendapatan menunjukkan peningkatan kinerja pada perbedaan kuantitas tetes yaitu tidak menguntungkan pada tahun 2012 dan 2013 sebesar Rp. 1.673.920 dan Rp. 491.800 menjadi menguntungkan pada tahun 2014 sebesar Rp. 2.886.180. Pada perbedaan harga tetes yaitu tidak menguntungkan pada tahun 2013 sebesar Rp. 1.979.880 dan menguntungkan pada tahun 2012 dan 2014 sebesar Rp. 5.164.140 dan Rp. 4.885.069. Pusat laba menunjukkan peningkatan kinerja pada kembalian investasi pada tahun 2012, 2013 dan 2014 sebesar 111,35%, 215,88% dan 263,94%.

## **ABSTRACT**

*Fachrudin. 2016, Thesis. Title: The Evaluation of Responsibility accounting application in order to improve the performance of Kreet Baru sugar factory in Malang regency.*

*Advisor : Hj. Meldona, SE., MM, Ak., CA*

*Keywords : Responsibility accounting, Variance analysis*

*Responsibility accounting plays very essential roles, for instance as tools of planning, controlling, as well as measuring the operational activities of a certain company. Information about responsibility accounting possibly helps the leader for determining the policy in order to improve the performance of the company. The objective of this research is to evaluate the application of responsibility accounting in order to improve the performance of Kreet Baru sugar factory in Kabupaten Malang.*

*This research was included into qualitative research as well as adopted descriptive approach as the research design. The data were collected through several ways, by observation, interview, and documentation. In addition, the types and data sources were categorized into primary and secondary data.*

*Based on the analysis of the data, the findings revealed that the theory of responsibility accounting in Kreet Baru sugar factory has been well-applied. It could be recognized by looking at the way the factory classified all parts of the company into center of responsibility based on the application requirements of the responsibility accounting. The measurement of responsibility center's performance in order to improve the performance in cost center showed improvements on the variant of the purchase cost, from unfavorable in 2012 and 2013 those were Rp. 138.462 and Rp. 2. 956. 254 became favorable in 2014 that was Rp. 11.504.113. In variant of quantities were favorable in 2012, 2013, 2014 those were Rp. 3.975.354, Rp. 4.684.467 and Rp. 3.663.703. Revenue center showed improvements of the performance in different quantities of tetes they were unfavorable in 2012 and 2013, Rp. 1.673.920 and Rp. 491.800 then became favorable in 2014 that was Rp. 2.886.180. Then, in different costs of tetes were unfavorable in 2013 that was Rp. 1.979.880 and favorable in both 2012 and 2014 those were Rp. 5.164.140 and Rp. 4.885.069. Profit center showed improvements of the performance in returning the investment from 2012 to 2014 those were 111,35%, 215,88% and 263,94%.*

## الملخص

فخرالدين. 2016، البحث الجامعي. العنوان: "تقييم تطبيق محاسبة المسؤولية في المحاولة لتحسين

الأداء في مصنع سكر كريت جديد محافظة مالانج"

المشرف: الحاجة ميلدونا الماچيستر

كلمات البحث: المحاسبة المسؤولية، تحليل الفرق

المحاسبة المسؤولية كان لها دور هام كوسيلة لتخطيط والمراقبة وقياس الأنشطة التشغيلية للشركة. معلومات المحاسبة يمكن أن تساعد المدير في تحديد الحكمة في المحاولة لتحسين أداء الشركة. وكان الغرض من هذا البحث لتقييم تطبيق المحاسبة في المحاولة لتحسين الأداء في مصنع السكر كريت جديد محافظة مالانج.

هذا البحث هو المنهج الوصفي النوعي. تقنيات جمع البيانات هي الملاحظة والمقابلات والوثائق. أنواع ومصادر البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية.

وأظهرت نتائج البحث أن مصنع السكر كريت جديد محافظة نفذ المحاسبة بشكل صحيح. يمكن أن يعرف إليه من الشركة التي صنفت على قسم كامل في مركز المسؤولية مشروطا من تطبيق المحاسبة المسؤولية. أظهر قياس الأداء في مراكز المسؤولية في المحاولة لتحسين الأداء في مركز التكلفة أنها كان لها تحسين الأداء على البديل من سعر الشراء ليست مربحة في عامي 2012 و 2013 و بلغت 462 138 روبية و 2956254 روبية أصبحت مربحة في عام 2014 و بلغت 11504113 روبية في كمية البديل ربحية في عام 2012 و 2013 و 2014 و بلغت 3975354 روبية ،. 4684467 روبية و 3663703 روبية. أظهر مركز الدخل تحسين الأداء على الفرق كمية قطرات ليست مربحة في عامي 2012 و 2013 و بلغت 1673920 روبية و 800 491 روبية أصبحت مربحة في عام 2014 و بلغت 2886180 روبية على فرق السعر قطرات ليست مربحة في عام 2013 و بلغت 1979880 روبية و مربحة في عام 2012 و 2014 و بلغت 5164140 روبية و 4885069 روبية. وأظهرت مراكز الربح تحسين الأداء في عوائد الاستثمار في 2012 و 2013 و 2014 و بلغت 111.35٪، 215.88٪ و 263.94٪.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dewasa ini era persaingan usaha semakin menunjukkan peningkatan, sehingga membuat perusahaan untuk siap menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Langkah strategis perlu diambil guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu upayanya adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Perusahaan juga haruslah peka dan cepat dalam mereaksi kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap barang atau jasa yang menjadi produknya. Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka perlu dilakukan perbaikan berkelanjutan disetiap lini yang dapat menjadi penghambat persaingan usaha.

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 (Samryn, 2012:261). Akuntansi pertanggungjawaban sendiri merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan sistem akuntansi yang dikaitkan dan disesuaikan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam suatu perusahaan. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan perusahaan

dapat mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab ke tingkat manajemen dibawahnya dengan lebih efisien tanpa memantau secara langsung seluruh kegiatan operasional perusahaan.

Pabrik Gula Krebet Baru (PG. Krebet Baru) merupakan salah satu bagian dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan termasuk unit usaha dari PT. PG. Rajawali I yang merupakan anak perusahaan PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero). Perusahaan ini bergerak di bidang agroindustri yang senantiasa mengutamakan kualitas produk dan layanan dalam upaya melaksanakan dan menunjang program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional.

Menurut catatan prestasi kerja sebagai BUMN, PG Krebet Baru tiga kali berturut-turut menjadi pabrik gula milik BUMN yang terbaik tingkat nasional sejak tahun 2012 lalu yang mana mampu menyaingi PG Swasta di Lampung yang selama ini menjadi pabrik gula terbaik nasional. Hal tersebut merupakan evaluasi dari tahun-tahun sebelumnya baik dari segi internal yaitu PG Krebet Baru maupun eksternal yaitu pihak-pihak yang menjadi mitra kerja dari PG Krebet Baru. Dari evaluasi tersebut dilakukan perbaikan pada kualitas dari bahan baku utama yaitu tebu, serta sosialisasi program dari pihak PG Krebet Baru kepada pihak-pihak yang menjadi mitra kerja PG Krebet Baru (Priyo, 2014).

Berdasarkan informasi tersebut, prestasi kinerja yang telah dicapai oleh PG Krebet Baru tidak akan terlepas dari sebuah akuntansi pertanggungjawaban yang membantu pimpinan perusahaan dalam

mendelegasikan wewenangnya kepada manajer dibawahnya dengan lebih efisien tanpa mengawasi secara langsung seluruh kegiatan operasional perusahaan. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban juga perlu dievaluasi agar berjalan dengan baik serta mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Adapun pada penelitian ini ingin membahas tentang evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PG. Krebet Baru mulai dari proses perencanaan hingga proses pertanggungjawaban sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik.

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung topik penelitian yang akan diangkat oleh peneliti adalah Olivia Sicilia Prang (2013), tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. Adapun hasil dari penelitian adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya untuk menilai kinerja pusat biaya yang diterapkan PT. PELNI belum berjalan dengan baik. Meskipun adanya *reward* dan *punishment* untuk para manajer pusat pertanggungjawaban namun dalam penyusunan anggaran tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga realisasi biaya Pada PT. PELNI Cabang Bitung belum efisien. Untuk penilaian kinerja dengan indikator anggaran sebagai alat pengendalian biaya dilakukan hanya dengan menggunakan perbandingan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya dan perusahaan

tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi.

Pada penelitian dilakukan oleh Rifky Ronald Tumbuan, (2013), tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. Adapun hasil dari penelitian adalah struktur organisasi PT Utama Karya (Persero) Kota Manado secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari atasan hingga bawahan. Hal ini terlihat dari struktur organisasi dan penjelasannya yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dari setiap unit organisasi tersebut. Penyusunan anggaran ditetapkan secara *bottom-up*, di mana tiap-tiap bagian/fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen. Untuk penilaian kinerja manajer dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran. Berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan, biaya penilaian kinerja pada proyek ini belum efektif, namun dengan adanya perbaikan yang dilakukan dapat menekan biaya realisasi dari anggaran perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Zuraidah (2013), tentang Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer Produksi Pada PDAM Kabupaten Malang.

Adapun hasil dari penelitian adalah Penerapan struktur organisasi PDAM Kabupaten Malang sudah berjalan dengan baik. Tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian atau unit sudah jelas. Hubungan kerja antara bagian yang satu dengan bagian yang lain juga sudah ditetapkan secara tegas. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Malang sudah melibatkan seluruh bagian dalam organisasi perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat untuk menilai prestasi kerja manajer produksi dapat dilakukan dengan analisis varians yang meliputi varians bahan baku, varians tenaga kerja langsung, dan varians overhead pabrik

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengangkat topik tersebut judul penelitian tentang **“Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Pabrik Gula Kreet Baru Kabupaten Malang”**

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan diangkat yaitu: Bagaimana evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada Pabrik Gula Kreet Baru Kabupaten Malang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan yaitu untuk mengetahui evaluasi penerapan

akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada Pabrik Gula Kreet Baru Kabupaten Malang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar dapat memberikan manfaat untuk seluruh pihak.

1. Bagi Pabrik Gula Kreet Baru
  - a. Sebagai bahan kajian terkait dengan akuntansi pertanggungjawaban.
  - b. Sebagai bahan masukan atau pertimbangan bagi pihak manajerial dalam pengambilan keputusan.
2. Bagi peneliti
  - a. Sebagai salah satu sumber pengetahuan tentang akuntansi pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja.
  - b. Mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada Pabrik Gula Kreet Baru Kabupaten Malang.
  - c. Menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini juga mengacu kepada beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan para peneliti sebelumnya, diantara penelitian terdahulu tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1.  
Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Olivia Sicilia Prang, 2013, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung	Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban  Penilaian Kinerja	Metode: Deskriptif  Analisis Data: Kualitatif	1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya untuk menilai kinerja pusat biaya yang diterapkan PT. Pelni belum berjalan dengan baik. Meskipun adanya reward dan punishment untuk para manajer pusat pertanggungjawaban namun Dalam penyusunan anggaran tidak adanya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sehingga realisasi biaya Pada PT. Pelni Cabang Bitung belum efisien.  2. Penilaian kinerja dengan indikator anggaran sebagai alat pengendalian biaya dilakukan hanya dengan menggunakan perbandingan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya dan perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi.

2.	Rifky Ronald Tumbuan, 2013, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban  Penilaian Kinerja Pusat Biaya	Metode: Deskriptif  Analisis Data: Kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Struktur organisasi PT Utama Karya (Persero) Kota Manado secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari atasan hingga bawahan. Hal ini terlihat dari struktur organisasi dan penjelasannya yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dari setiap unit organisasi tersebut. Penyusunan anggaran ditetapkan secara <i>bottom-up</i>, di mana tiap-tiap bagian/fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk kemudian diajukan ke manajemen.</li> <li>2. Penilaian kinerja manajer dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang telah dicapai dengan anggaran yang telah disusun selama periode tertentu. Kinerja manajer pusat biaya diukur dan dinilai berdasarkan perbandingan antara target anggaran dengan realisasi anggaran.</li> <li>3. Berdasarkan penilaian kinerja yang dilakukan, biaya penilaian kinerja pada proyek ini belum efektif, namun dengan adanya perbaikan yang dilakukan dapat menekan biaya realisasi dari anggaran perusahaan.</li> </ol>
3.	Zuraidah, 2013, Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer Produksi Pada PDAM Kabupaten Malang	Syarat akuntansi pertanggungjawaban  Penilaian kinerja dengan analisis varians	Metode: Deskriptif  Analisis data: kualitatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan struktur organisasi PDAM Kabupaten Malang sudah berjalan dengan baik. Tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian atau unit sudah jelas. Hubungan kerja antara bagian yang satu dengan bagian yang lain juga sudah ditetapkan secara tegas.</li> <li>2. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Malang sudah melibatkan seluruh bagian dalam organisasi perusahaan.</li> <li>3. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya produksi sebagai alat untuk menilai prestasi kerja manajer produksi dapat</li> </ol>

				dilakukan dengan analisis varians yang meliputi varians bahan baku, varians tenaga kerja langsung, dan varians overhead pabrik.
--	--	--	--	---

Berdasarkan penjelasan dari penelitian terdahulu pada tabel diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa dua dari tiga penelitian terdahulu menyatakan akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan baik sesuai dengan kriteria-kriteria yang dibutuhkan dalam akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi, penggolongan biaya terkendali dan tidak terkendali, anggaran, penyusunan kode rekening, dan sistem pelaporan biaya. Selain itu menurut ketiga penelitian terdahulu, penerapan akuntansi pertanggungjawaban dianggap membantu dalam proses penilaian kinerja. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan proses penilaian kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban yaitu dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi anggaran dari setiap pusat pertanggungjawaban.

Secara umum penelitian yang akan dilakukan peneliti memiliki kesamaan dengan penelitian sebelumnya yaitu tentang akuntansi pertanggungjawaban. Namun yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada obyek penelitiannya, yaitu pada Pabrik Gula Kreet Baru. Dari penelitian ini diharapkan memiliki manfaat khususnya bagi PG. Kreet Baru yaitu sebagai bahan evaluasi kinerja baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang berdampak pada

peningkatan kinerja dan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan kebijakan diwaktu yang akan datang.

## **2.2. Kajian Teoritis**

### **2.2.1. Akuntansi anajemen**

#### **2.2.1.1. Pengertian akuntansi manajemen**

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berfokus pada penyediaan, termasuk pengembangan dan penafsiran informasi akuntansi bagi para manajer untuk digunakan sebagai bahan perencanaan, pengendalian operasi dan dalam pengambilan keputusan. Sesuai dengan fungsi tersebut, maka akuntansi manajemen dapat digunakan sebagai pendukung pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen dalam bidang riset dan pengembangan, produksi, pemasaran, distribusi logistik, serta pelayanan pelanggan (Samryn, 2012:4).

Akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut: akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi. Sebagai salah satu tipe akuntansi, akuntansi manajemen merupakan suatu sistem pengolahan informasi keuangan yang digunakan untuk menghasilkan informasi keuangan bagi kepentingan pemakai intern organisasi. Sebagai salah satu tipe informasi, akuntansi manajemen merupakan tipe informasi kuantitatif yang menggunakan uang

sebagai satuan ukuran, yang digunakan untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan pengelolaan perusahaan (Mulyadi, 2001:2).

#### 2.2.1.2. Tipe Akuntansi Manajemen

Informasi akuntansi manajemen dapat digabungkan dengan tiga hal: objek informasi, alternatif yang akan dipilih, dan wewenang manajer (Mulyadi, 2001:15).

- a) Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan objek informasi, seperti produk, departemen, atau aktivitas, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi penuh;
- b) Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan alternatif yang akan dipilih, maka akan dihasilkan konsep informasi akuntansi diferensial, yang sangat diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan pemilihan alternatif;
- c) Jika informasi akuntansi manajemen dihubungkan dengan wewenang manajer, dihasilkan konsep informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang terutama bermanfaat untuk mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi.

## 2.2.2. Akuntansi Pertanggungjawaban

### 2.2.2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam hal ini terdapat beberapa definisi tentang akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Rudianto (2006:293) dalam buku Akuntansi Manajemen, definisi akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

*“...suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung-jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat tanggung-jawab itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung-jawab bersangkutan.”*

Selain itu dalam buku Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar, Samryn (2012:261) mengemukakan definisi tentang akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

*“...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.”*

#### 2.2.2.2. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Model akuntansi pertanggungjawaban menurut Hasen dan Mowen (2004:479) didefinisikan dengan empat elemen inti: (1) menugaskan tanggung jawab, (2) membuat ukuran kinerja atau kriteria, (3) mengevaluasi kinerja, dan (4) memberikan penghargaan. Tujuan dari model ini adalah untuk mempengaruhi perilaku sehingga inisiatif individu dan organisasional sejalan untuk mencapai suatu tujuan umum atau berbagai tujuan.

Sejalan dengan hal itu, Mulyadi (2001:174) menjelaskan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan dua jenis informasi, yaitu:

- a. Informasi historis yang berupa aktiva, pendapatan, dan/atau biaya masa lalu, yang bermanfaat sebagai (1) penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, dan (2) pemotivasi manajer.
- b. Informasi masa yang akan datang, yang bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran.

#### 2.2.2.3. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001:425) dibagi menjadi empat macam, yaitu:

1. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

### 2. Pusat Beban

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biayanya (nilai masukannya). Setiap pusat pertanggungjawaban mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran. Dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif, atau kemungkinan manajer pusat biaya tersebut dapat bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut.

### 3. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari hasil selisih antara pendapatan dengan

biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan maupun keluarannya diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba, yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

#### 4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat laba yang manajernya diukur prestasinya dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang bersangkutan. Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembalikan investasi (*return in investment* disingkat *ROI*), yang rumus perhitungannya adalah: laba dibagi investasi. Dapat pula manajer pusat investasi diukur prestasinya dengan menggunakan *residual income*, yang merupakan laba dikurangi dengan beban modal (*capital charge*).

#### 2.2.2.4. Syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Rudianto (2013:176) mengemukakan bahwa terdapat beberapa hal yang menjadi syarat untuk membentuk dan mempertahankan system akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

- 1) Alokasi dan pengelompokan tanggung jawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus didasarkan atas alokasi dan pengelompokan tanggung jawab manajerial pada berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi dengan tujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing unit kerja tersebut.

2) Sesuai bagan organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan struktur organisasi di mana ruang lingkup telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu.

3) Anggaran yang jelas

Anggaran yang disusun harus menunjukkan secara jelas biaya yang terkendali oleh personel unit kerja bersangkutan. Jadi, setiap personel unit kerja yang diberikan wewenang mengelola unit kerjanya harus mengetahui dengan jelas tingkat tanggung jawab yang menjadi bebannya.

Adapun menurut Mas'ud (1986:132) supaya sistem akuntansi pertanggungjawaban berjalan dengan baik ada beberapa syarat yang harus dipenuhi diantaranya:

- 1) Perusahaan sudah menggunakan *budget* sebagai alat pengukur pelaksanaan.

- 2) Perusahaan sudah menyusun struktur organisasi yang formal untuk menilai tiap pusat-pusat biaya (*Cost Center*) dan tiap pusat biaya ditentukan siapa penanggungjawaban.
- 3) Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa diawasi/dikendalikan (*Controllable*) dan yang tidak bisa diawasi/dikendalikan (*Uncontrollable*) oleh pusat-pusat biaya dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Mulyadi (2010) dalam Jurnal Rifky R. Tumbuan (2013), mengungkapkan bahwa dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban di perusahaan ada beberapa hal yang menjadi syarat yang harus dipenuhi. Adapun syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen;
- 2) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen;
- 3) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi;
- 4) Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi; dan
- 5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut diatas tentang syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka dapat ditarik

kesimpulan bahwa syarat-syarat dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang memadai yaitu:

- 1) Struktur organisasi, sistem akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan struktur organisasi dimana ruang lingkup telah ditentukan serta menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
- 2) Anggaran, disusun untuk tiap tingkatan manajemen serta harus menunjukkan secara jelas biaya yang terkendali oleh personel unit kerja bersangkutan.
- 3) Alokasi dan pengelompokan tanggung jawab, harus didasarkan atas alokasi dan pengelompokan tanggung jawab manajerial pada berbagai unit dan tingkatan dalam organisasi dengan tujuan untuk membentuk anggaran bagi masing-masing unit kerja tersebut
- 4) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi
- 5) Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi
- 6) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*responsibility reporting*).

### 2.2.3. Pengukuran Kinerja Pusat Pertanggungjawaban

Pengukuran kinerja disini adalah dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang telah dicapai sehingga diketahui selisih yang menguntungkan (*favorable*) ataupun selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Adapun pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

#### 1) Pusat Biaya

Pengukuran kinerja pusat biaya yaitu dengan menggunakan analisis varian. Carter (2011:165) menjelaskan bahwa analisis varian terdiri sebagai berikut:

##### a. Varian bahan baku

Pada analisis varian bahan baku terdiri dari varian harga bahan baku dan varian kuantitas bahan baku.

Tabel 2.2.

Rumus varians harga pembelian bahan baku

$\begin{aligned} \text{Varians harga} &= (\text{Kuantitas aktual yang dibeli} * \text{Harga} \\ \text{pembelian bahan} &= \text{aktual per unit}) - (\text{Kuantitas aktual} \\ \text{baku} &= \text{yang dibeli} * \text{Harga standar per unit}) \end{aligned}$
---

Tabel 2.3.

Rumus varians kuantitas bahan baku

$\begin{aligned} \text{Varians kuantitas} &= (\text{Kuantitas aktual yang digunakan} * \text{Harga} \\ \text{bahan baku} &= \text{standar per unit}) - (\text{Kuantitas standar yang} \\ &= \text{diperbolehkan} * \text{Harga standar per unit}) \end{aligned}$
--

##### b. Varian tenaga kerja

Pada analisis varian tenaga kerja terdiri dari varian tarif tenaga kerja dan varian efisiensi tenaga kerja.

Tabel 2.4.  
Rumus varian tarif tenaga kerja

Varian tarif tenaga kerja	=	(Jam aktual yang digunakan * tarif aktual) – (Jam aktual yang digunakan * tarif standar)
---------------------------	---	--

Tabel 2.5.  
Rumus varian efisiensi tenaga kerja

Varian efisiensi tenaga kerja	=	(Jam aktual yang digunakan * tarif standar) – (Jam standar yang diperbolehkan * tarif standar)
-------------------------------	---	--

c. Varian biaya overhead

Tarif overhead pabrik standar pada kapasitas normal dihitung sebagai berikut:

Tabel 2.6.  
Rumus tarif overhead pabrik standar

Tarif overhead pabrik standar	=	Total overhead pabrik standar / Jam tenaga kerja langsung standar
-------------------------------	---	---

Tarif overhead pabrik standar terdiri dari bagian variabel dan tetap sebagai berikut:

Tabel 2.7.  
Rumus tarif overhead pabrik variabel

Tarif overhead pabrik variabel	=	Total overhead pabrik variabel standar / Jam tenaga kerja langsung standar
--------------------------------	---	--

Tabel 2.8.  
Rumus tarif overhead pabrik tetap

Tarif overhead pabrik tetap	=	Total overhead pabrik tetap standar / Jam tenaga kerja langsung standar
-----------------------------	---	---

Pada analisis varian overhead pabrik menggunakan metode dua varian yang terdiri dari varian terkendali dan varian volume.

Tabel 2.9.  
Rumus varians terkendali

Varians terkendali	= Overhead pabrik aktual – [Kelonggaran anggaran berdasarkan jam standar yang diperbolehkan (Overhead pabrik variabel pada jam standar dan tarif overhead variabel + Overhead pabrik tetap yang dianggarkan)]
--------------------	---

Tabel 2.10.  
Rumus varians volume

Varians volume	= Kelonggaran anggaran berdasarkan jam standar yang diperbolehkan – Overhead pabrik yang dibebankan ke barang dalam proses pada harga standar
----------------	---

## 2) Pusat Pendapatan

Sumarsan (2013:97) memaparkan bahwa kinerja pusat pendapatan diukur dengan menghitung perbedaan kuantitas (*quantity variance*) dan perbedaan harga jual (*price variance*).

Tabel 2.11.  
Rumus varian kuantitas

Perbedaan Kuantitas	= (Kuantitas Realisasi – Kuantitas Anggaran) * Harga Jual Anggaran
---------------------	---

Tabel 2.12.  
Rumus varian harga jual

Perbedaan Harga Jual	= (Harga Jual Realisasi – Harga Jual Anggaran) * Kuantitas Anggaran
----------------------	--

### 3) Pusat Laba

Mulyadi (2001:439) memaparkan bahwa laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya, tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Untuk mengukur kinerja pusat laba, umumnya digunakan ukuran yang menghubungkan laba yang diperoleh pusat laba dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba, yaitu kembalikan investasi (*return on investment/ROI*)

Tabel 2.13.  
Rumus kembalikan investasi

Kembalikan investasi	=	Total Laba / Total Investasi
----------------------	---	------------------------------

#### 2.2.4. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Perspektif Islam

##### a) Amanah

Dalam Hafidhuddin & Tanjung (2003:102) dijelaskan bahwa secara umum amanah dari Allah Swt. kepada manusia ada dua, yaitu ibadah dan khalifah. Ibadah dalam konteks melaksanakan pengabdian kepada Allah ini yaitu ketaatan dalam bentuk kesiapan melaksanakan apa saja yang diperintahkan Allah tanpa sedikitpun menolak atau merasa tidak puas atas perintah yang diberikan. Allah berfirman dalam surah An-Nissa': 65,

فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِّمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ٦٥

Artinya: “Maka demi Tuhanmu, mereka (pada hakekatnya) tidak beriman hingga mereka menjadikan kamu hakim terhadap perkara yang mereka perselisihkan, kemudian mereka tidak merasa dalam hati mereka sesuatu keberatan terhadap putusan yang kamu berikan, dan mereka menerima dengan sepenuhnya.”

Manusia sebagai khalifah memikul tanggung jawab yang besar untuk memakmurkan bumi. Alam ini diciptakan oleh Allah untuk dimanfaatkan oleh manusia. Allah Swt. berfirman dalam surah Al-Israa’: 70,

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ٧٠﴾

Artinya: “Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.”

Amanah dalam pengertian yang lebih khusus adalah titiapan Allah kepada manusia, seperti usia, harta, ilmu, dan anak keturunan. Dalam sebuah hadits, Rasulullah Saw. bersabda,

لَا تَزُولُ قَدَمَا عَبْدٍ يَوْمَ الْقِيَامَةِ حَتَّىٰ يُسْأَلَ عَنْ عُمُرِهِ فِيمَا أَفْنَاهُ ،  
وَعَنْ عِلْمِهِ فِيمَ فَعَلَ ، وَعَنْ مَالِهِ مِنْ أَيْنَ اكْتَسَبَهُ وَفِيمَ أَنْفَقَهُ ،  
وَعَنْ جِسْمِهِ فِيمَ أَبْلَاهُ

Artinya: “Tidaklah bergeser kedua kaki seorang hamba nanti pada hari kiamat, sehingga Allah akan menanyakan tentang (4 perkara:) (Pertama,) tentang umurnya dihabiskan untuk apa. (Kedua,) tentang ilmunya diamalkan atau tidak. (Ketiga,)

*Tentang hartanya, dari mana dia peroleh dan ke mana dia habiskan. (Keempat,) tentang tubuhnya, capek / lelahnya untuk apa.” (HR. At-Tirmidzi)*

Amanah-amanah itu harus dipertanggungjawabkan kelak di hadapan Allah Swt. Rasulullah Saw. menegaskan,

إِذَا ضَيِّعَتِ الْأَمَانَةُ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

Artinya: “Apabila amanah telah disia-siakan, maka tunggulah saat-saat kehancurannya”. Salah seorang bertanya: “Bagaimana bentuk mensia-siakan amanah itu, wahai Rasulullah?” Baginda bersabda: “Apabila urusan itu diserahkan (dipercayakan) kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah saat-saat kehancurannya.” (HR. Bukhari)

#### b) Pendelegasian wewenang

Hafidhuddin & Tanjung (2003:106) menjelaskan bahwa wewenang seseorang akan semakin besar jika kedudukannya dalam sebuah organisasi semakin tinggi. Wewenang yang besar menyebabkan tugas dan tanggung jawab yang diemban seseorang semakin besar.

Rasulullah Saw. adalah contoh pemimpin yang tidak *one man show*. Beliau selalu mengajak para sahabat untuk berpartisipasi, melalui pendekatan yang sangat humoris dan musyawarah. Perhatikan surah Ali Imran: 159 berikut:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ١٥٩

*Artinya: “Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.”*

Dalam hal pendelegasian, semakin pandai seorang pemimpin melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahan, maka akan semakin tumbuh kepercayaan diri bawahan yang diberikan wewenang.

### **2.3. Kerangka Berfikir**

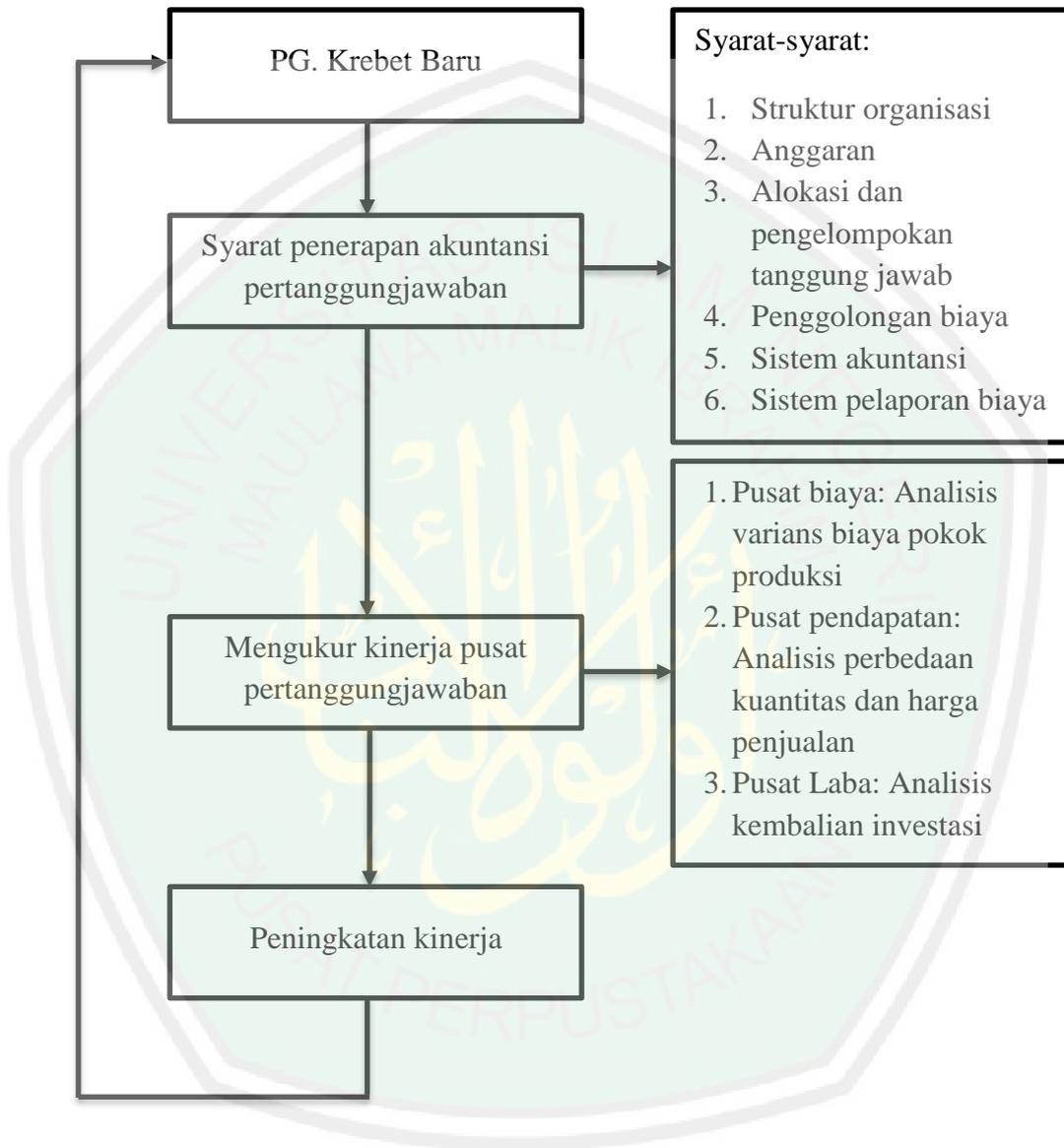
Adapun kerangka berfikir yang menjadi landasan dalam pembahasan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Mengidentifikasi akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat di PG Krebet Baru. Adapun identifikasi yang dilakukan berdasarkan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, antara lain:
  - a. Struktur organisasi
  - b. Anggaran
  - c. Alokasi dan pengelompokan tanggung jawab
  - d. Penggolongan biaya
  - e. Sistem akuntansi
  - f. Sistem pelaporan biaya.

- 2) Mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban dengan cara menganalisis varians antara anggaran dan realisasi anggaran biaya produksi periode 2012-2014 untuk mengetahui selisih antara anggaran dengan realisasi.
- 3) Melakukan pembahasan dan membuat laporan penelitian
- 4) Menentukan kesimpulan dari hasil penelitian.



Gambar 2.1  
Kerangka Berfikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif menurut Ghony & Almanshur (2012:25) adalah penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang tidak dapat dicapai dengan menggunakan prosedur statistik atau dengan cara-cara kuantitatif. Sedangkan penelitian deskriptif menurut Supriyanto & Maharani (2013:6) yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan karakteristik dari subyek atau obyek yang sedang diteliti.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif sesuai dengan tujuan dalam penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana penerapan dari akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada PG Krebbe Baru. Sedangkan penelitian deskriptif disini bertujuan untuk menggambarkan secara umum bagaimana proses dari akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PG Krebbe Baru sehingga mampu meningkatkan kinerja dari perusahaan.

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini bertempat di Pabrik Gula Krebbe Baru yang bertempat di Bululawang, Kabupaten Malang. Pabrik Gula Krebbe Baru adalah unit usaha dari PT. PG. Rajawali I yang merupakan anak perusahaan

dari PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero) dan termasuk salah satu dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

### 3.3. Subyek Penelitian

Adapun subyek dalam penelitian ini yakni:

1. Bagian Akuntansi dan Keuangan (Bapak Farhan)

Peneliti mengumpulkan data dan informasi dari informan tersebut karena jabatan yang dimiliki berkaitan dengan seluruh hal tentang keuangan yang terdapat pada PG. Kreet Baru.

2. Bagian ISO (Ibu Maemunah)

Peneliti mengumpulkan data dan informasi dari informan tersebut karena jabatan yang dimiliki berkaitan dengan sistem dan struktur organisasi yang terdapat pada PG. Kreet Baru.

### 3.4. Data dan Jenis Data

Menurut Supriyanto dan Maharani (2013:8) data merupakan gambaran tentang suatu keadaan atau persoalan. Menurut sifatnya, data dibagi menjadi dua yaitu:

1. Data kualitatif

Data kualitatif adalah data yang tidak berbentuk angka, biasanya data dinyatakan dalam bentuk kata, kalimat, dan gambar. Dalam penelitian ini data kualitatif dapat berupa informasi mengenai profil PG Kreet

Baru, struktur organisasi beserta *job description*, panduan penyusunan kode rekening biaya.

## 2. Data kuantitatif

Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Dalam penelitian ini data kuantitatif berupa informasi keuangan yakni laporan anggaran dan realisasi biaya produksi periode 2012-2015, daftar rincian jenis biaya produksi berdasarkan bagian yang terlibat beserta kode rekening.

Menurut cara memperolehnya, data dibagi menjadi dua (Supriyanto & Maharani, 2013:9) yaitu:

### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diperoleh secara langsung dari sumbernya. Data primer biasanya diperoleh melalui wawancara atau pengisian kuesioner.

### 2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya dalam bentuk dokumen atau publikasi.

## 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan menggunakan teknik kondisi yang alami, sumber data primer, dan lebih

banyak pada teknik observasi berperan serta, wawancara mendalam, dan dokumentasi (Ghony & Almanshur, 2012:164).

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Observasi

Menurut Margono (2003:158) dalam Tanzeh (2009:58) teknik observasi yaitu pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Sedangkan menurut Ghony dan Almanshur (2012:165) metode observasi (pengamatan) merupakan sebuah teknik pengumpulan data yang mengharuskan peneliti turun ke lapangan mengamati hal-hal yang berkaitan dengan ruang, tempat, pelaku, kegiatan, benda-benda, waktu, peristiwa, tujuan, dan perasaan.

Informasi yang diperoleh dari hasil observasi yakni terkait dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi, anggaran perusahaan, penggolongan biaya terkendali oleh masing-masing bagian, sistem akuntansi pengkodean rekening berdasarkan bagian dalam struktur organisasi, dan sistem pelaporan biaya. Alasan peneliti melakukan observasi adalah untuk menyajikan gambaran nyata tentang akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan syarat penerapan yang terdapat pada PG. Kreet Baru.

#### 2. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara

(*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moloeng, 2007:186). Teknik pengumpulan data dengan metode wawancara dapat dibagi menjadi beberapa teknik wawancara, (Ghony & Almanshur, 2012:176) yaitu: (1) wawancara tak terstruktur, (2) wawancara terstruktur, dan (3) wawancara terbuka terstandar. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik wawancara tak terstruktur. Wawancara tak terstruktur sering juga disebut wawancara mendalam, intensif, kualitatif, dan terbuka yang bersifat luwes, susunan pertanyaannya dan susunan kata-kata dalam setiap pertanyaan dapat diubah pada saat wawancara, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi saat wawancara termasuk karakteristik sosial-budaya informan yang dihadapi.

Wawancara yang peneliti lakukan adalah dengan mewawancarai narasumber yakni Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan yang mengetahui secara terperinci mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada PG. Krebbe Baru. Selain itu peneliti melakukan wawancara dengan narasumber lain yakni Sekretaris Bagian ISO untuk menambah informasi agar lebih akurat.

### 3. Dokumentasi

Menurut Ghony dan Almanshur (2012: 199) dokumen disini meliputi materi (bahan) seperti: fotografi, video, film, memo, surat, diary, rekaman kasus klinis, dan sebagainya yang dapat digunakan sebagai

bahan informasi penunjang, dan sebagai bagian berasal dari kajian kasus yang merupakan sumber data pokok berasal dari hasil observasi partisipan dan wawancara mendalam. Adapun data-data yang diperoleh dari hasil dokumentasi yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada PG. Kreet Baru.

### **3.6. Analisis Data**

Analisis data, menurut Patton (1980:268) dalam Moloeng (2007:280), adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori, dan satuan uraian dasar. Ia membedakannya dengan penafsiran, yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap hasil analisis, menjelaskan pola uraian, dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan objek penelitian yang sesungguhnya yang dalam hal ini yaitu Pabrik Gula Kreet Baru, yang bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang permasalahan yang ada, kemudian membandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban yang telah dipaparkan pada pembahasan sebelumnya. Tahap-tahap analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan survey awal serta observasi pendahuluan di PG Kreet Baru.

2. Mengumpulkan data dan informasi dari hasil observasi, dokumentasi dan wawancara yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban.
3. Mengolah dan memaparkan data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang meliputi: 1) struktur organisasi, sebagai jejang kewenangan dari masing-masing manajer serta kewenangan dari PG. Kreet Baru; 2) anggaran dalam proses penyusunan serta pengalokasian kepada masing-masing manajer; 3) alokasi dan pengelompokan tanggung jawab atas anggaran dari masing-masing bagian; 4) penggolongan biaya antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dari masing-masing bagian; 5) sistem akuntansi yang mengelompokkan biaya-biaya yang muncul kedalam suatu pengkodean rekening; dan 6) sistem pelaporan biaya sebagai suatu bentuk pertanggungjawaban kepada *stakeholder*.
4. Mengukur kinerja dari bagian yang menjadi pusat pertanggungjawaban dengan analisis sebagai berikut:
  - a) Pusat Biaya
 

Varians biaya bahan baku

    - 1) Menghitung varians harga pembelian bahan baku

Varians harga pembelian bahan baku	=	(Kuantitas aktual yang dibeli * Harga aktual per unit) – (Kuantitas aktual yang dibeli * Harga standar per unit)
------------------------------------	---	--

## 2) Menghitung varians kuantitas bahan baku

$$\begin{array}{l} \text{Varians kuantitas} \\ \text{bahan baku} \end{array} = \begin{array}{l} (\text{Kuantitas aktual yang digunakan} * \\ \text{Harga standar per unit}) - (\text{Kuantitas} \\ \text{standar yang diperbolehkan} * \text{Harga} \\ \text{standar per unit}) \end{array}$$

## Varians biaya tenaga kerja langsung

## 1) Menghitung varians tarif tenaga kerja

$$\begin{array}{l} \text{Varians tarif} \\ \text{tenaga kerja} \end{array} = \begin{array}{l} (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\ \text{aktual}) - (\text{Jam aktual yang digunakan} * \\ \text{tarif standar}) \end{array}$$

## 2) Menghitung varians efisiensi tenaga kerja

$$\begin{array}{l} \text{Varians efisiensi} \\ \text{tenaga kerja} \end{array} = \begin{array}{l} (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\ \text{standar}) - (\text{Jam standar yang} \\ \text{diperbolehkan} * \text{tarif standar}) \end{array}$$

## Varians biaya overhead pabrik

## 1) Menghitung tarif overhead pabrik standar

$$\begin{array}{l} \text{Tarif overhead} \\ \text{pabrik standar} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Total overhead pabrik standar} / \text{Jam tenaga} \\ \text{kerja langsung standar} \end{array}$$

## 2) Menghitung tarif overhead pabrik variabel

$$\begin{array}{l} \text{Tarif overhead} \\ \text{pabrik variabel} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Total overhead pabrik variabel standar} / \\ \text{Jam tenaga kerja langsung standar} \end{array}$$

## 3) Menghitung tarif overhead pabrik tetap

$$\begin{array}{l} \text{Tarif overhead} \\ \text{pabrik variabel} \end{array} = \begin{array}{l} \text{Total overhead pabrik variabel standar} / \\ \text{Jam tenaga kerja langsung standar} \end{array}$$

## 4) Menghitung varians terkendali

$$\text{Varians terkendali} = \text{Overhead pabrik aktual} - [\text{Kelonggaran anggaran berdasarkan jam standar yang diperbolehkan (Overhead pabrik variabel pada jam standar dan tarif overhead variabel + Overhead pabrik tetap yang dianggarkan)}]$$

## 5) Menghitung varians volume

$$\text{Varians volume} = \text{Kelonggaran anggaran berdasarkan jam standar yang diperbolehkan} - \text{Overhead pabrik yang dibebankan ke barang dalam proses pada harga standar}$$

## b) Pusat Pendapatan

## 1) Menghitung perbedaan kuantitas

$$\text{Perbedaan Kuantitas} = \frac{(\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas Anggaran}) *}{\text{Harga Jual Anggaran}}$$

## 2) Menghitung perbedaan harga jual

$$\text{Perbedaan Harga Jual} = \frac{(\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual Anggaran})}{* \text{Kuantitas Anggaran}}$$

## c) Pusat Laba

## 1) Menghitung kembalian investasi

$$\text{Kembalian Investasi} = \text{Total Laba} / \text{Total Investasi}$$

5. Membuat kesimpulan dari hasil pengolahan data serta pengukuran data tentang evaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja pada PG. Kreet Baru Kabupaten Malang

## BAB IV

### PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Paparan data

##### 4.1.1. Latar Belakang PG. Kreet Baru

Pada tahun 1906, Pemerintah Hindia Belanda mendirikan Pabrik Gula Kreet Baru, kemudian dibeli oleh Oei Tiong Ham Concern. Tahun 1947 setelah Indonesia merdeka, terjadi peperangan dengan Belanda (*Clash I*) yang mengakibatkan pabrik mengalami kerusakan yang parah sehingga tidak bisa beroperasi lagi. Kemudian tahun 1953 atas desakan IMA PETERMAS (Indonesia Maskapai Andil Pertanian Tebu Rakyat Malang Selatan) dan dukungan Kementerian Agraris pada saat itu, maka diadakan perbaikan terhadap pabrik oleh Oei Tiong Ham Concern yang bekerja sama dengan Bank Industri Negara, dengan ketentuan yang menggiling tebu adalah 100% rakyat Indonesia. Empat tahun kemudian yaitu 1957 PG. Kreet Baru sudah dapat memproduksi gula dengan kualitas Superior High Sugar (SHS), dimana semenjak pembangunan kembali hanya mampu memproduksi High Sugar (HS).

Pada tahun 1961, perusahaan diambil alih oleh Negara Republik Indonesia berdasarkan keputusan Pengadilan Ekonomi Semarang No. 32/1961 Eks tertanggal 10 Juli 1961, putusan Pengadilan Ekonomi Semarang No. 16/1961 pld PT E.K.S.MG tertanggal 20 Oktober 1962 dan Mahkamah Agung Republik Indonesia No. 5./Kr/K/1963 tertanggal

27 April 1963 dan segala kegiatan perusahaan dibawah pengawasan Menteri/Jaksa Agung Republik Indonesia. Pada tanggal 20 Juli 1963, perusahaan dan pengelolaan atas harta kekayaan ex. Oei Tiong Ham Concern diserahkan dari Menteri/Jaksa Agung kepada Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan dan Pengawasan (P3), sekarang Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Pada tahun 1964, oleh Kementerian Keuangan Indonesia dibentuk PT. Perusahaan Perkembangan Ekonomi Nasional (PPEN) Rajawali Nusantara Indonesia yang disingkat PT. Rajawali Nusantara Indonesia untuk melanjutkan seluruh aktivitas usaha ex. Oei Tiong Ham Concern. Berdasarkan Undang-Undang No. 6 tahun 1968 dan Peraturan Pemerintah No. 5 tahun 1974. PT. Rajawali Nusantara Indonesia disesuaikan bentuk hukumnya menjadi perusahaan Perseroan (Persero) dengan nama yang sama. Perubahan badan hukum tersebut telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dibawah No. 82J A5/25/13 tanggal 30 April 1978 dengan No. C 2420 – NTQI – OY tanggal 5 Januari 1983. PT. Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)/PT. RNI yang merupakan induk perusahaan (*Holding Company*). Kepemilikan saham PT. RNI terhadap Pabrik Gula Krebet Baru sebagai anak perusahaannya berupa 100% saham, sehingga dalam pengelolaannya tidak dipungut biaya manajemen (*management fee*), namun seluruh biaya dialokasikan kepada dua pabrik gula masing-

masing pabrik. Adapun anak-anak perusahaan dari PT. RNI adalah sebagai berikut:

1. PT. PG. Rajawali I (Industri Gula, Partikel Board), Surabaya.
2. PT. PG. Rajawali II (Industri Gula), Cirebon.
3. PT. PG. Candi Baru, Sidoarjo.
4. PT. Perkebunan Mitra Ogan, Sumatera Selatan.
5. PT. Perkebunan Mitra Kerinci, Sumatera Barat.
6. PT. PG. Mau Baru (Industri Gula), Yogyakarta.
7. PT. Trophy Rajawali Banjaran (Industri Alat Kesehatan), Jakarta.
8. PT. Phapros (Industri Farmasi), Semarang
9. PT. Mitra Rajawali Banjaran (Industri Kondom dan Alat Suntik Sekali Pakai), Bandung.
10. PT. Rajawali Nusindo (Pengadaan Umum), Jakarta, Kantor cabang hampir di seluruh wilayah Indonesia.
11. PT. GIELB Indonesia (Perdagangan Umum), Bali.
12. PT. Rajawali Citra Mas (Industri Karung Plastik), Mojokerto.
13. PT Rajawali Tanjungsari (Industri Kulit Hewan), Sidoarjo.

Sejak saat itu hingga sekarang PG. Kreet Baru merupakan Unit Usaha PT. PG. Rajawali I yang merupakan anak perusahaan dari PT. RNI sebagai perusahaan induk ( *Holding Company* ) yang berkedudukan di Jakarta dan bertindak sebagai pemegang saham yang tidak menjalankan aktivitasnya sendiri. Kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh anak perusahaan. Perusahaan ini sebagai BUMN

mempunyai hak otonomi yang luas, yang tidak ada campur tangan dalam hal ini Kementerian Keuangan Republik Indonesia dalam pengolahan perusahaannya.

PT. PG. Rajawali I sendiri pada mulanya bernama PT. PG. Kreet Rejo Agung yang merupakan penggabungan (*Merger*) antara PG. Kreet Baru dan PG. Rejo Agung atas arahan dan persetujuan Menteri Keuangan RI selaku pemegang saham dengan surat No. 560/MK. 016/1995 tanggal 19 September 1995. Penggantian nama PT. PG. Rajawali I sesuai dengan akta notaris Sutjipto No. 91 tanggal 28 Agustus 1996 yang disahkan Menteri Kehakiman RI No. C2-9513.HT.01.04.TH.96 tanggal 15 Oktober 1996. Penggabungan usaha tersebut berlaku efektif mulai tanggal 1 Januari 1996.

Tahun 1968, kapasitas giling PG. Kreet Baru sudah bisa mencapai 1.600 TCD (*Tone Cane per Day*). Tahun 1974, dengan fasilitas pemerintah dalam rangka penanaman modal dalam negeri maka kapasitas giling ditingkatkan menjadi 1.00 TCD. Hal ini disebabkan oleh adanya perbaikan dan penggantian mesin-mesin yang sudah tua. Tahun 1976, dibangun unit produksi baru dengan nama PG. Kreet Baru II untuk menggantikan pabrik gula yang lama dengan kapasitas produksi 3.000 TCD. Tetapi atas permintaan Gubernur agar pabrik gula lama tetap dioperasikan, sehingga kapasitas menjadi 5.000 TCD dan PG. Kreet Baru memiliki 2 (dua) unit pabrik yaitu PG. Kreet Baru I dan Kreet Baru II. Total tanaman tebu rakyat yang bisa dilayani menjadi 12.000 Ha.

Pada tahun 1982 s/d sekarang, kapasitas giling PG. Kreet Baru sebesar 6.400 TCD, dimana PG. Kreet Baru I mempunyai kapasitas giling sebesar 2.800 TCD dan PG. Kreet Baru II mempunyai kapasitas giling sebesar 3.600 TCD. Saat ini PG. Kreet Baru I mempunyai kapasitas giling sebesar 3.500 TCD dan PG. Kreet Baru II 3.800 TCD. PG Kreet Baru merupakan unit pabrik gula terbesar di lingkungan PT. PG. Rajawali I yang merupakan perusahaan dibidang Agro Industri, yaitu pengolahan tebu menjadi gula.

#### 4.1.2. Visi dan Misi PG. Kreet Baru

Adapun visi dan misi dari Pabrik Gula Kreet Baru adalah sebagai berikut:

- a. Visi: Sebagai perusahaan terbaik dalam bidang agro industri, siap menghadapi tantangan dan unggul dalam kompetisi global, bertumpu pada kemampuan sendiri (*own capabilities*).
- b. Misi: Menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik dalam bidang agro industri, yang dikelola secara professional dan inovatif dengan orientasi kualitas produk dan pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*) sebagai karya sumber daya manusia yang handal, mampu tumbuh dan berkembang memenuhi harapan pihak-pihak berkepentingan terkait (*stakeholders*).

#### 4.1.3. Tujuan PG. Kreet Baru

- 1) Melaksanakan dan menunjang program pembangunan ekonomi nasional yang berorientasi global, khususnya di sector agro industri.
- 2) Memiliki pertumbuhan *revenue* diatas rata-rata agro industri dengan kinerja sangat sehat secara berkesinambungan.
- 3) Menjadi persahaan 5 terbaik yang bergerak dalam bidang agro industri.
- 4) Memiliki pelayanan pelanggan yang prima (*excellent customer service*).
- 5) Unggul dalam menghadapi kompetisi pasar bebas dalam globalisasi.
- 6) Menjadi tempat berkarya yang aman dan nyaman bagi professional yang berdedikasi tinggi.

#### 4.1.4. Lokasi PG. Kreet Baru

PT. Rajawali I Unit PG. Kreet Baru terletak di Desa Kreet, Kecamatan Bululawang, Kabupaten Malang. Jarak lokasi dari Kota Malang sekitar 13 Kilometer (Km) dan dari Surabaya sekitar 100 Km. Alasan pemilihan lokasi disini karena kedekatan ketersediaan bahan baku dimana tanah di daerah Malang Selatan cukup menguntungkan bagi petani tebu, baik dari segi lingkungan, iklim dan pemasaran hasil industri. Bahan baku diperoleh dari area sekitar Malang yaitu Gondanglegi, Bululawang, Turen, Wajak, Dampit, Tirtoyudo, Sumbermanjing, Dau, Bantur, Singosari, dan Lawang. Lokasi ini dapat

dianggap strategis karena faktor-faktor ketersediaan bahan baku dan bahan pembantu yang cukup banyak dan tidak jauh dari lokasi.

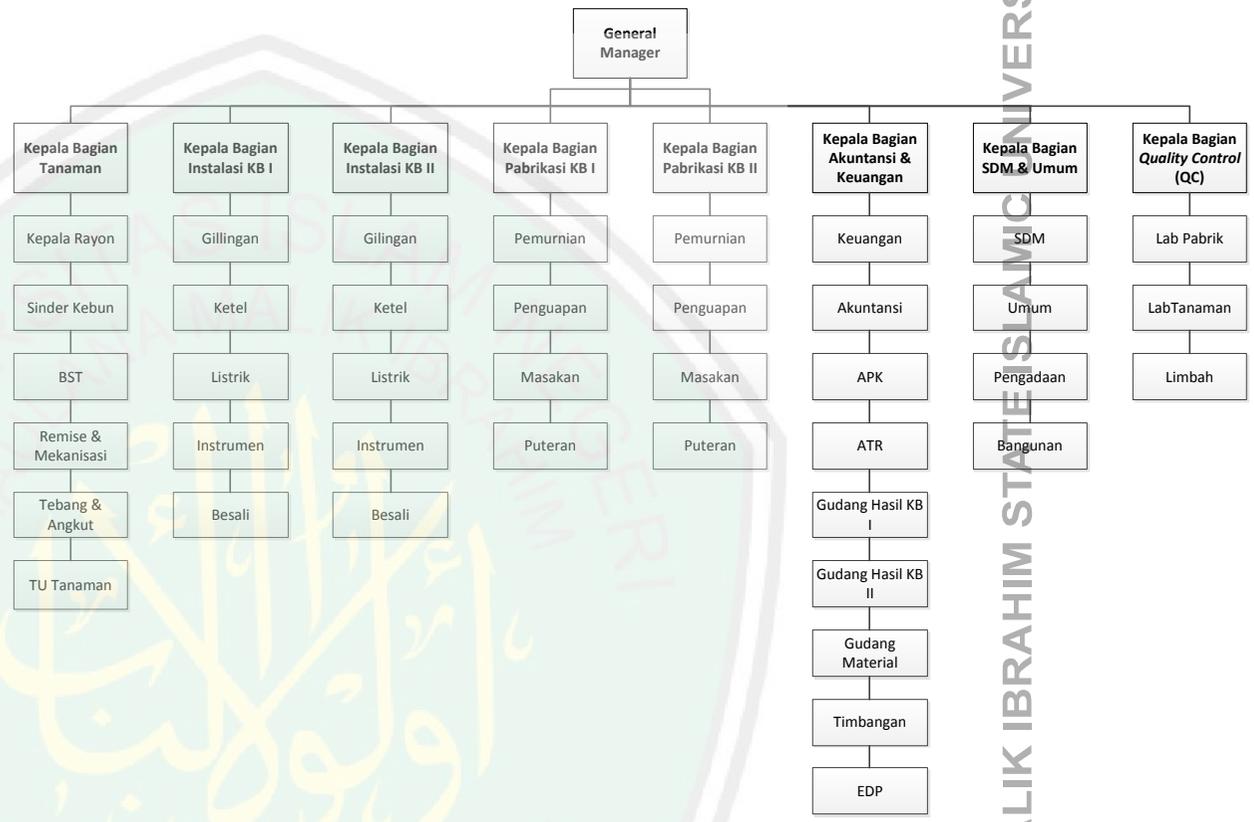
Tenaga kerja juga mudah didapat dari daerah sekitar lokasi pabrik. Penyediaan air yang cukup mudah karena dekat dengan sungai dan sumber air, demikian pula dengan penyediaan listriknya. Sarana transportasi bahan baku dan hasil produksi mudah dijangkau karena lokasi, terletak pada simpang tiga jalan antara Malang dengan Gondanglegi, Wajak atau Turen. Telepon (0341) 833176, 833185, fax (0341) 833179.

#### 4.1.5. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PG. Kreet Baru

##### 4.1.5.1. Struktur Organisasi

Berikut merupakan struktur organisasi yang diterapkan pada PG. Kreet Baru:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Pabrik Gula Krebet Baru**



Sumber: Arsip Bagian ISO

Adapun deskripsi pekerjaan berdasarkan struktur organisasi pada PG. Kreet Baru adalah sebagai berikut:

1) Kepala Bagian Tanaman (*Plantation Manager*)

Fungsi jabatan:

Fungsi jabatan :

Melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan *General Manager* (GM) dalam bidang tanaman untuk menjamin ketersediaan bahan baku sesuai kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan berdasarkan prosedur yang berlaku serta pemeliharaan kendaraan traktor, lori dan loko.

Membawahi :

1. Sinder Kebun Kepala Wilayah Timur;
2. Sinder Kebun Kepala Wilayah Utara;
3. Sinder Kebun Kepala Wilayah Tengah;
4. Sinder Kebun Kepala Wilayah Selatan;
5. Kepala Tebang & Angkut;
6. Kepala BST;
7. Staf TU Tanaman;
8. Staf Mekanisasi; dan
9. Staf Remise.

Tugas :

1. Menyediakan pasok tebu sesuai pola giling/RKAP;
2. Mengendalikan bkualitas bahan baku tebu sesuai standar

kualitas, MBS;

3. Mengendalikan biaya di Bagian Tanaman mengacu pada RKAP/kebijakan manajemen;
  4. Mengendalikan pelaksanaan Kredit TR berkoordinasi dengan Kabag Akuntansi dan Keuangan;
  5. Pengelolaan SDM di bagian tanaman;
  6. Melakukan RBK (Review, Bimbingan dan Konseling);
  7. Menyusun rencana kerja tanaman;
  8. Pengendalian biaya di Bagian Tanaman;
  9. Mengendalikan sisa pagi;
  10. Melaksanakan Forum Temu Kemitraan (FTK); dan
  11. Melaksanakan pengelolaan pemeliharaan kendaraan traktor, lori dan loko.
- 2) Kepala Bagian Instalasi (LDM)

Fungsi jabatan :

Mendukung GM dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan GM dalam pengoperasian, pemeliharaan dan reparasi mesin dan peralatan pabrik, penyediaan tenaga listrik, serta memimpin bagian Instalasi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Membawahi :

1. Masinis Ketel;
2. Masinis Gilingan;

3. Masinis Listrik;
4. Masinis Instrumen;
5. Masinis Besali;
6. Masinis Peltek; dan
7. Karyawan Kantor Instalasi.

Tugas :

1. Melaksanakan pemeliharaan dan reparasi mesin dan ekuipmen pabrik hingga siap dioperasikan;
2. Mempertahankan operasi mesin dan ekuipmen pabrik untuk menjaga kontinuitas penyediaan jasa guna memenuhi kebutuhan pabrikasi;
3. Memberikan pertimbangan-pertimbangan teknis kepada semua bagian dalam pengadaan barang teknik keperluan perusahaan;
4. Mengotorisasi dokumen-dokumen dan laporan atas dasar sistem wewenang yang berlaku;
5. Mengusulkan kepada kepala bagian SDM & Umum untuk memberikan peringatan kepada karyawan bagiannya yang melanggar disiplin;
6. Membantu Kepala Bagian SDM & Umum dalam menilai karyawan bagiannya untuk diusulkan promosi atau demosi;
7. Menegakkan disiplin kerja bagi karyawan bagiannya; dan
8. Melaksanakan tugas-tugas lain yang ditetapkan oleh GM.

### 3) Kepala Bagian Instalasi (DMG)

Fungsi jabatan :

Mendukung GM dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan GM dalam pengoperasian, pemeliharaan dan reparasi peralatan pabrik, penyediaan tenaga listrik, serta memimpin Bagian Instalasi untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Membawahi :

1. Masinis Dinas Umum;
2. Masinis Jaga;
3. Masinis Besali.

Tugas :

1. Menyusun dan mengendalikan RKAP;
2. Menyusun RKO triwulan dan tahunan;
3. Menyusun rencana maintenance LMG/DMG;
4. Koordinasi dengan bidang terkait;
5. Mengkoordinir dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan di bidang teknik;
6. Monitoring kelancaran operasional peralatan dalam masa giling;
7. Evaluasi hasil giling; dan
8. Evaluasi kinerja peralatan giling.

#### 4) Kepala Bagian Pengolahan Pabrikasi (LMG)

Fungsi jabatan :

Mendukung GM dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan GM dalam perawatan dan perbaikan peralatan pengolahan sesuai dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Membawahi :

1. Chemiker Pemurnian;
2. Chemiker Penguapan;
3. Chemiker Masakan; dan
4. Chemiker Puteran dan Pabrik Belakang.

Tugas :

1. Menyusun dan mengendalikan RKAP;
2. Menyusun RKO triwulan dan tahunan;
3. Menyusun rencana maintenance LMG/DMG;
4. Koordinasi dengan bidang terkait;
5. Mengkoordinir dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan *boiling house*;
6. Evaluasi dan laporan progress pekerjaan;
7. Membuat laporan manajemen (LM);
8. Pengawasan setiap pekerjaan investasi maupun exploitasi;
9. Menyiapkan kebutuhan bahan pembantu pengolahan dan mesin-mesin; dan

10. Mengontrol pelaksanaan *individual test* dan *steam test* bekerjasama dengan Kepala Bagian Instalasi.

5) Kepala Bagian Pengolahan Pabrikasi (DMG)

Fungsi jabatan :

Mendukung GM dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan GM dalam mengendalikan proses mengolah nira sehingga menjadi gula dalam karung sesuai dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Membawahi :

1. Wakil/Chemiker Analisa Lab & QC;
2. Chemiker Dinas Jaga;
3. Chemiker Dinas Umum; dan
4. Chemiker Limbah & Lingkungan

Tugas :

1. Menyusun dan mengendalikan RKAP bagian.
2. Merencanakan pengadaan tenaga PKWT/*Outsourcing*.
3. Koordinasi dengan bidang terkait.
4. Membuat *break down* kap. giling per episode.
5. Monitoring dan evaluasi kelancaran proses pabrik.
6. Monitoring dan evaluasi kesiapan bahan-bahan kebutuhan proses dan pengemasan.
7. Monitoring dan evaluasi kinerja timbangan dan kualitas limbah.

8. Mengajukan pengadaan bahan dan barang.
  9. Mengendalikan dan mengevaluasi pemakaian bahan dan barang.
  10. Evaluasi giling dan pencapaian produksi.
  11. Evaluasi laporan analisa baku mutu limbah cair 1 (satu) bulan sekali.
  12. Evaluasi laporan gas buang 6 (enam) bulan sekali.
  13. Pengawasan angka-angka proses.
  14. Pengawasan dan koordinasi dengan chemiker.
- 6) Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan

Fungsi jabatan :

Melaksanakan kebijakan Direksi dan ketentuan GM dalam bidang akuntansi, keuangan dan anggaran meliputi aspek perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan Bagian Akuntansi dan Keuangan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Membawahi :

1. Staf Keuangan
2. Staf Akuntansi/EDP
3. Staf ATR
4. Staf APK
5. Staf Gudang Gula
6. Staf Gudang Material

## 7. Staf Timbangan

### Tugas :

1. Mengkoordinir RKAP dari masing-masing bagian dan mengendalikan pelaksanaannya.
2. Menyusun dan mengendalikan RKAP TUK.
3. Monitoring hasil produksi dan pengeluaran gula/tetes.
4. Melaksanakan pengawasan bidang keuangan dengan mengontrol laporan harian (laporan harian Kas/Bank).
5. Validasi keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang.
6. Validasi keabsahan permintaan bahan/barang dari masing-masing bagian.
7. Validasi keabsahan bukti-bukti pengadaan barang lokal.
8. Mengkompilasi kebutuhan bagian dan membuat permintaan uang kerja.
9. Menganalisa LM dibidang Akuntansi dan Keuangan.
10. Mendampingi pemeriksa.
11. Mengkoordinir administrasi tebu rakyat.
12. Menjalin hubungan dengan stake holder.

## 7) Kepala Bagian SDM dan Umum

### Fungsi jabatan :

Menjalankan kebijakan Direksi dan GM dalam bidang ketenagakerjaan dan umum (rumah tangga), merencanakan, mengorganisasi serta memimpin pengelolaan bidang SDM

(rekrutmen karyawan, pengembangan karyawan, perencanaan karier) yang sudah ditetapkan dalam program SDM.

Membawahi :

1. Staf Umum/Staf Rupa-Rupa
2. Staf SDM
3. Staf Pengadaan
4. Staf Bangunan dan Sipil

Tugas :

1. Menyusun dan mengendalikan RKAP SDM dan Umum.
2. Mengontrol realisasi biaya kesehatan sesuai dengan RKAP.
3. Memeriksa dan mengeluarkan gaji pekerja.
4. Mengontrol pembayaran pajak dan iuran jamsostek.
5. Memberikan data-data yang dibutuhkan oleh pemeriksa.
6. Berkoordinasi dengan Serikat Pekerja.
7. Mengontrol secara berkala kinerja karyawan.
8. Melaksanakan pengelolaan dan pemeliharaan kendaraan perusahaan.
9. Melaksanakan pengelolaan dan pemeliharaan bangunan fisik PG.
10. Menjalin hubungan dengan stakeholder.

8) Kepala Bagian *Quality Control*

Fungsi jabatan :

Mendukung GM dalam melaksanakan kebijakan Direksi dan

ketentuan GM dalam pengujian mutu bahan baku tebu maupun pengujian bahan baku penolong sesuai dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Membawahi :

1. Staf QC On Farm
2. Staf QC Off Farm
3. Staf QC (Evaluasi & Limbah)

Tugas :

1. Menyusun dan mengendalikan RKAP bagian.
2. Merencanakan pengadaan tenaga PKWT/*Outsourcing*.
3. Koordinasi dengan bidang terkait.
4. Monitoring dan evaluasi kelancaran proses pabrik.
5. Monitoring dan evaluasi kesiapan bahan-bahan kebutuhan proses dan pengemasan.
6. Monitoring dan evaluasi kinerja timbangan dan kualitas limbah.
7. Mengevaluasi pemakaian bahan dan barang.
8. Evaluasi giling dan pencapaian produksi.
9. Evaluasi laporan analisa baku mutu limbah cair 1 (satu) bulan sekali.
10. Evaluasi laporan gas buang 6 (enam) bulan sekali.
11. Pengawasan angka-angka proses.
12. Pengawasan dan koordinasi dengan chemiker.

Struktur organisasi dan *jobdescription* telah membagi secara jelas fungsi jabatan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diemban oleh setiap manajer beserta bawahannya. Adapun untuk pusat pertanggungjawaban pada PG. Kribet Baru dijelaskan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai berikut:

*“Penjualan yang njual juga surabaya, kita hanya membuat pelaporan keuangan saja. Biaya kita yang mengeluarkan, hasil produksi kita disetorkan ke surabaya, ntar dikasih RC, kita catat sebagai pendapatan gitu aja. Pusat biaya ini pengelolaan, tanaman, pembikinan, pemeliharaan, QC. Untuk SDM ini karyawan disini, meliputi dari administrasi SDM, administrasi penggajian, keamanan juga. Untuk pendistribusian ATR ini. Untuk hasil pendistribusian masuk ke surabaya, kita butuh modal kerja minta ke surabaya. Jadi kita pengakuan penjualan hanya pengakuan saja, untuk keuangannya masuk disana. Untuk investasi juga begitu harus mengajukan ke surabaya.”*

(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan, 23 Mei 2016)

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa pusat biaya pada PG. Kribet Baru terdiri dari bagian yang terlibat dalam kegiatan produksi dan bagian yang tidak terlibat dalam kegiatan produksi. Adapun yang terlibat dalam kegiatan produksi yaitu Bagian Tanaman, Bagian Instalasi, Bagian Pabrikasi dan Bagian *Quality Control*. Untuk yang tidak terlibat dalam kegiatan produksi yaitu Bagian SDM dan Umum. Untuk pusat pendapatan yaitu bagian yang terlibat dalam pendistribusian atau penjualan yaitu Bagian Akuntansi dan Keuangan.

#### 4.1.5.2. Anggaran

Sebagai unit usaha dari PG. Rajawali I, penyusunan dan pengesahan anggaran pada PG. Krebet Baru sendiri harus melalui beberapa tahapan, seperti yang diungkapkan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai berikut:

*“Awal dibulan juli agustus itu kita sudah kirim anggaran tahun lalu.....anggaran tahun lalu ada surat dari direksi biasanya petunjuknya itu atas dasar itu kenaikannya berapa persen dari sana, maksimal katakanlah 10% itu baik biaya karyawan maupun biaya lainnya maksimal 10%. Kita kirim ke masing-masing bagian anggaran tahun lalu agar dicoreti ataulah ditambah mana yang nggak perlu mana yang perlu itu dikirim lagi ke kita, kita entry sesuai kebutuhan mereka, itu untuk biaya. Karyawan juga begitu menyesuaikan dari angka produksi kita, semua dasar awal dari anggaran itu angka produksi, berapa luasan areal kita, kira-kira tebunya berapa, kira-kira kwintal tebunya berapa, terus kira-kira rendeman itu berapa, jadi gula itu berapa itu harus sudah jadi dulu sebelum anggaran yang lain utamanya pembikinan dibuat, tugas terawal baik itu karyawan juga, berapa sih dari gilingnya itu sebagai acuan untuk biaya karyawan juga karena apa? Perusahaan kita itu tidak hanya musimnya ada dua musim dalam giling maupun luar giling. Untuk musiman itu banyak karyawan yang masuknya dalam giling saja. Biaya berapa sih yang untuk dalam giling maupun biaya satu tahun. Terus kita bikin, awal dirapatkan, dikirim ke Surabaya ada koreksi apa tidak.”*

(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan, 12 April 2016)

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa tahapan penyusunan anggaran dimulai pada pertengahan periode yaitu pada bulan juli atau agustus dengan mengajukan anggaran tahun lalu kepada direksi untuk memperoleh keputusan dasar kenaikan anggaran dan setelah itu dikirimkan kesetiap bagian beserta anggaran tahun lalu untuk dikoreksi sesuai kebutuhan. Setelah itu

rancangan anggaran dari setiap bagian dikumpulkan kembali kepada Bagian Akuntansi dan Keuangan untuk di *entry* menjadi anggaran komprehensif kemudian dirapatkan dan dikirim ke kantor di Surabaya yaitu PG. Rajawali I untuk dikoreksi.

Untuk pengoreksian tidak terbatas pada kantor PG. Rajawali I, namun berlanjut pada induk perusahaan yaitu PT. RNI hingga Kementerian BUMN untuk disahkan seperti yang diungkapkan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai berikut:

*“Ya katakanlah disana ada plafon kan, plafon loh kok ini gueden, nggak boleh sekian. Kebetulan untuk investasi itu biasanya dilihat mana kerusakan mana untuk pemantapan, semua skala prioritas itu. Biasanya mereka baik unit maupun direksi ada timnya yang mana yang perlu untuk pengkajiannya, mana yang perlu diganti dan diperbaiki maupun pembelian baru untuk investasi begitu untuk anggarannya, sehingga terjadi sampai laba rugi itu. Setelah laba rugi jadi ada rapat ditingkat direksi bersama komisaris, kalau sudah jadi dibawa ke kantor pusat dikoreksi apa tidak. Kalau sudah nggak ada koreksi seluruh anak perusahaan sudah masuk semua masuk ke RUPS ke Kementerian, baru dikedok palu dipanggang, biasanya desember baru selesai. Desember dari pembuatan katakanlah agustus, desember sudah selesai. Iya saya sudah menyiapkan, dari agustus itu saya sudah menyiapkan sudah jadi laba rugi, terserah nanti disana.....ini nggak boleh ini kelebihan, itu anggaran.*

(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan, 12 April 2016)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran yang diajukan akan dikoreksi terlebih dahulu oleh tim pengkaji baik dari anak perusahaan PG. Rajawali I maupun induk perusahaan PT. RNI dengan batasan plafon yang telah ditetapkan seperti apa yang perlu diganti, diperbaiki ataupun pembelian baru

untuk investasi hingga penetapan laba/rugi perusahaan dan dirapatkan ditingkat direksi dan komisaris. Setelah dikoreksi dan terkumpul bersamaan dengan rancangan anggaran anak perusahaan di seluruh Indonesia, anggaran akan masuk ke Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk disahkan oleh Kementerian BUMN dan akan selesai pada bulan desember.

Adapun untuk pengalokasian anggaran kepada setiap bagian pada PG. Kreet Baru tidak secara langsung dilimpahkan kepada setiap bagian untuk dikelola sendiri, namun melalui Bagian Akuntansi dan Keuangan sesuai prosedural pengajuan dana anggaran sesuai dengan kebutuhan dari setiap bagian seperti yang diungkapkan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai berikut:

*“...Akuntansi keuangan itu cek dari segala hal wes.....seluruh biaya yang ada harus melalui akuntansi, jadi saya satu per satu harus mengecek kelengkapannya mulai dari kwitansinya, invoiceny, surat jalannya saya mengecek satu per satu. Semua, ya ini baru nanti kalau sudah selesai saya periksa diketahui akuntansi keuangan sampai kabag cair, sudah mbayar apa yang kita beli, membelinya pengadaan melalui DPB, Daftar Permintaan Barang, Daftar Permintaan Barang dikasih ke saya, saya paraf, naik ke Kabag ke GM dibuatkan Surat Penetapan Pesanan. Ini baru dibelikan.”*

*“...Tidak bisa moro cair ngono tidak bisa, ya melaluinya ini.....dalam arti kaya tanaman mau membikin.....katakanlah mau menyewa tanah ya mengajukan dulu ada cetak kebunnya, apa sekarang pakai GPS, ada fotonya seperti itu.....tidak mudah membalik tangan, ada itu semua harus melalui akuntansi keuangan. Meskipun sana membeli katakanlah tiba-tiba membeli apa barang, pabrik membeli barang.....aku selak butuh kipas angin, ndak bisa serta merta bisa cair uangnya, harus prosedural, harus permintaan barang dulu, DPB (Daftar Permintaan Barang). Baru yang beli urgent tadi baru bisa dibuatkan yang seperti ini uangnya. Uangnya kadang uang muka dulu, pinjam uang muka saya harus beli ini karena*

*urgent beli tetapi nota ini tidak bisa dicairkan sebelum lengkap.”*

(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan, 12 April 2016)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa pencairan dana anggaran kepada setiap bagian harus melalui Bagian Akuntansi dan Keuangan dengan prosedur pengajuan Daftar Permintaan Barang (DPB) beserta melampirkan dokumen administrasi yang ada. Adapun pengajuan DPB ini akan menjadi Surat Penetapan Pesanan apabila memperoleh persetujuan dari Bagian Akuntansi dan Keuangan, Kepala Bagian yang terkait dan *General Manager*.

#### 4.1.5.3. Alokasi dan Pengelompokan Tanggung Jawab

Dalam hal ini alokasi dan pengelompokan tanggung jawab pada PG. Kreet Baru telah diterapkan sesuai dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab pada struktur organisasi. Untuk jenjang tingkatan tanggung jawab yang diberikan, PG. Kreet Baru membagi tingkatan manajemen menjadi beberapa bagian seperti yang diungkapkan oleh Sekretaris Bagian ISO berikut:

*“...dari GM ke Kabag, Kabag Staf, Staf Karyawan Pelaksana, cuman karyawan pelaksana ini terdiri dari ini, pelaksana tetap, kampanye, PKWT, borongan.”*

(Ibu Maemunah, Sekretaris Bagian ISO, 4 Mei 2016)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa tingkatan manajemen pada PG. Kreet Baru terbagi menjadi empat

tingkatan yaitu tingkat General Manager, tingkat Kepala Bagian, tingkat Staf, dan tingkat Karyawan Pelaksana. Pada tingkat Karyawan Pelaksana terklasifikasi menjadi beberapa bagian yakni Karyawan Pelaksana Tetap, Karyawan Pelaksana Kampanye, Karyawan Pelaksana Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, dan Karyawan Pelaksana Borongan.

Jika dikaitkan dengan akuntansi pertanggungjawaban, wewenang yang diberikan Direksi kepada PG. Kreet Baru yaitu sebatas unit operasional. Sehingga dalam hal ini unit PG. Kreet Baru merupakan Pusat Biaya dari PT. PG. Rajawali I. Adapun untuk seluruh hal yang berkaitan dengan keuangan pada PG. Kreet Baru terpusat pada Bagian Akuntansi dan Keuangan seperti yang diungkapkan oleh Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan berikut:

*“...semua biaya itu harus masuk akuntansi keuangan karena yang menganggarkan akuntansi keuangan sampai yang merealisasikan itu akuntansi keuangan....Akuntansi keuangan itu cek dari segala hal wes.....seluruh biaya yang ada harus melalui akuntansi, jadi saya satu per satu harus mengecek kelengkapannya mulai dari kwitansinya, invoiceny, surat jalannya saya mengecek satu per satu. Semua, ya ini baru nanti kalau sudah selesai saya periksa diketahui akuntansi keuangan sampai kabag cair, sudah mbayar apa yang kita beli, membelinya pengadaan melalui DPB, Daftar Permintaan Barang, Daftar Permintaan Barang dikasih ke saya, saya paraf, naik ke Kabag ke GM dibuatkan Surat Penetapan Pesanan. Ini baru dibelikan.”*

(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan,

12 April 2016)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa Bagian Akuntansi dan Keuangan merupakan bagian yang

memperoleh wewenang dalam hal pengelolaan keuangan mulai dari menganggarkan hingga merealisasikan keuangan pada PG. Kreet Baru. Selain itu pengecekan kelengkapan administrasi seperti kwitansi, *invoice*, maupun surat jalan Seluruh biaya yang muncul dari masing-masing bagian baik untuk biaya operasional maupun biaya lain-lain harus mendapat persetujuan terlebih dahulu dari Bagian Akuntansi dan Keuangan yang kemudian naik ke Kepala Bagian yang bersangkutan hingga *General Manager*.

#### 4.1.5.4. Penggolongan Biaya

Setiap bagian pada PG. Kreet Baru dalam menjalankan aktivitas operasionalnya akan berkaitan dengan biaya operasional. Adapun untuk biaya-biaya pada setiap bagian ini telah terklasifikasi dan diperkirakan sesuai dengan kebutuhan operasionalnya dalam satu periode seperti yang diungkapkan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai berikut:

*“Iya itu itu aja, kalau ada kadang nambah mungkin ada nambah satu dua. Oh ini ndak boleh dicampur biar ngepos sendiri mungkin dana dari Negara karena kita ada bantuan untuk pembuatan apa itu disendirikan. Keluar masuknya disini jadi nanti nol. Untuk pembuatan kaya.....kita mengajukan pembuatan mesin A katakanlah, diriset-riset jadinya dapat bantuan katakanlah 500 juta. Ya ini nol kan nanti, jadi barang ini. Lah ini ndak boleh dijadikan satu ini, disendirikan tidak dimasukkan ke biaya tapi masuk di neraca atau nantinya nol.”*  
(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan,

12 April 2016)

Berdasarkan hasil wawancara diatas, dapat diketahui bahwa untuk biaya-biaya dari setiap bagian yang akan muncul pada periode berikutnya telah diperkirakan berdasarkan acuan dari hasil realisasi operasional pada periode saat ini. Apabila biaya-biaya baru muncul maka dilihat terlebih dahulu jenis kebutuhannya, karena tidak semua biaya baru yang muncul masuk kedalam biaya operasional setiap bagian dan harus disendirikan. Adapun biaya tersebut seperti dana bantuan dari Negara yang digunakan untuk pembuatan mesin, sehingga biaya tersebut langsung menjadi biaya dalam neraca/posisi keuangan yang habis sekali pakai.

Berikut ini merupakan contoh klasifikasi penggolongan biaya berdasarkan sub seksi pada biaya produksi.

Tabel 4.1.  
Klasifikasi penggolongan biaya berdasarkan bagian yang terlibat pada biaya produksi

<b>Nama Sub Seksi</b>	<b>Nama Perkiraan</b>
Pengelolaan	Pegawai
	Penjagaan
	Kendaraan
	Ongkos kantor dan umum
	<i>Quality control</i>
	Pemberhentian pegawai
	Tunjangan lain-lain/pensiuan
	Pajak, iuran dan retribusi
	Macam-macam
	Tanaman
Sewa tanah	
Penggarapan	
Pemupukan	
Saluran air	
Kebun Bibit	
Tebu rakyat	

	Macam-macam
Tebang dan angkut	Pegawai
	Tebang & dorong
	Angkutan atas rail
	Biaya umum
	Macam-macam
Pembikinan	Pegawai
	Tukang
	Pekerja
	Bahan Bakar
	Pelumas, penerangan dll
	Bahan pembantu pabrikasi/ saringan
	Kimia/kapur pabrikasi
	Bahan kimia
	Macam-macam
Pembungkusan & pengangkutan	Pembungkusan gula
	Pengangkutan gula
	Rupa-rupa pembungkusan/pengangkutan
Pemeliharaan	Pemeliharaan bangunan, mesin, dll
	Pemeliharaan railbaan
Penyusutan	Penyusutan

#### 4.1.5.5. Sistem akuntansi

Sistem akuntansi menghasilkan laporan kinerja dari manajer bagian yang bertanggungjawab. Oleh karena setiap perkiraan yang terjadi pada manajer bagian akan dikumpulkan maka harus digolongkan dan diberi kode sesuai tingkatan manajer yang berwenang.

PG. Kreet Baru dalam sistem akuntansinya telah melakukan pengkodean rekening untuk setiap perkiraan yang ada. Pemberian kode perkiraan ini bertujuan untuk mempermudah klasifikasi rekening-rekening perusahaan dalam rangka penyusunan laporan

keuangan perusahaan. Berikut merupakan gambaran diagram bentuk kode perkiraan yang diterapkan pada PG. Kreet Baru.

Gambar 4.2.  
Diagram kode perkiraan pada PG. Kreet Baru



Dalam hal ini, setiap perkiraan terdiri dari tiga angka, yaitu:

- 1) Angka pertama, menunjukkan kode rubrik atau kelompok besar. Adapun untuk jenis akun pada kode rubrik atau kelompok besar dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.2.  
Jenis akun berdasarkan kode rubrik

Kode Rubrik	Jenis Akun
0	Modal
1-3	Aktiva lancar
4	Aktiva tetap dan aktiva lain-lain
5-6	Kewajiban lancar
7	Biaya
8	Pendapatan

- 2) Angka kedua, menunjukkan kode golongan. Adapun untuk jenis akun pada kode golongan dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.3.  
Jenis akun berdasarkan kode golongan

Jenis Akun Rubrik	Kode Golongan	Jenis Akun Golongan
0-Modal	10-19	Modal statutair
	20-29	Modal dalam portopel
	30-39	Modal penilaian kembali aktiva

	40-49	Cadangan
	50-59	Tahun lalu
	60-7	Tahun berjalan
1-Aktiva lancar	10-19	Kas
	20-24	Bank
	30-39	Investasi sementara
	40-49	Piutang usaha
	50-59	Piutang pegawai
	60-69	Piutang lain-lain
	70-79	Uang muka/piutang pihak pembelian
	90-99	Pendapatan yang masih harus diterima
2-Aktiva lancar	00-09	Uang jaminan
	11-16	Biaya panen tahun berikutnya
	21-56	Biaya panen 2 tahun yang akan datang
	70-79	Piutang pajak
	80-89	Pos transitoris/ antisipasi
	91-95	Jenis biaya (perkiraan perantara)
3-Aktiva lancar	00-09	Persediaan gula
	10-19	Persediaan tetes
	20-29	Persediaan ampas
	30-39	Persediaan pembungkus dan bahan pembantu
	40-49	Persediaan bahan bakar
	50-59	Persediaan suku cadang dan alat kerja
	60-79	Persediaan bahan bangunan
	80-89	Persediaan alat-alat pertanian
	90-99	Persediaan barang distribusi
4-Aktiva tetap	10-19	Aktiva perstasiun
	20-29	Akumulasi penyusutan
	40-49	Aktiva dalam penyelesaian
5-Kewajiban lancar	00-39	Hutang usaha
	40-49	Hutang pihak ketiga
	50-59	Hutang KUD
	60-69	Hutang lain-lain
	70-79	Hutang pajak
	80-89	Biaya yang masih harus dibayar

6-Kewajiban lancar	60-69	Rekening Koran
--------------------	-------	----------------

- 3) Angka ketiga, menunjukkan kode perkiraan yang bersangkutan. Adapun untuk jenis akun pada kode perkiraan dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 4.4.

Jenis kode berdasarkan kelompok kegiatan

Jenis Kode	Jenis Kelompok Kegiatan
1	Pengelolaan
2	Tanaman
3	Tebang dan angkut tebu
4	Pembikinan gula pasir
5	Pembungkusan dan pengangkutan gula
6	Pemeliharaan

Tabel 4.5.

Jenis Kode berdasarkan jenis biaya dari kelompok kegiatan

Jenis Kelompok Kegiatan	Jenis Kode	Jenis Biaya
1-Pengelolaan	1	Pegawai
	2	Keamanan
	3	Kendaraan
	4	Ongkos kantor dan umum
	5	Premi asuransi
	6	Pesangon dan uang jasa
	7	Pension dan tunjangan
	8	Iuran/retribusi/pajak rupa-rupa
	9	Macam-macam
2-Tanaman	1	Pegawai
	2	Sewa tanah
	3	Penggarapan
	4	Pemupukan
	5	Saluran air
	6	Kebun bibit
	7	Tebu rakyat
	8	Jalan dan jembatan
3-Tebang dan angkutan	1	Pegawai
	2	Tebangan

	3	Traktor
	4	Angkutan loko
	5	Rail baan
	9	Macam-macam
4-Pembikinan gula pasir	1	Pegawai
	2	Tukang
	3	Pekerja
	4	Bahan bakar
	5	Minyak lancar, gemuk, penerangan
	6	Saringan
	7	Kapur pabrikasi
	8	Ramuan kimia
	9	Macam-macam
5-Pembungkusan dan pengangkutan gula	1	Pegawai pembungkusan
	2	Tukang
	9	Macam-macam
6-Pemeliharaan	1	Pegawai
	2	Tukang

#### 4.1.5.6. Sistem pelaporan biaya

Dalam hal ini, pelaksanaan pelaporan biaya dilakukan setiap bulan serta yang melaksanakan pelaporan seluruh biaya dari setiap bagian kepada *General Manager* pada PG. Kreet Baru yakni Bagian Akuntansi dan Keuangan seperti yang diungkapkan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai berikut:

*“Pelaporan keuangan gitu, setiap bulan kita bikin laporan keuangan plus rinciannya, semua akun baik neraca maupun laba rugi. Iya kalau sudah ini akuntansi, kan tinggal proses-proses aja kaya gini ini.....istilahnya gini ini masuk akuntansi.”*

(Bapak Farhan Effendi, Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan,

12 April 2016)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, maka dapat diketahui bahwa Bagian Akuntansi dan Keuangan sebelum melaporkan keuangan perusahaan kepada *General Manager* yaitu melakukan mengumpulkan, mengecek serta mengentry data keuangan berdasarkan dokumen slip realisasi biaya dari setiap bagian serta menyusun laporan mulai dari neraca/posisi keuangan hingga laba rugi perusahaan. Dalam pelaporan keuangan ini tidak hanya melaporkan realisasi biaya selama kegiatan operasional berlangsung namun pelaporan keuangan yang lebih rinci mulai dari neraca hingga laba rugi perusahaan.

Untuk seluruh hal yang berkaitan dengan biaya baik penyusunan hingga pelaporan biaya dilakukan oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan, sehingga dalam hal ini wewenang dari manajer bagian yang lainnya terbatas pada pelaporan kegiatan operasionalnya saja.

#### 4.1.6. Laporan anggaran dan realisasi pada PG. Kreet Baru

##### 1) Laporan anggaran dan realisasi biaya pokok produksi

Berikut ini merupakan rincian data dari anggaran dan realisasi biaya pokok produksi pada tahun 2012, 2013 dan 2014.

Tabel 4.6.  
Rincian anggaran biaya pokok produksi dan harga pokok penjualan  
tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Anggaran (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pengelolaan</b>			
Pegawai	2.755.166	3.049.776	3.955.264
Penjagaan	1.389.067	1.605.702	2.419.536
Kendaraan	2.767.309	4.061.077	4.031.843
Kantor dan Umum	7.659.240	7.648.503	9.613.937
Quality Control	-	-	-
Pesangon & Uang Jasa	-	-	-
Pajak	662.272	677.664	1.029.978
Macam-macam	4.086.611	3.942.796	3.922.776
<b>Jumlah</b>	<b>19.319.665</b>	<b>20.985.519</b>	<b>24.973.335</b>
<b>Tanaman</b>			
Pegawai	1.547.792	1.868.806	2.070.897
Sewa tanah	876.688	404.625	1.586.130
Penggarapan	1.672.655	1.654.012	2.530.697
Pupuk	222.742	107.172	350.095
Kebun bibit	97.765	2.418.433	4.220.395
Tebu rakyat	2.545.657	3.003.282	3.790.344
Saluran Air	-	-	-
Macam-macam	701.977	459.929	431.800
<b>Jumlah</b>	<b>7.665.275</b>	<b>9.916.259</b>	<b>14.980.360</b>
<b>Tebang dan Angkut</b>			
Pegawai	757.502	829.640	972.053
Tebang dan dorong	528.840	318.809	930.020
Angkutan di atas rail	5.177.015	4.885.161	5.623.824
Biaya umum	123.115	123.115	123.115
Subsidi angkutan tebu	5.306.197	3.897.040	3.844.101
Pemeliharaan lokomotif	2.687.527	1.612.372	1.534.130
Penggantian angk. lokomotif	559.104	345.977	407.264
Macam-macam	3.528.886	3.397.973	2.971.995
<b>Jumlah</b>	<b>18.668.186</b>	<b>15.410.088</b>	<b>16.406.502</b>
<b>Pembuatan Gula Pasir</b>			
Pegawai	2.285.887	2.625.718	3.205.670
Tukang	6.321.132	7.809.587	8.914.226
Pekerja	4.139.182	5.367.022	6.766.899
Bahan bakar	8.594.625	7.629.255	8.950.057
Pelumas dan penerangan	1.237.630	2.058.004	2.015.807
Saringan	658.365	705.791	479.266
Kapur pabrikasi	4.538.794	5.661.595	4.259.605
Bahan kimia	1.904.228	1.968.911	1.539.152
Macam-macam	5.078.244	4.930.813	4.962.929

<b>Jumlah</b>	<b>34.758.088</b>	<b>38.756.695</b>	<b>41.093.611</b>
<b>Pembungkusan &amp; Pengangkutan</b>			
Pembungkusan Gula	2.707.358	4.190.386	4.088.214
Pengangkutan gula	895.370	829.266	914.956
Rupa-rupa pengangkutan	33.639	31.927	30.154
<b>Jumlah</b>	<b>3.636.367</b>	<b>5.051.579</b>	<b>5.033.324</b>
<b>Pemeliharaan</b>			
Mesin dan instalasi	21.479.257	23.674.602	30.546.913
Pabrik, Gedung dan Empl.	1.812.980	4.744.007	5.723.767
Rumah dinas	499.531	526.097	691.348
Inventaris	175.250	253.358	273.554
Karyawan	3.573.801	4.054.398	5.347.287
<b>Jumlah</b>	<b>27.540.819</b>	<b>33.252.462</b>	<b>42.582.869</b>
<b>Penyusutan</b>			
Aktiva tetap KB. I	22.515.764	24.050.854	21.502.413
Aktiva tetap KB. II	8.403.371	8.729.749	10.145.656
<b>Jumlah</b>	<b>30.919.135</b>	<b>32.780.602</b>	<b>31.648.069</b>
<b>Total Anggaran Biaya Pokok Produksi</b>	<b>142.507.534</b>	<b>156.450.456</b>	<b>176.718.069</b>
Persediaan awal	11.048.978	18.389.280	20.372.775
Persediaan akhir	(18.389.280)	(20.372.775)	(22.319.918)
<b>Anggaran Harga Pokok Penjualan</b>	<b>135.167.232</b>	<b>154.466.961</b>	<b>174.770.926</b>

Sumber: Data Bagian Akuntansi dan Keuangan

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa total anggaran biaya pokok produksi PG. Krebet Baru setiap periodenya selalu mengalami peningkatan. Hal ini karena induk perusahaan yang memiliki kewenangan tertinggi atas naik tidaknya nilai anggaran untuk periode berikutnya berdasarkan acuan laporan anggaran periode saat ini.

Tabel 4.7.  
Rincian realisasi biaya pokok produksi dan harga pokok penjualan  
tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pengelolaan</b>			
Pegawai	2.797.213	3.305.900	3.528.135
Penjagaan	1.469.703	2.005.669	2.070.797
Kendaraan	2.867.255	3.345.887	2.970.586
Kantor dan Umum	6.733.147	9.211.099	7.557.024
Quality Control	-	-	1.843.353
Pesangon & Uang Jasa	-	-	-
Pajak	333.541	463.165	379.135
Macam-macam	4.054.300	4.158.924	3.975.187
<b>Jumlah</b>	<b>18.255.158</b>	<b>22.490.644</b>	<b>22.324.217</b>
<b>Tanaman</b>			
Pegawai	1.632.385	1.707.100	1.445.296
Sewa tanah	437.804	39.533	143.511
Penggarapan	1.849.148	1.431.749	1.899.190
Pupuk	62.349	17.311	23.559
Kebun bibit	1.355.095	2.995.033	938.620
Tebu rakyat	2.577.421	2.765.513	2.600.076
Saluran Air	-	-	-
Macam-macam	424.937	420.516	132.303
<b>Jumlah</b>	<b>8.339.138</b>	<b>9.376.756</b>	<b>7.182.554</b>
<b>Tebang dan Angkut</b>			
Pegawai	772.546	919.591	832.713
Tebang dan dorong	518.975	247.005	1.328.895
Angkutan di atas rail	4.745.002	5.331.029	4.818.874
Biaya umum	928.649	2.198.316	110.803
Subsidi angkutan tebu	453.601	538.916	0
Pemeliharaan lokomotif	2.694.183	1.433.823	1.395.565
Penggantian angk. lokomotif	1.000.279	643.229	271.648
Macam-macam	3.043.360	2.910.148	278.078
<b>Jumlah</b>	<b>14.156.594</b>	<b>14.222.057</b>	<b>9.036.578</b>
<b>Pembuatan Gula Pasir</b>			
Pegawai	2.421.891	2.841.850	2.577.207
Tukang	6.305.535	8.464.249	11.427.956
Pekerja	5.508.700	7.354.960	7.751.069
Bahan bakar	3.470.219	11.750.282	7.620.147
Pelumas dan penerangan	1.937.433	1.897.896	2.207.252
Saringan	359.679	277.568	323.163
Kapur pabrikasi	3.971.124	4.201.816	5.018.937
Bahan kimia	1.430.126	2.176.509	1.637.881
Macam-macam	2.827.789	3.053.162	10.540.276

<b>Jumlah</b>	<b>28.232.496</b>	<b>42.018.292</b>	<b>49.103.887</b>
<b>Pembungkusan &amp; Pengangkutan</b>			
Pembungkusan Gula	3.195.589	2.667.987	4.491.369
Pengangkutan gula	1.338.774	1.232.826	1.356.109
Rupa-rupa pengangkutan	12.133	5.817	1.371
<b>Jumlah</b>	<b>4.546.496</b>	<b>3.906.631</b>	<b>5.848.849</b>
<b>Pemeliharaan</b>			
Mesin dan instalasi	26.970.533	28.961.998	35.225.190
Pabrik, Gedung dan Empl.	3.590.136	5.463.995	7.365.534
Rumah dinas	411.773	697.739	486.317
Inventaris	140.592	338.555	270.484
Karyawan	4.526.280	3.992.289	6.848.568
<b>Jumlah</b>	<b>35.639.314</b>	<b>39.454.576</b>	<b>50.196.093</b>
<b>Penyusutan</b>			
Aktiva tetap KB. I	15.710.751	17.456.441	18.037.588
Aktiva tetap KB. II	6.772.336	7.346.847	8.181.519
<b>Jumlah</b>	<b>22.483.087</b>	<b>24.803.288</b>	<b>26.219.107</b>
<b>Total Realisasi Biaya Pokok Produksi</b>	<b>131.652.284</b>	<b>156.272.242</b>	<b>169.911.286</b>
Persediaan awal	11.048.978	12.965.173	15.498.578
Persediaan akhir	(12.965.173)	(15.498.578)	(16.936.799)
<b>Realisasi Harga Pokok Penjualan</b>	<b>129.736.089</b>	<b>153.738.837</b>	<b>168.473.065</b>

Sumber: Data Bagian Akuntansi dan Keuangan

Berdasarkan data tersebut, dapat diketahui bahwa total realisasi biaya pokok produksi PG. Krebet Baru setiap periodenya mengalami peningkatan. Hal ini karena realisasi biaya yang terjadi setiap periodenya selalu mengalami perubahan sesuai dengan kondisi pada saat itu serta berdampak juga terhadap anggaran yang telah direncanakan.

Dari paparan data diatas, peneliti membagi biaya-biaya tersebut menjadi tiga golongan yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik sebagai berikut:

Tabel 4.8.  
Rincian anggaran biaya bahan baku tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Anggaran (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Tanaman</b>			
Pegawai	1.547.792	1.868.806	2.070.897
Sewa tanah	876.688	404.625	1.586.130
Penggarapan	1.672.655	1.654.012	2.530.697
Pupuk	222.742	107.172	350.095
Kebun bibit	97.765	2.418.433	4.220.395
Tebu rakyat	2.545.657	3.003.282	3.790.344
Saluran Air	-	-	-
Macam-macam	701.977	459.929	431.800
<b>Jumlah</b>	<b>7.665.275</b>	<b>9.916.259</b>	<b>14.980.360</b>
<b>Tebang dan Angkut</b>			
Pegawai	757.502	829.640	972.053
Tebang dan dorong	528.840	318.809	930.020
Angkutan di atas rail	5.177.015	4.885.161	5.623.824
Biaya umum	123.115	123.115	123.115
Subsidi angkutan tebu	5.306.197	3.897.040	3.844.101
Pemeliharaan lokomotif	2.687.527	1.612.372	1.534.130
Penggantian angk. lokomotif	559.104	345.977	407.264
Macam-macam	3.528.886	3.397.973	2.971.995
<b>Jumlah</b>	<b>18.668.186</b>	<b>15.410.088</b>	<b>16.406.502</b>
<b>Total Anggaran Biaya Bahan Baku</b>	<b>26.333.461</b>	<b>25.326.347</b>	<b>31.386.862</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 4.9.  
Rincian realisasi biaya bahan baku tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Tanaman</b>			
Pegawai	1.632.385	1.707.100	1.445.296
Sewa tanah	437.804	39.533	143.511
Penggarapan	1.849.148	1.431.749	1.899.190
Pupuk	62.349	17.311	23.559
Kebun bibit	1.355.095	2.995.033	938.620
Tebu rakyat	2.577.421	2.765.513	2.600.076
Saluran Air	-	-	-
Macam-macam	424.937	420.516	132.303
<b>Jumlah</b>	<b>8.339.138</b>	<b>9.376.756</b>	<b>7.182.554</b>
<b>Tebang dan Angkut</b>			
Pegawai	772.546	919.591	832.713
Tebang dan dorong	518.975	247.005	1.328.895
Angkutan di atas rail	4.745.002	5.331.029	4.818.874

Biaya umum	928.649	2.198.316	110.803
Subsidi angkutan tebu	453.601	538.916	0
Pemeliharaan lokomotif	2.694.183	1.433.823	1.395.565
Penggantian angk. lokomotif	1.000.279	643.229	271.648
Macam-macam	3.043.360	2.910.148	278.078
<b>Jumlah</b>	<b>14.156.594</b>	<b>14.222.057</b>	<b>9.036.578</b>
<b>Total Realisasi Biaya Bahan Baku</b>	<b>22.495.732</b>	<b>23.598.813</b>	<b>16.219.132</b>

Sumber: Data diolah

Untuk bahan baku utama yang digunakan oleh PG. Kreet Baru yaitu tebu. Dalam hal ini, PG. Kreet Baru tidak melakukan pembelian bahan baku siap olah dari pemasok, namun bahan baku diperoleh dari hasil kerja sama dengan petani tebu dalam bentuk mitra kerja yang mana seluruh kebutuhan yang diperlukan oleh petani akan ditanggung oleh PG. Kreet Baru. Rincian anggaran dan realisasi biaya bahan baku diatas merupakan rincian biaya-biaya yang dikeluarkan PG. Kreet Baru dalam rangka memperoleh bahan baku tebu yang dikelola oleh Bagian Tanaman .

Tabel 4.10.

Rincian anggaran biaya tenaga kerja langsung tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Anggaran (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pembuatan Gula Pasir</b>			
Pegawai	2.285.887	2.625.718	3.205.670
Tukang	6.321.132	7.809.587	8.914.226
Pekerja	4.139.182	5.367.022	6.766.899
<b>Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>	<b>12.746.201</b>	<b>15.802.327</b>	<b>18.886.795</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 4.11.  
Rincian realisasi biaya tenaga kerja langsung tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pembuatan Gula Pasir</b>			
Pegawai	2.421.891	2.841.850	2.577.207
Tukang	6.305.535	8.464.249	11.427.956
Pekerja	5.508.700	7.354.960	7.751.069
<b>Total Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung</b>	<b>14.236.126</b>	<b>18.661.059</b>	<b>21.756.232</b>

Sumber: Data diolah

Untuk tenaga kerja langsung disini merupakan bagian yang terlibat secara langsung dalam proses pembuatan gula pasir pada PG. Kreet Baru yang dalam hal ini dikelola oleh Bagian Pabrikasi.

Tabel 4.12.  
Rincian anggaran biaya overhead pabrik variabel tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Anggaran (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pembuatan Gula Pasir</b>			
Bahan bakar	8.594.625	7.629.255	8.950.057
Pelumas dan penerangan	1.237.630	2.058.004	2.015.807
Saringan	658.365	705.791	479.266
Kapur pabrikasi	4.538.794	5.661.595	4.259.605
Bahan kimia	1.904.228	1.968.911	1.539.152
Macam-macam	5.078.244	4.930.813	4.962.929
<b>Jumlah</b>	<b>22.011.886</b>	<b>22.954.368</b>	<b>22.206.816</b>
<b>Pembungkusan &amp; Pengangkutan</b>			
Pembungkusan Gula	895.370	829.266	914.956
Pengangkutan gula	33.639	31.927	30.154
Rupa-rupa pengangkutan			
<b>Jumlah</b>	<b>3.636.367</b>	<b>5.051.579</b>	<b>5.033.324</b>
<b>Total Anggaran Biaya Overhead Pabrik Variabel</b>	<b>25.648.253</b>	<b>28.005.947</b>	<b>27.240.140</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 4.13.  
Rincian realisasi biaya overhead pabrik variabel tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pembuatan Gula Pasir</b>			
Bahan bakar	3.470.219	11.750.282	7.620.147
Pelumas dan penerangan	1.937.433	1.897.896	2.207.252
Saringan	359.679	277.568	323.163
Kapur pabrikasi	3.971.124	4.201.816	5.018.937
Bahan kimia	1.430.126	2.176.509	1.637.881
Macam-macam	2.827.789	3.053.162	10.540.276
<b>Jumlah</b>	<b>13.996.370</b>	<b>23.357.233</b>	<b>27.347.656</b>
<b>Pembungkusan &amp; Pengangkutan</b>			
Pembungkusan Gula	3.195.589	2.667.987	4.491.369
Pengangkutan gula	1.338.774	1.232.826	1.356.109
Rupa-rupa pengangkutan	12.133	5.817	1.371
<b>Jumlah</b>	<b>4.546.496</b>	<b>3.906.631</b>	<b>5.848.849</b>
<b>Total Realisasi Biaya Overhead Pabrik Variabel</b>	<b>18.542.866</b>	<b>27.263.864</b>	<b>33.196.505</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 4.14.  
Rincian anggaran biaya overhead pabrik tetap tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Anggaran (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pengelolaan</b>			
Pegawai	2.755.166	3.049.776	3.955.264
Penjagaan	1.389.067	1.605.702	2.419.536
Kendaraan	2.767.309	4.061.077	4.031.843
Kantor dan Umum	7.659.240	7.648.503	9.613.937
Quality Control	-	-	-
Pesangon & Uang Jasa	-	-	-
Pajak	662.272	677.664	1.029.978
Macam-macam	4.086.611	3.942.796	3.922.776
<b>Jumlah</b>	<b>19.319.665</b>	<b>20.985.519</b>	<b>24.973.335</b>
<b>Pemeliharaan</b>			
Mesin dan instalasi	21.479.257	23.674.602	30.546.913
Pabrik, Gedung dan Empl.	1.812.980	4.744.007	5.723.767
Rumah dinas	499.531	526.097	691.348
Inventaris	175.250	253.358	273.554
Karyawan	3.573.801	4.054.398	5.347.287
<b>Jumlah</b>	<b>27.540.819</b>	<b>33.252.462</b>	<b>42.582.869</b>
<b>Penyusutan</b>			

Aktiva tetap KB. I	22.515.764	24.050.854	21.502.413
Aktiva tetap KB. II	8.403.371	8.729.749	10.145.656
<b>Jumlah</b>	<b>30.919.135</b>	<b>32.780.602</b>	<b>31.648.069</b>
<b>Total Anggaran Biaya Overhead Pabrik Tetap</b>	<b>77.779.619</b>	<b>87.018.583</b>	<b>99.204.273</b>

Sumber: Data diolah

Tabel 4.15.

Rincian realisasi biaya overhead pabrik tetap tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
<b>Pengelolaan</b>			
Pegawai	2.797.213	3.305.900	3.528.135
Penjagaan	1.469.703	2.005.669	2.070.797
Kendaraan	2.867.255	3.345.887	2.970.586
Kantor dan Umum	6.733.147	9.211.099	7.557.024
Quality Control	-	-	1.843.353
Pesangon & Uang Jasa	-	-	-
Pajak	333.541	463.165	379.135
Macam-macam	4.054.300	4.158.924	3.975.187
<b>Jumlah</b>	<b>18.255.158</b>	<b>22.490.644</b>	<b>22.324.217</b>
<b>Pemeliharaan</b>			
Mesin dan instalasi	26.970.533	28.961.998	35.225.190
Pabrik, Gedung dan Empl.	3.590.136	5.463.995	7.365.534
Rumah dinas	411.773	697.739	486.317
Inventaris	140.592	338.555	270.484
Karyawan	4.526.280	3.992.289	6.848.568
<b>Jumlah</b>	<b>35.639.314</b>	<b>39.454.576</b>	<b>50.196.093</b>
<b>Penyusutan</b>			
Aktiva tetap KB. I	15.710.751	17.456.441	18.037.588
Aktiva tetap KB. II	6.772.336	7.346.847	8.181.519
<b>Jumlah</b>	<b>22.483.087</b>	<b>24.803.288</b>	<b>26.219.107</b>
<b>Total Realisasi Biaya Overhead Pabrik Tetap</b>	<b>76.377.559</b>	<b>86.748.508</b>	<b>98.739.417</b>

Sumber: Data diolah

2) Laporan anggaran dan realisasi hasil penjualan

Tabel 4.16.

Rincian anggaran hasil penjualan Tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Anggaran		
	2012	2013	2014
<b>Gula</b>			
Persediaan Awal	18.645	19.517	19.535
Produksi	229.866	239.680	234.947

Persediaan Akhir	(22.987)	(23.968)	(23.495)
Persediaan Dijual	225.524	235.229	230.987
Harga Penjualan (Per Kuintal)	800.000	850.000	950.000
<b>Hasil Penjualan Gula (Dalam Ribuan Rupiah)</b>	<b>180.419.411</b>	<b>199.944.015</b>	<b>219.437.239</b>
<b>Tetes</b>			
Persediaan Awal	-	-	-
Produksi	206.178	190.172	169.016
Persediaan Akhir	-	-	-
Persediaan Dijual	206.178	190.172	169.016
Harga Penjualan (Per Kuintal)	80.000	100.000	110.000
<b>Hasil Penjualan Tetes (Dalam Ribuan Rupiah)</b>	<b>16.494.240</b>	<b>19.017.200</b>	<b>18.591.760</b>
<b>Total Penjualan (Dalam Ribuan Rupiah)</b>	<b>196.913.651</b>	<b>218.961.215</b>	<b>238.028.999</b>

Sumber: Data Bagian Akuntansi dan Keuangan

Tabel 4.17.

Rincian realisasi hasil penjualan tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi		
	2012	2013	2014
<b>Gula</b>			
Persediaan Awal	18.645	19.517	19.535
Produksi	195.165	195.347	207.521
Persediaan Akhir	(19.517)	(19.535)	(20.752)
Persediaan Dijual	194.294	195.329	206.304
Harga Per Kuintal	Rp. 800.973	Rp. 939.772	Rp. 949.772
<b>Hasil Penjualan Gula (Dalam Ribuan Rupiah)</b>	<b>155.623.922</b>	<b>183.564.768</b>	<b>195.941.867</b>
<b>Tetes</b>			
Persediaan Awal	-	-	-
Produksi	185.254	185.254	195.254
Persediaan Akhir	-	-	-
Persediaan Dijual	185.254	185.254	195.254
Harga Per Kuintal	Rp. 105.047	Rp. 89.589	Rp. 138.903
<b>Hasil Penjualan Tetes (Dalam Ribuan Rupiah)</b>	<b>19.460.377</b>	<b>16.596.721</b>	<b>27.121.366</b>
<b>Total Penjualan (Dalam Ribuan Rupiah)</b>	<b>175.084.299</b>	<b>200.161.489</b>	<b>223.063.233</b>

Sumber: Data Bagian Akuntansi dan Keuangan

## 3) Laporan rugi/laba

Tabel 4.18.  
Rincian realisasi rugi/laba tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
Hasil Penjualan	175.084.299	200.161.489	223.063.233
Harga Pokok Penjualan	129.736.089	153.738.837	168.473.065
Laba (Rugi) Kotor	45.348.210	46.422.652	54.590.168
Biaya Usaha	17.407.224	14.560.744	18.184.505
Laba (Rugi) Usaha	27.940.986	31.861.908	36.405.663
Pendapatan Lain-lain	7.519.475	3.764.669	5.780.637
Biaya Lain-lain	17.449.209	13.907.107	23.318.729
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	18.011.252	21.719.470	18.867.571

Sumber: Data diolah

## 4) Laporan investasi

Tabel 4.19.  
Rincian realisasi investasi tahun 2012, 2013 dan 2014

Uraian	Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)		
	2012	2013	2014
Stasiun Gilingan	7.207.945	3.754.667	3.806.721
Stasiun Ketel	1.707.131	1.391.533	941.771
Stasiun Penguapan	340.121	613.217	982.500
Stasiun Pemurnian Sulfatasi	2.296.999	425.828	37.500
Stasiun Puteran	2.600.994	1.345.627	-
Stasiun Masakan	786.530	598.000	816.750
Stasiun Limbah	261.153	67.869	-
Stasiun Listrik	974.815	1.864.062	563.073
<b>Total Investasi</b>	<b>16.175.687</b>	<b>10.060.802</b>	<b>7.148.315</b>

## 4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PG. Kreet Baru

Dalam hasil analisis tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PG. Kreet Baru, maka berdasarkan paparan teori pada bab dua terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi agar penerapan akuntansi

pertanggungjawaban berjalan dengan baik. Syarat-syarat tersebut antara lain yaitu: (1) struktur organisasi; (2) anggaran; (3) alokasi dan pengelompokan tanggung jawab; (4) penggolongan biaya; (5) sistem akuntansi; dan (6) sistem pelaporan biaya.

#### 4.2.1.1. Struktur Organisasi

Syarat pertama penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni struktur organisasi. Menurut Mulyadi (2001:183) bahwa akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Sebagai bentuk pengendalian organisasi, PG. Kreet Baru telah membentuk struktur organisasi secara jelas dan tegas yang memperlihatkan fungsi jabatan, pembagian tugas, jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari manajemen tertinggi yaitu *General Manager* hingga manajemen terendah yaitu karyawan-karyawan dari masing-masing bagian.

Adapun struktur organisasi pada PG. Kreet Baru dipimpin oleh *General Manager* sebagai tingkatan tertinggi pada perusahaan tersebut. Dalam hal ini *General Manager* dibantu langsung oleh Wakil Manajer yang membawahi Bagian Auditor Internal dan Bagian ISO yang menjadi bagian independen perusahaan diluar struktur organisasi. Kemudian untuk tingkatan dibawah *General Manager* disini terdiri dari enam bagian dengan pembagian tugas,

wewenang dan tanggung jawab yang berbeda, yaitu (1) Bagian Tanaman, (2) Bagian Instalasi, (3) Bagian Pabrikasi, (4) Bagian Akuntansi dan Keuangan, (5) Bagian SDM dan Umum, dan (6) Bagian *Quality Control*. Dari masing-masing bagian tersebut membawahi beberapa sub bagian dengan pembagian pekerjaan yang berbeda pula.

Sejalan dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang membagi kelompok kerja berdasarkan pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya; pusat pendapatan; pusat laba; dan pusat investasi, berdasarkan struktur organisasi yang ada PG. Kreet Baru telah mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

1) Pusat biaya

- a. Bagian Tanaman sebagai pusat biaya tanaman yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan kerja bagian tanaman, pengelolaan SDM, penyediaan bahan baku, pengendalian kualitas bahan baku, pemeliharaan aset perusahaan, koordinasi dengan bidang terkait, pengendalian biaya operasional bagian tanaman, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban bagian tanaman.
- b. Bagian Instalasi sebagai pusat biaya instalasi yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan kerja bagian instalasi, pengelolaan SDM, pemeliharaan aset perusahaan, koordinasi dengan bidang

terkait, pengendalian biaya operasional bagian instalasi, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban bagian Instalasi

- c. Bagian Pabrikasi sebagai pusat biaya pabrikasi yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan kerja bidang, pengawasan kegiatan produksi, pengendalian penggunaan bahan baku dan biaya operasional, koordinasi dengan bidang terkait, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban bagian pabrikasi.
- d. Bagian SDM dan Umum sebagai pusat biaya SDM dan Umum yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan kerja bidang SDM dan Umum, pengelolaan SDM, pengendalian aset perusahaan, pengendalian biaya operasional bagian SDM dan Umum, pengontrol administrasi perusahaan, dan penyusun laporan pertanggungjawaban bagian SDM dan Umum
- e. Bagian *Quality Control* sebagai pusat biaya *Qualitu Control* yang bertanggung jawab dalam menyelenggarakan kegiatan perencanaan kerja, pengawasan dan pengevaluasi kegiatan produksi, pengontrolan kualitas limbah, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban bagian *quality control*.

## 2) Pusat pendapatan

Bagian Akuntansi dan Keuangan sebagai pusat pendapatan yang bertanggungjawab dalam menyelenggarakan kegiatan

pengawasan, pengontrolan dan pengendalian hasil produksi serta penerimaan uang, dan penyusunan laporan pertanggungjawaban pendapatan pada Bagian Akuntansi dan Keuangan.

3) Pusat laba dan pusat investasi

Untuk pusat laba dan investasi dikendalikan oleh *General Manager*, yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menentukan kebijakan investasi dalam rangka meningkatkan produktivitas perusahaan yang berdampak terhadap peningkatan laba perusahaan.

4.2.1.2. Anggaran

Syarat kedua penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni anggaran. Anggaran pada PG. Kreet Baru memiliki peranan penting dalam menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan baik kegiatan operasional maupun non-operasional. Dalam hal ini aktivitas anggaran pada PG. Kreet Baru terbagi dalam proses penyusunan, proses pengajuan dan pengesahan anggaran serta proses pengalokasian anggaran.

Dalam proses penyusunan anggaran pada PG. Kreet Baru diawali dengan mengirimkan anggaran periode sebelumnya kepada Kantor Direksi untuk memperoleh surat ketetapan dasar kenaikan anggaran untuk periode berikutnya. Setelah diketahui ketetapan dasar kenaikan anggaran, masing-masing bagian pada pusat

pertanggungjawaban dilibatkan dalam penyusunan anggaran perusahaan. Acuan awal anggaran pada PG. Kreet Baru sebelum anggaran untuk biaya-biaya yang lain diperhitungkan yaitu didasarkan pada angka produksi yang akan dihasilkan. Setelah anggaran untuk produksi telah ditetapkan, dilanjutkan dengan penentuan anggaran untuk biaya-biaya yang lain dan kemudian dirapatkan oleh *General Manager* yang melibatkan partisipasi seluruh manajer pusat pertanggungjawaban.

Dalam proses pengajuan dan pengesahan anggaran, rancangan anggaran yang telah disusun oleh PG. Kreet Baru diajukan kepada Kantor Direksi untuk dilakukan pengoreksian secara detail hingga laba/rugi dan kebijakan investasi dari PG. Kreet Baru. Setelah itu diajukan kepada Kantor Pusat yaitu PT. RNI (Persero) untuk dirapatkan dan disahkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham di Kementerian BUMN. Dalam hal ini, waktu yang diperlukan PG. Kreet Baru mulai dari proses penyusunan hingga pengesahan rancangan anggaran yaitu dari bulan Juli hingga bulan Desember.

Diluar wewenangnya sebagai pusat pendapatan, Bagian Akuntansi dan Keuangan memperoleh tugas dan wewenang dari *General Manager* untuk mengalokasikan dana anggaran kepada setiap pusat pertanggungjawaban. Adapun proses pengalokasian anggaran ini harus melalui prosedur pengajuan Daftar Permintaan

Barang (DPB) kepada Bagian Akuntansi dan Keuangan untuk memperoleh validasi dan dilanjutkan kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan serta *General Manager*. Setelah *General Manager* menyetujui pengajuan DPB, kemudian Bagian Akuntansi dan Keuangan membuat Surat Penetapan Pesanan (SPP) untuk diajukan kepada bagian pengadaan barang untuk dilakukan pengadaan.

#### 4.2.1.3. Alokasi dan Pengelompokan Tanggung Jawab

Syarat ketiga penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni alokasi dan pengelompokan tanggung jawab. Sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan, PG. Kreet Baru telah membagi tugas; wewenang dan tanggung jawab kepada masing-masing bagian secara spesifik dan jelas dengan tujuan supaya kegiatan operasional yang dilakukan oleh masing-masing bagian dapat lebih tertata dan berjalan baik sesuai dengan sistem manajemen pada PG. Kreet Baru.

Selain itu PG. Kreet Baru membagi tingkatan manajemen menjadi empat tingkatan, yakni: (1) *General Manager*; (2) Kepala Bagian; (3) Staf; dan (4) Karyawan Pelaksana. Untuk tingkatan pertama yaitu *General Manager*, yang merupakan pimpinan tertinggi dalam PG. Kreet Baru yang membawahi seluruh tingkatan dalam struktur organisasi. Dalam hal ini tingkatan ini,

*General Manager* dibantu langsung oleh Wakil Manajer yang membawahi bagian independen diluar bagian-bagian yang terdapat dalam struktur organisasi, yaitu Bagian Auditor Internal dan Bagian ISO. Untuk tingkatan kedua yaitu Kepala Bagian, yang merupakan pimpinan dari masing-masing bagian yang memperoleh tugas, wewenang dan tanggung jawab penuh dari *General Manager*. Adapun bagian-bagian yang terdapat dalam struktur organisasi PG. Kreet Baru yakni (1) Bagian Tanaman; (2) Bagian Instalasi Kreet Baru I dan II; (3) Bagian Pabrikasi Kreet Baru I dan II; (4) Bagian Akuntansi dan Keuangan; (5) Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum; dan (6) Bagian *Quality Control*. Untuk tingkatan ketiga yaitu Staf, merupakan karyawan yang langsung berada dibawah kewenangan Kepala Bagian. Dalam hal ini posisi Staf dalam struktur organisasi PG. Kreet Baru berada pada Sub Bagian dari masing-masing bagian yang ada. Untuk tingkatan keempat yaitu Karyawan Pelaksana, merupakan karyawan yang dikontrak oleh PG. Kreet Baru dalam jangka waktu tertentu. Adapun karyawan pelaksana disini terdiri dari Pelaksana Tetap, Kampanye, Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT), dan Borongan.

Jika dikaitkan dengan akuntansi pertanggungjawaban, *General Manager* telah melakukan pembagian tugas berdasarkan fungsi jabatan serta pendelegasian wewenang dan tanggung jawab

kepada masing-masing bagian serta mengidentifikasi kedalam pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya, pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

Adapun untuk penyusunan anggaran telah melibatkan partisipasi manajer pusat pertanggungjawaban, namun dalam pengalokasian dana anggaran harus melalui Bagian Akuntansi dan Keuangan selaku bagian yang memperoleh wewenang khusus dari *General Manager* diluar tanggung jawabnya sebagai pusat pendapatan.

#### 4.2.1.4. Penggolongan biaya

Syarat keempat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni penggolongan biaya. Dalam hal ini seluruh pusat pertanggungjawaban baik pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba pada PG. Krebet Baru dalam menjalankan aktivitas operasional tidak akan terlepas dari biaya operasional. Adapun biaya-biaya dari masing-masing pusat pertanggungjawaban telah terklasifikasi dan diperkirakan sesuai dengan kebutuhan operasionalnya selama satu periode.

Sama halnya dengan biaya-biaya yang muncul pada periode berikutnya telah diperkirakan berdasarkan acuan dari hasil realisasi operasional pada periode saat ini. Apabila dalam aktivitas operasional periode berjalan muncul biaya-biaya baru yang tidak

diperkirakan, maka dilihat terlebih dahulu jenis kebutuhannya karena tidak semua biaya yang muncul tergolong kedalam biaya operational masing-masing bagian dan bisa jadi diklasifikasikan tersendiri, seperti dana bantuan dari Negara. Sehingga dalam hal ini biaya dari masing-masing pusat pertanggungjawaban telah dikendalikan sesuai dengan kewenangan yang dimiliki serta kebutuhan dalam aktivitas operasionalnya.

#### 4.2.1.5. Sistem akuntansi

Syarat kelima penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni sistem akuntansi. PG. Kreet Baru dalam sistem akuntansinya telah melakukan klasifikasi kode rekening atau kode perkiraan untuk setiap rekening yang ada. Pemberian kode rekening ini bertujuan untuk mempermudah klasifikasi rekening-rekening perusahaan dalam rangka penyusunan laporan keuangan perusahaan. Sesuai dengan kebijakan akuntansi yang diterapkan pada PG. Kreet Baru, kode perkiraan ini digunakan secara konsisten selama lima tahun berturut-urut dan akan mengalami perubahan pada lima tahun yang akan datang.

Dalam hal ini kode perkiraan pada PG. Kreet Baru terfokus pada pusat pertanggungjawaban biaya. Perkiraan-perkiraan dalam pembukuan dikelompokkan kedalam sepuluh kelompok utama atau dapat disebut dengan rubrik. Untuk masing-masing rubrik diberi

kode pengenal berupa angka. Selanjutnya masing-masing rubrik tersebut dibagi kedalam golongan dan tiap golongan dipecah lagi dalam perkiraan. Sehingga setiap perkiraan terdiri dari tiga angka, yaitu (1) angka pertama, menunjukkan kode rubrik atau kelompok besar; (2) angka kedua, menunjukkan kode golongan; dan (3) angka ketiga, menunjukkan kode perkiraan yang bersangkutan.

#### 4.2.1.6. Sistem pelaporan biaya

Syarat keenam penerapan akuntansi pertanggungjawaban yakni pelaporan biaya. Salah satu unsur yang terpenting dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu pelaporan biaya atau pelaporan pertanggungjawaban kepada manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban biaya ini berisi informasi mengenai biaya-biaya yang berkaitan dengan seluruh aktivitas perusahaan baik aktivitas operasional maupun non-operasional yang terdiri atas biaya yang dianggarkan dan realisasi dari biaya yang dianggarkan.

Pada PG. Kreet Baru, pelaporan dari seluruh pusat pertanggungjawaban dilaporkan dan dirapatkan kepada *General Manager* selaku pemimpin tertinggi pada PG. Kreet Baru. Dari hasil pelaporan pertanggungjawaban tersebut akan dilakukan evaluasi serta perbaikan untuk yang akan datang dengan mengestimasi biaya pengeluaran, pendapatan serta laba rugi yang

dihasilkan. Pelaporan tersebut dilakukan selama satu periode hingga pada akhir periode dilakukan pengauditan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). Dari hasil audit KAP tersebut PG. Kreet melaporkan kepada Kantor Direksi yang kemudian dilaporkan kepada Kantor Pusat.

#### 4.2.2. Pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban

Sesuai dengan pendelegasian wewenang yang dilimpahkan oleh *General Manager* kepada masing-masing bagian yang menjadi pusat pertanggungjawaban pada PG. Kreet Baru, pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang perlu dilakukan sebagai bentuk upaya manajemen untuk menilai apakah pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seorang bawahan dapat berdampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Berikut ini merupakan bentuk pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban yang dijelaskan oleh peneliti dengan metode analisis yang dikemukakan oleh para ahli, adalah sebagai berikut:

- 1) Pusat Biaya
  - a) Selisih biaya bahan baku

Tabel 4.20.

Rincian anggaran/standar dan realisasi bahan baku tahun 2012

Uraian	Tahun 2012	
	Anggaran/ Standar	Realisasi
Biaya Bahan Baku (Dalam Ribuan Rupiah)	26.333.461	22.495.732
Persentase Rendemen	8,88%	8,88%

Kuantitas Produksi (Kuintal)	229.866	195.165
Kuantitas Bahan Baku (Kuintal)	2.588.581	2.197.806
Harga (Per Kuintal)	Rp. 10.173	Rp. 10.236

Varians harga pembelian bahan baku

$$\begin{aligned}
 &\text{Varians harga} && \text{(Kuantitas aktual yang dibeli * Harga} \\
 &\text{pembelian bahan baku} &= & \text{aktual per unit) - (Kuantitas aktual} \\
 &\text{(Dalam Ribuan)} && \text{yang dibeli * Harga standar per unit)} \\
 &&& (2.197.806 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 10.236}) - \\
 &&& = \\
 &&& (2.197.806 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 10.173}) \\
 &&& = \text{Rp. 22.496.742} - \text{Rp. 22.358.280} \\
 &&& = \text{Rp. 138.462 (Tidak menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Varians kuantitas bahan baku

$$\begin{aligned}
 &\text{Varians kuantitas} && \text{(Kuantitas aktual yang digunakan *} \\
 &\text{bahan baku (Dalam} &= & \text{Harga standar per unit) - (Kuantitas} \\
 &\text{Ribuan)} && \text{standar yang diperbolehkan * Harga} \\
 &&& \text{standar per unit)} \\
 &&& (2.197.806 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 10.173}) - \\
 &&& = \\
 &&& (2.588.581 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 10.173}) \\
 &&& = \text{Rp. 22.358.280} - \text{Rp. 26.333.634.513} \\
 &&& = \text{(-) Rp. 3.975.354 (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan selisih bahan baku tahun 2012, dapat diketahui bahwa varian harga pembelian bahan baku tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp. 138.462 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena tarif aktual pembelian bahan baku lebih tinggi

dibandingkan dengan tarif standar pembelian bahan baku. Namun untuk selisih kuantitas bahan baku menguntungkan yaitu sebesar (-) Rp. 3.975.354 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena kuantitas aktual yang digunakan lebih rendah dibandingkan dengan kuantitas yang distandarkan.

Tabel 4.21.

Rincian anggaran/standar dan realisasi bahan baku tahun 2013

Uraian	Tahun 2013	
	Anggaran/ Standar	Realisasi
Biaya Bahan Baku (Dalam Ribuan Rupiah)	25.326.347	23.598.813
Persentase Rendemen	7,50%	7,50%
Kuantitas Produksi (Kuintal)	239.680	195.347
Kuantitas Bahan Baku (Kuintal)	3.195.729	2.604.629
Harga (Per Kuintal)	Rp. 7.925	Rp. 9.060

Varians harga pembelian bahan baku

$$\begin{aligned}
 \text{Varians harga} & \quad (\text{Kuantitas aktual yang dibeli} * \text{Harga} \\
 \text{pembelian bahan baku} & \quad = \text{aktual per unit}) - (\text{Kuantitas aktual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} & \quad \text{yang dibeli} * \text{Harga standar per unit}) \\
 & \quad (2.604.629 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 9.060}) - \\
 & \quad = \\
 & \quad (2.604.629 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 7.925}) \\
 & \quad = \text{Rp. 23.597.939} - \text{Rp. 20.641.685} \\
 & \quad \text{Rp. 2.956.254 (Tidak} \\
 & \quad = \\
 & \quad \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Varians kuantitas bahan baku

$$\text{Varians kuantitas} = (\text{Kuantitas aktual yang digunakan} *$$

$$\begin{aligned}
 & \text{bahan baku} && \text{Harga standar per unit) – (Kuantitas} \\
 & \text{(Dalam Ribuan)} && \text{standar yang diperbolehkan * Harga} \\
 & && \text{standar per unit)} \\
 & && (2.604.629 Kuintal * Rp. 7.925) – \\
 & = && \\
 & && (3.195.729 Kuintal * Rp. 7.925) \\
 & = && \text{Rp. 20.641.685 – Rp. 25.326.152} \\
 & = && \text{(-) Rp. 4.684.467 (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan varians bahan baku tahun 2013, dapat diketahui bahwa selisih harga pembelian bahan baku tidak menguntungkan yaitu sebesar Rp. 2.956.254 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena tarif aktual pembelian bahan baku lebih tinggi dibandingkan dengan tarif standar pembelian bahan baku. Sedangkan untuk selisih kuantitas bahan baku menguntungkan yaitu sebesar (-) Rp. 4.684.467 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena kuantitas aktual yang digunakan lebih rendah dibandingkan dengan kuantitas yang distandarkan.

Tabel 4.22.

Rincian anggaran/standar dan realisasi bahan baku tahun 2014

Uraian	Tahun 2014	
	Anggaran/ Standar	Realisasi
Biaya Bahan Baku (Dalam Ribuan Rupiah)	31.386.862	16.219.132
Persentase Rendemen	8,72%	8,72%
Kuantitas Produksi (Kuintal)	234.947	207.521
Kuantitas Bahan Baku (Kuintal)	2.694.341	2.379.833
Harga (Per Kuintal)	Rp. 11.649	Rp. 6.815

### Varians harga pembelian bahan baku

$$\begin{aligned}
 \text{Varians harga} & \quad (\text{Kuantitas aktual yang dibeli} * \text{Harga aktual} \\
 \text{pembelian} & \quad = \text{ per unit) - (Kuantitas aktual yang dibeli} * \\
 \text{bahan baku} & \quad \text{Harga standar per unit)} \\
 & \quad (2.379.833 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 6.815}) - (2.379.833 \\
 & \quad = \\
 & \quad \text{Kuintal} * \text{Rp. 11.649}) \\
 & \quad = \text{Rp. 16.218.562} - \text{Rp. 27.722.675} \\
 & \quad = (-) \text{Rp. 11.504.113 (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

### Varians kuantitas bahan baku

$$\begin{aligned}
 \text{Varians} & \quad (\text{Kuantitas aktual yang digunakan} * \text{Harga} \\
 \text{kuantitas} & \quad = \text{ standar per unit) - (Kuantitas standar yang} \\
 \text{bahan baku} & \quad \text{diperbolehkan} * \text{Harga standar per unit)} \\
 & \quad (2.379.833 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 11.649}) - \\
 & \quad = \\
 & \quad (2.694.341 \text{ Kuintal} * \text{Rp. 11.649}) \\
 & \quad = \text{Rp. 27.722.675} - \text{Rp. 31.386.378} \\
 & \quad = (-) \text{Rp. 3.663.703 (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan varians bahan baku tahun 2014, dapat diketahui bahwa selisih harga pembelian bahan baku menguntungkan yaitu sebesar (-) Rp. 11.504.113 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena tarif aktual pembelian bahan baku lebih rendah dibandingkan dengan tarif standar pembelian bahan baku. Begitu pula untuk selisih kuantitas bahan baku menguntungkan yaitu sebesar (-) Rp. 3.663.703 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan

karena kuantitas aktual yang digunakan lebih rendah dibandingkan dengan kuantitas yang distandarkan.

b) Selisih biaya tenaga kerja langsung

Tabel 4.23.

Rincian anggaran/standar dan realisasi tenaga kerja langsung tahun 2012

Uraian	Tahun 2012	
	Anggaran/ Standar	Realisasi
Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (Dalam Ribuan Rupiah)	12.746.201	14.236.126
Total Hari Kerja	166 Hari	163 Hari
Total Jam Kerja (Jam)	3.984 Jam	3.912 Jam
Tarif Per Jam Kerja (Dalam Ribuan Rupiah)	3.199	3.639

Varians tarif tenaga kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Varians tarif tenaga kerja (Dalam Ribuan)} &= (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\
 &\text{aktual}) - (\text{Jam aktual yang digunakan} \\
 &* \text{tarif standar}) \\
 &= (3.912 \text{ Jam} * \text{Rp. } 3.639) - (3.912 \\
 &\text{Jam} * \text{Rp. } 3.199) \\
 &= \text{Rp. } 14.235.768 - \text{Rp. } 12.514.488 \\
 &= \text{Rp. } 1.721.280 \text{ (Tidak} \\
 &\text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Varians efisiensi tenaga kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Varians efisiensi tenaga kerja (Dalam Ribuan)} &= (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\
 &\text{standar}) - (\text{Jam standar yang} \\
 &\text{diperbolehkan} * \text{tarif standar})
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= (3.912 \text{ Jam} * \text{Rp. } 3.199) - (3.984 \\
 &\quad \text{Jam} * \text{Rp. } 3.199) \\
 &= \text{Rp. } 12.514.488 - \text{Rp. } 12.744.816 \\
 &= (-) \text{Rp. } 230.328 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan varians tenaga kerja langsung tahun 2012, dapat diketahui bahwa selisih tarif tenaga kerja tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.721.280 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena tarif aktual lebih tinggi dibandingkan tarif standar perusahaan. Sedangkan untuk selisih efisiensi tenaga kerja menguntungkan sebesar (-) Rp. 230.328 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena jam aktual yang digunakan lebih pendek dibandingkan jam standar perusahaan.

Tabel 4.24.

Rincian anggaran/standar dan realisasi tenaga kerja langsung tahun 2013

Uraian	Tahun 2013	
	Anggaran	Realisasi
Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (Dalam Ribuan Rupiah)	<b>15.802.327</b>	<b>18.661.059</b>
Total Hari Kerja	163 Hari	187 Hari
Total Jam Kerja (Jam)	3.912 Jam	4.488 Jam
Tarif Per Jam Kerja (Dalam Ribuan Rupiah)	4.039	4.158

Varians tarif tenaga kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Varians tarif tenaga} &= (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\
 \text{kerja (Dalam Ribuan)} &\quad \text{aktual)} - (\text{Jam aktual yang digunakan} \\
 &\quad * \text{tarif standar})
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= (4.488 \text{ Jam} * \text{Rp. } 4.158) - (4.488 \\
 &\quad \text{Jam} * \text{Rp. } 4.039) \\
 &= \text{Rp. } 18.661.104 - \text{Rp. } 18.127.032 \\
 &= \text{Rp. } 534.072 \text{ (Tidak Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Varians efisiensi tenaga kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Varians efisiensi} &= (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\
 \text{tenaga kerja (Dalam} &\quad \text{standar)} - (\text{Jam standar yang} \\
 \text{Ribuan)} &\quad \text{diperbolehkan} * \text{tarif standar)} \\
 &= (4.488 \text{ Jam} * \text{Rp. } 4.039) - (3.912 \\
 &\quad \text{Jam} * \text{Rp. } 4.039) \\
 &= \text{Rp. } 18.127.032 - 15.800.568 \\
 &= \text{Rp. } 2.326.464 \text{ (Tidak} \\
 &\quad \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan varians tenaga kerja langsung tahun 2013, dapat diketahui bahwa selisih tarif tenaga kerja tidak menguntungkan sebesar Rp. 534.072 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena tarif aktual lebih tinggi dibandingkan tarif standar perusahaan. Begitu pula untuk selisih efisiensi tenaga kerja tidak menguntungkan sebesar Rp. 2.326.464 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena jam aktual yang digunakan lebih panjang dibandingkan dengan jam standar perusahaan.

Tabel 4.25.  
Rincian anggaran/standar dan realisasi tenaga kerja langsung tahun 2014

Uraian	Tahun 2014	
	Anggaran	Realisasi
Total Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (Dalam Ribuan Rupiah)	18.886.795	21.756.232
Total Hari Kerja	160 Hari	172 Hari
Total Jam Kerja (Jam)	3.840 Jam	4.128 Jam
Tarif Per Jam Kerja (Dalam Ribuan Rupiah)	4.918	5.270

Varians tarif tenaga kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Varians tarif tenaga} &= (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\
 \text{kerja (Dalam Ribuan)} & \text{ aktual) - (Jam aktual yang digunakan} \\
 & * \text{tarif standar)} \\
 &= (4.128 \text{ Jam} * \text{Rp. } 5.270) - (4.128 \\
 & \text{Jam} * \text{Rp. } 4.918) \\
 &= \text{Rp. } 21.754.560 - \text{Rp. } 20.301.504 \\
 &= \text{Rp. } 1.453.056 \text{ (Tidak} \\
 & \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Varians efisiensi tenaga kerja

$$\begin{aligned}
 \text{Varians efisiensi} & (\text{Jam aktual yang digunakan} * \text{tarif} \\
 \text{tenaga kerja (Dalam} & = \text{standar) - (Jam standar yang} \\
 \text{Ribuan)} & \text{ diperbolehkan} * \text{tarif standar)} \\
 &= (4.128 \text{ Jam} * \text{Rp. } 4.918) - (3.840 \\
 & \text{Jam} * 4.918) \\
 &= \text{Rp. } 20.301.504 - \text{Rp. } 18.885.120
 \end{aligned}$$

Rp. 1.416.384 (Tidak  
=  
Menguntungkan)

Dari hasil perhitungan varians tenaga kerja langsung tahun 2014, dapat diketahui bahwa selisih tarif tenaga kerja tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.453.056 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena tarif aktual lebih tinggi dibandingkan tarif standar perusahaan. Begitu pula untuk selisih efisiensi tenaga kerja tidak menguntungkan sebesar Rp. 1.416.384 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena jam aktual yang digunakan lebih panjang dibandingkan dengan jam standar perusahaan.

c) Selisih biaya overhead pabrik

Tabel 4.26.

Rincian anggaran dan realisasi overhead pabrik tahun 2012

Uraian	Tahun 2012	
	Anggaran	Realisasi
Total Jam Kerja	3.984 Jam	3.912 Jam
Total BOP Variabel (Dalam Ribuan Rupiah)	25.648.253	18.542.866
Total BOP Tetap (Dalam Ribuan Rupiah)	77.779.619	76.377.559
Total BOP (Dalam Ribuan Rupiah)	103.427.872	94.920.425

a. Penetapan tarif biaya overhead pabrik

Tarif biaya overhead pabrik

Tarif overhead = Total overhead pabrik standar / Jam  
pabrik standar tenaga kerja langsung standar  
(Dalam Ribuan)

= Rp. 103.427.872 / 3.984 Jam

$$= \text{Rp. 25.961 per jam}$$

Tarif biaya overhead pabrik variabel

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead pabrik} &= \text{Total overhead pabrik variabel} \\ \text{variabel standar (Dalam} &\text{ standar / Jam tenaga kerja} \\ \text{Ribuan)} &\text{ langsung standar} \\ &= \text{Rp. 25.648.253 / 3.984 Jam} \\ &= \text{Rp. 6.438 per jam} \end{aligned}$$

Tarif biaya overhead pabrik tetap

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead} &= \text{Total overhead pabrik tetap standar} \\ \text{pabrik tetap standar} &\text{ / Jam tenaga kerja langsung standar} \\ \text{(Dalam Ribuan)} & \\ &= \text{Rp. 77.779.619 / 3.984 Jam} \\ &= \text{Rp. 19.523 per jam} \end{aligned}$$

b. Analisis metode dua varians

Varians terkendali

$$\begin{aligned} \text{Varians} &= \text{Overhead pabrik aktual} - [\text{Kelonggaran} \\ \text{terkendali} &\text{ anggaran berdasarkan jam standar yang} \\ \text{(Dalam} &\text{ diperbolehkan (Overhead pabrik} \\ \text{Ribuan)} &\text{ variabel pada jam standar dan tarif} \\ &\text{ overhead variabel + Overhead pabrik} \\ &\text{ tetap yang dianggarkan)]} \\ &= \text{Rp. 94.920.425} - (\text{Rp. 25.648.253} + \text{Rp.} \\ &\quad \text{77.779.619}) \end{aligned}$$

$$= \text{Rp. } 94.920.425 - \text{Rp. } 103.427.872$$

$$= (-) \text{Rp. } 8.507.447 \text{ (Menguntungkan)}$$

a) Varians volume

Varians volume = Kelonggaran anggaran berdasarkan jam standar yang diperbolehkan – Overhead pabrik yang dibebankan ke barang dalam proses pada harga standar

$$= \text{Rp. } 103.427.872 - \text{Rp. } 103.427.872$$

$$= \text{Rp. } 0 \text{ (Normal)}$$

Dari hasil perhitungan selisih biaya overhead pabrik tahun 2012, dapat diketahui bahwa varian terkendali menguntungkan sebesar (-) Rp. 8.507.447 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena biaya overhead pabrik aktual lebih rendah dibandingkan biaya overhead pabrik yang dianggarkan perusahaan. Namun untuk selisih volume menunjukkan selisih normal sebesar Rp. 0.

Tabel 4.27.

Rincian anggaran dan realisasi overhead pabrik tahun 2013

Uraian	Tahun 2013	
	Anggaran	Realisasi
Total Jam Kerja	3.912 Jam	4.488 Jam
Total BOP Variabel (Dalam Ribuan Rupiah)	28.005.947	27.263.864
Total BOP Tetap (Dalam Ribuan Rupiah)	87.018.583	86.748.508
Total BOP (Dalam Ribuan Rupiah)	115.024.530	114.012.372

### Penetapan tarif biaya overhead pabrik

#### a) Tarif biaya overhead pabrik

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead} &= \text{Total overhead pabrik standar} / \text{Jam} \\ \text{pabrik standar} &\quad \text{tenaga kerja langsung standar} \\ \text{(Dalam Ribuan)} & \\ &= \text{Rp. } 115.024.530 / 3.912 \text{ Jam} \\ &= \text{Rp. } 29.403 \text{ per jam} \end{aligned}$$

#### b) Tarif biaya overhead pabrik variabel

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead pabrik} &= \text{Total overhead pabrik} \\ \text{variabel standar} &\quad \text{variabel standar} / \text{Jam tenaga} \\ \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{kerja langsung standar} \\ &= \text{Rp. } 28.005.947 / 3.912 \text{ Jam} \\ &= \text{Rp. } 7.159 \text{ per jam} \end{aligned}$$

#### c) Tarif biaya overhead pabrik tetap

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead} &= \text{Total overhead pabrik tetap} \\ \text{pabrik tetap standar} &\quad \text{standar} / \text{Jam tenaga kerja} \\ \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{langsung standar} \\ &= \text{Rp. } 87.018.583 / 3.912 \text{ Jam} \\ &= \text{Rp. } 22.244 \text{ per jam} \end{aligned}$$

### Analisis metode dua varians

#### a) Varians terkendali

$$\begin{aligned} \text{Varians} &= \text{Overhead pabrik aktual} - [\text{Kelonggaran} \\ \text{terkendali} &\quad \text{anggaran berdasarkan jam standar yang} \end{aligned}$$

(Dalam diperbolehkan (Overhead pabrik Ribuan) variabel pada jam standar dan tarif overhead variabel + Overhead pabrik tetap yang dianggarkan)]

$$= \text{Rp. } 114.012.372 - (\text{Rp. } 28.005.947 + 87.018.583)$$

$$= \text{Rp. } 114.012.372 - \text{Rp. } 115.024.530$$

$$= (-) \text{Rp. } 1.012.158 \text{ (Menguntungkan)}$$

b) Varians volume

Varians = Kelonggaran anggaran berdasarkan jam volume standar yang diperbolehkan – Overhead pabrik yang dibebankan ke barang dalam proses pada harga standar

$$= \text{Rp. } 115.024.530 - \text{Rp. } 115.024.530$$

$$= \text{Rp. } 0$$

Dari hasil perhitungan selisih biaya overhead pabrik tahun 2013, dapat diketahui bahwa varian terkendali menguntungkan sebesar (-) Rp. 1.012.158 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena biaya overhead pabrik aktual lebih rendah dibandingkan biaya overhead pabrik yang dianggarkan perusahaan. Namun untuk selisih volume menunjukkan selisih normal sebesar Rp. 0.

Tabel 4.28.  
Rincian anggaran dan realisasi overhead pabrik tahun 2014

Uraian	Tahun 2014	
	Anggaran	Realisasi
Total Jam Kerja	3.840 Jam	4.128 Jam
Total BOP Variabel (Dalam Ribuan Rupiah)	27.240.140	33.196.505
Total BOP Tetap (Dalam Ribuan Rupiah)	99.204.273	98.739.417
Total BOP Keseluruhan (Dalam Ribuan Rupiah)	126.444.413	131.935.922

Penetapan tarif biaya overhead pabrik

a) Tarif biaya overhead pabrik

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead} &= \text{Total overhead pabrik standar} / \text{Jam} \\ \text{pabrik standar} &\quad \text{tenaga kerja langsung standar} \\ \text{(Dalam Ribuan)} & \\ &= \text{Rp. } 126.444.413 / 3.840 \text{ Jam} \\ &= \text{Rp. } 32.928 \text{ per jam} \end{aligned}$$

b) Tarif biaya overhead pabrik variabel

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead pabrik} &= \text{Total overhead pabrik variabel} \\ \text{variabel standar} &\quad \text{standar} / \text{Jam tenaga kerja} \\ \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{langsung standar} \\ &= \text{Rp. } 27.240.140 / 3.840 \text{ Jam} \\ &= \text{Rp. } 7.094 \text{ per jam} \end{aligned}$$

c) Tarif biaya overhead pabrik tetap

$$\begin{aligned} \text{Tarif overhead pabrik} &= \text{Total overhead pabrik tetap} \\ \text{tetap standar (Dalam} &\quad \text{standar} / \text{Jam tenaga kerja} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Ribuan)} & \qquad \qquad \text{langsung standar} \\
 & = \text{Rp. } 99.204.273 / 3.840 \text{ Jam} \\
 & = \text{Rp. } 25.834 \text{ per jam}
 \end{aligned}$$

Analisis metode dua varians

a) Varians terkendali

$$\begin{aligned}
 \text{Varians} & = \text{Overhead pabrik aktual} - [\text{Kelonggaran} \\
 \text{terkendali} & \text{ anggaran berdasarkan jam standar yang} \\
 \text{(Dalam} & \text{ diperbolehkan (Overhead pabrik} \\
 \text{Ribuan)} & \text{ variabel pada jam standar dan tarif} \\
 & \text{overhead variabel + Overhead pabrik} \\
 & \text{tetap yang dianggarkan)] \\
 & = \text{Rp. } 131.935.922 - (\text{Rp. } 27.240.140 + \\
 & \qquad \qquad \qquad \text{Rp. } 99.204.273) \\
 & = \text{Rp. } 131.935.922 - \text{Rp. } 126.444.413 \\
 & = \text{Rp. } 5.491.509 \text{ (Tidak Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

b) Varians volume

$$\begin{aligned}
 \text{Varians} & = \text{Kelonggaran anggaran berdasarkan jam} \\
 \text{volume} & \text{ standar yang diperbolehkan} - \text{Overhead} \\
 & \qquad \qquad \qquad \text{pabrik yang dibebankan ke barang dalam} \\
 & \qquad \qquad \qquad \text{proses pada harga standar} \\
 & = \text{Rp. } 126.444.413 - \text{Rp. } 126.444.413 \\
 & = \text{Rp. } 0 \text{ (Normal)}
 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan selisih biaya overhead pabrik tahun 2014, dapat diketahui bahwa varian terkendali tidak menguntungkan sebesar Rp. 5.491.509 (dalam ribuan). Hal ini disebabkan karena biaya overhead pabrik aktual lebih tinggi dibandingkan biaya overhead pabrik yang dianggarkan perusahaan. Namun untuk selisih volume menunjukkan selisih normal sebesar Rp. 0.

## 2) Pusat Pendapatan

Tabel 4.29.

Rincian anggaran dan realisasi penjualan gula tahun 2012

Uraian	Tahun 2012	
	Anggaran	Realisasi
Kuantitas Produksi Gula (Kuintal)	229.866	195.165
Harga Jual Per Unit	Rp. 800.000	Rp. 800.973

### Perbedaan Kuantitas

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Kuantitas} &= (\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Harga Jual Anggaran} \\
 &= (195.165 - 229.866) * \text{Rp. } 800.000 \\
 &= (-) \text{Rp. } 27.760.800 \text{ (Tidak} \\
 &\quad \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

### Perbedaan Harga

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Harga} &= (\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Kuantitas Anggaran} \\
 &= (\text{Rp. } 800.973 - \text{Rp. } 800.000) * 229.866 \\
 &= \text{Rp. } 223.660 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis perbedaan kuantitas dan perbedaan harga dari hasil pendapatan gula pada tahun 2012, maka dapat diketahui bahwa perbedaan kuantitas tidak menguntungkan sebesar (-) Rp. 27.760.800 (dalam ribuan), dikarenakan kuantitas realisasi lebih rendah dibandingkan kuantitas yang dianggarkan. Sedangkan untuk perbedaan harga menguntungkan sebesar Rp. 223.660 (dalam ribuan), dikarenakan harga jual realisasi lebih tinggi dibandingkan harga jual yang dianggarkan.

Tabel 4.30.  
Rincian anggaran dan realisasi penjualan tetes tahun 2012

Uraian	Tahun 2012	
	Anggaran	Realisasi
Kuantitas Produksi Tetas (Kuintal)	206.178	185.254
Harga Jual Per Unit	Rp. 80.000	Rp. 105.047

#### Perbedaan Kuantitas

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Kuantitas} &= (\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Harga Jual Anggaran} \\
 &= (185.254 - 206.178) * \text{Rp. } 80.000 \\
 &= (-) \text{Rp. } 1.673.920 \text{ (Tidak} \\
 &\quad \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

#### Perbedaan Harga

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Harga} &= (\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Kuantitas Anggaran} \\
 &= (\text{Rp. } 105.047 - \text{Rp. } 80.000) * 206.178 \\
 &= \text{Rp. } 5.164.140 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis perbedaan kuantitas dan perbedaan harga dari hasil pendapatan tetes pada tahun 2012, maka dapat diketahui bahwa perbedaan kuantitas tidak menguntungkan sebesar (-) Rp. 1.673.920 (dalam ribuan), dikarenakan kuantitas realisasi lebih rendah dibandingkan kuantitas yang dianggarkan. Sedangkan untuk perbedaan harga menguntungkan sebesar 5.164.140 (dalam ribuan), dikarenakan harga jual realisasi lebih tinggi dibandingkan harga jual yang dianggarkan.

Tabel 4.31.  
Rincian anggaran dan realisasi penjualan gula tahun 2013

Uraian	Tahun 2013	
	Anggaran	Realisasi
Kuantitas Produksi (Kuintal)	239.680	195.347
Harga Jual Per Unit	Rp. 850.000	Rp. 939.772

#### Perbedaan Kuantitas

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Kuantitas} &= (\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Harga Jual Anggaran} \\
 &= (195.347 - 239.680) * \text{Rp. } 850.000 \\
 &= (-) \text{Rp. } 37.683.050 \text{ (Tidak} \\
 &\quad \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

#### Perbedaan Harga

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Harga} &= (\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Kuantitas Anggaran} \\
 &= (\text{Rp. } 939.772 - \text{Rp. } 850.000) * 239.680 \\
 &= \text{Rp. } 21.516.553 \text{ (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis perbedaan kuantitas dan perbedaan harga dari hasil pendapatan gula pada tahun 2013, maka dapat diketahui bahwa perbedaan kuantitas tidak menguntungkan sebesar (-) Rp. 37.683.050 (dalam ribuan), dikarenakan kuantitas realisasi lebih rendah dibandingkan kuantitas yang dianggarkan. Sedangkan untuk perbedaan harga menguntungkan sebesar Rp. 21. 516. 553 (dalam ribuan), dikarenakan harga jual realisasi lebih tinggi dibandingkan harga jual yang dianggarkan.

Tabel 4.32.  
Rincian anggaran dan realisasi penjualan tetes tahun 2013

Uraian	Tahun 2013	
	Anggaran	Realisasi
Kuantitas Produksi (Kuintal)	190.172	185.254
Harga Jual Per Unit	Rp. 100.000	Rp. 89.589

#### Perbedaan Kuantitas

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Kuantitas} &= (\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Harga Jual Anggaran} \\
 &= (185.254 - 190.172) * \text{Rp. } 100.000 \\
 &= (-) \text{Rp. } 491.800 \text{ (Tidak} \\
 &\quad \text{Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

#### Perbedaan Harga

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Harga} &= (\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran)} * \text{Kuantitas Anggaran} \\
 &= (\text{Rp. } 89.589 - \text{Rp. } 100.000) * 190.172 \\
 &= (-) \text{Rp. } 1.979.880 \text{ (Tidak}
 \end{aligned}$$

Menguntungkan)

Berdasarkan analisis perbedaan kuantitas dan perbedaan harga dari hasil pendapatan tetes pada tahun 2013, maka dapat diketahui bahwa perbedaan kuantitas tidak menguntungkan sebesar (-) Rp. 491.800 (dalam ribuan), dikarenakan kuantitas realisasi lebih rendah dibandingkan kuantitas yang dianggarkan. Begitu pula untuk perbedaan harga menguntungkan sebesar (-) Rp. 1.979.880 (dalam ribuan), dikarenakan harga jual realisasi lebih rendah dibandingkan harga jual yang dianggarkan.

Tabel 4.33.

Rincian anggaran dan realisasi penjualan gula tahun 2014

Uraian	Tahun 2014	
	Anggaran	Realisasi
Kuantitas Produksi (Kuintal)	234.947	207.521
Harga Jual Per Unit	Rp. 950.000	Rp. 949.772

Perbedaan Kuantitas

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Kuantitas} &= (\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran}) * \text{Harga Jual Anggaran} \\
 &= (207.521 - 234.947) * \text{Rp. 950.000} \\
 &= (-) \text{Rp. 26.054.700 (Tidak}
 \end{aligned}$$

Menguntungkan)

Perbedaan Harga

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Harga} &= (\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran}) * \text{Kuantitas Anggaran} \\
 &= (\text{Rp. 949.772} - \text{Rp. 950.000}) * 234.947
 \end{aligned}$$

= (-) Rp. 53.568 (Tidak Menguntungkan)

Berdasarkan analisis perbedaan kuantitas dan perbedaan harga dari hasil pendapatan gula pada tahun 2014, maka dapat diketahui bahwa perbedaan kuantitas tidak menguntungkan sebesar (-) Rp. 26.054.700 (dalam ribuan), dikarenakan kuantitas realisasi lebih rendah dibandingkan kuantitas yang dianggarkan. Begitu pula untuk perbedaan harga menguntungkan sebesar (-) Rp. 53.568 (dalam ribuan), dikarenakan harga jual realisasi lebih rendah dibandingkan harga jual yang dianggarkan.

Tabel 4.34.

Rincian anggaran dan realisasi penjualan tetes tahun 2014

Uraian	Tahun 2014	
	Anggaran	Realisasi
Kuantitas Produksi (Kuintal)	169.016	195.254
Harga Jual Per Unit	Rp. 110.000	Rp. 138.903

#### Perbedaan Kuantitas

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Kuantitas} &= (\text{Kuantitas Realisasi} - \text{Kuantitas} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran}) * \text{Harga Jual Anggaran} \\
 &= (195.254 - 169.016) * \text{Rp. 110.000} \\
 &= \text{Rp. 2.886.180 (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

#### Perbedaan Harga

$$\begin{aligned}
 \text{Perbedaan Harga} &= (\text{Harga Jual Realisasi} - \text{Harga Jual} \\
 \text{(Dalam Ribuan)} &\quad \text{Anggaran}) * \text{Kuantitas Anggaran} \\
 &= (\text{Rp. 138.903} - \text{Rp. 110.000}) * 169.016 \\
 &= \text{Rp. 4.885.069 (Menguntungkan)}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis perbedaan kuantitas dan perbedaan harga dari hasil pendapatan tetes pada tahun 2014, maka dapat diketahui bahwa perbedaan kuantitas menguntungkan sebesar Rp. 2.886.180 (dalam ribuan), dikarenakan kuantitas realisasi lebih rendah dibandingkan kuantitas yang dianggarkan. Begitu pula untuk perbedaan harga menguntungkan sebesar Rp. 4.885.069 (dalam ribuan), dikarenakan harga jual realisasi lebih rendah dibandingkan harga jual yang dianggarkan.

### 3) Pusat Laba

Tabel 4.35.

Total laba dan total investasi tahun 2012

<b>Uraian</b>	<b>Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)</b>
Total Laba Sebelum Pajak	18.011.252
Total Investasi	16.175.687

Menghitung kembalian investasi (ROI)

$$\begin{aligned}
 \text{Kembalian Investasi} &= \text{Total Laba} / \text{Total Investasi} \\
 &= 18.011.252 / 16.175.687 \\
 &= 1,1135 \\
 &= 111,35\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis kembalian investasi tahun 2012, dapat diketahui bahwa tingkat kembalian investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba yaitu sebesar 111,35%.

Tabel 4.36.

Total laba dan total investasi tahun 2013

<b>Uraian</b>	<b>Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)</b>
Total Laba Sebelum Pajak	21.719.470
Total Investasi	10.060.802

Menghitung kembalian investasi (ROI)

$$\begin{aligned} \text{Kembalian Investasi} &= \text{Total Laba} / \text{Total Investasi} \\ &= 21.719.470 / 10.060.802 \\ &= 2,1588 \\ &= 215,88\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis kembalian investasi tahun 2012, dapat diketahui bahwa tingkat kembalian investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba yaitu sebesar 215,88%.

Tabel 4.37.

Total laba dan total investasi tahun 2014

<b>Uraian</b>	<b>Realisasi (Dalam Ribuan Rupiah)</b>
Total Laba Sebelum Pajak	18.867.571
Total Investasi	7.148.315

Menghitung kembalian investasi (ROI)

$$\begin{aligned} \text{Kembalian Investasi} &= \text{Total Laba} / \text{Total Investasi} \\ &= 18.867.571 / 7.148.315 \\ &= 2,6394 \\ &= 263,94\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis kembalian investasi tahun 2012, dapat diketahui bahwa tingkat kembalian investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba yaitu sebesar 263,94%.

#### 4.2.3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada PG. Kreet Baru

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe informasi akuntansi manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban berfokus pada pendelegasian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh *General Manager* kepada manajer bagian. Dalam hal ini informasi yang dihasilkan oleh akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi masa lalu dan informasi masa yang akan datang. Informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat bertanggungjawab dan sebagai pemotivasi manajer, sedangkan informasi masa yang akan datang bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran (Mulyadi, 2001:174).

Informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggungjawaban yakni laporan pertanggungjawaban yang dalam hal ini dapat digunakan oleh perusahaan untuk melakukan penilaian kinerja dari manajer bagian yang bertanggung jawab. Selain itu laporan pertanggungjawaban dapat digunakan oleh pimpinan perusahaan sebagai bahan evaluasi manajer bagian yang bertanggung jawab untuk memotivasi dalam rangka peningkatan kinerja manajer serta sebagai acuan dasar dalam menentukan kebijakan dalam rangka perbaikan perusahaan secara berkelanjutan.

Dalam hal ini teori yang ada memaparkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik apabila perusahaan

menerapkan syarat-syarat berikut, yaitu: (1) struktur organisasi; (2) anggaran; (3) penggolongan biaya; (4) alokasi dan pengelompokan tanggung jawab; (5) sistem akuntansi; dan (6) sistem pelaporan biaya. Dengan membandingkan antara teori-teori yang ada dengan data-data yang diperoleh dari hasil penelitian, dapat dikatakan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban PG. Krebbe Baru telah memadai. Struktur organisasi yang mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk seluruh tingkatan manajemen secara jelas; anggaran yang disusun dan disahkan secara bertahap dimulai dari unit usaha, anak perusahaan, induk perusahaan hingga kementerian serta dialokasikan kepada pusat pertanggungjawaban oleh Bagian Akuntansi dan Keuangan selaku bagian yang berwenang diluar pusat pendapatan; penggolongan biaya yang membagi dan menetapkan biaya yang dikendalikan oleh setiap pusat pertanggungjawaban; alokasi dan pengelompokan tanggung jawab yang membagi tingkatan manajemen menjadi empat yaitu *General Manager*, Kepala Bagian, Staf, dan Karyawan Pelaksana serta menetapkannya kedalam pusat pertanggungjawaban; sistem akuntansi yang menggolongkan dan memberi kode untuk setiap biaya yang muncul dalam satu periode sesuai dengan pusat biaya yang memiliki kendali atas biaya tersebut; dan sistem pelaporan biaya yang melaporkan pertanggungjawaban atas anggaran dan realisasi anggaran yang diawali dari *General Manager* hingga ke Kantor Direksi dan Kantor Pusat.

Adapun pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban yang menggunakan metode analisis selisih untuk pusat biaya dan pusat pendapatan dan analisis kembalikan investasi untuk pusat laba, bertujuan untuk membandingkan antara anggaran dan realisasi pada tahun 2012-2014 dan dari hasil tersebut akan dilakukan tindak lanjut untuk kedepannya. Hasil pengukuran disajikan dalam bentuk tabel yang membandingkan perbedaan setiap tahunnya yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.38.

Tabel pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban tahun 2012, 2013 dan 2014 (Dalam Ribuan Rupiah)

<b>Uraian</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Pusat Biaya</b>			
Varian harga pembelian bahan baku	138.462 ( <i>unfavorable</i> )	2.956.254 ( <i>unfavorable</i> )	(-) 11.504.113 ( <i>favorable</i> )
Varian kuantitas bahan baku	(-) 3.975.354 ( <i>favorable</i> )	(-) 4.684.467 ( <i>favorable</i> )	(-) 3.663.703 ( <i>favorable</i> )
Varian tarif tenaga kerja	1.721.280 ( <i>unfavorable</i> )	534.072 ( <i>unfavorable</i> )	1.453.056 ( <i>unfavorable</i> )
Varian efisiensi	(-) 230.328 ( <i>favorable</i> )	2.326.464 ( <i>unfavorable</i> )	1.416.384 ( <i>unfavorable</i> )
Varian terkendali	(-) 8.507.447 ( <i>favorable</i> )	(-) 1.012.158 ( <i>favorable</i> )	5.491.509 ( <i>unfavorable</i> )
Varian volume	0 (normal)	0 (normal)	0 (normal)
<b>Pusat Pendapatan</b>			
Perbedaan kuantitas gula	(-) 27.760.800 ( <i>unfavorable</i> )	(-) 37.683.050 ( <i>unfavorable</i> )	(-) 26.054.700 ( <i>unfavorable</i> )
Perbedaan harga gula	223.660 ( <i>favorable</i> )	21.516.553 ( <i>favorable</i> )	(-) 53.568 ( <i>unfavorable</i> )
Perbedaan kuantitas tetes	(-) 1.673.920 ( <i>unfavorable</i> )	(-) 491.800 ( <i>unfavorable</i> )	2.886.180 ( <i>favorable</i> )
Perbedaan harga tetes	5.164.140 ( <i>favorable</i> )	(-) 1.979.880 ( <i>unfavorable</i> )	4.885.069 ( <i>favorable</i> )
<b>Pusat Laba</b>			
Kembalikan investasi (Dalam persentase)	111,35%	215,88%	263,94%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban dapat diketahui bahwa dari setiap pengukuran pada pusat pertanggungjawaban terdapat hasil yang menguntungkan dan hasil yang tidak menguntungkan. Hal ini karena dipengaruhi oleh faktor eksternal dan juga faktor internal. Untuk pengukuran pada pusat biaya, sebelum membahas pada nilai pengukuran perlu diketahui bahwa nilai minus (-) dari hasil pengukuran menandakan bahwa nilai realisasi biaya tersebut lebih rendah dibandingkan nilai anggaran biaya sehingga hasil pengukuran dianggap menguntungkan, dan begitu pula sebaliknya. Dari hasil pengukuran tersebut dapat diketahui bahwa varian harga pembelian bahan baku pada tahun 2012 dan tahun 2013 tidak menguntungkan. Namun mengalami peningkatan yang cukup signifikan menjadi menguntungkan pada tahun 2014. Hal ini dikarenakan kondisi pasar atas harga kebutuhan para petani tebu selama proses penanaman tebu. Sedangkan untuk varian kuantitas bahan baku pada tahun 2012, 2013 dan 2014 menguntungkan. Hal ini karena PG. Kreet Baru dalam memperoleh bahan baku tebu tidak hanya berfokus pada mitra kerja dengan petani tebu yang menjadi petani binaan, namun juga membeli bahan baku tebu dari petani tebu diluar mitra kerja yang mana persaingan untuk memperoleh bahan baku tersebut sangat ketat dengan industri-industri pabrik gula yang lain. Kemudian pada varian tarif tenaga kerja pada tahun 2012, 2013 dan 2014 tidak menguntungkan. Hal ini dikarenakan tingginya realisasi tarif tenaga kerja dibandingkan tarif yang

dianggarkan. Dalam hal ini perusahaan telah menganggarkan biaya untuk tenaga kerja disertai dengan perencanaan kuantitas tenaga kerja yang digunakan pada periode berikutnya, namun pada realisasinya kuantitas dari tenaga kerja meningkat cukup signifikan sehingga membuat perusahaan untuk menambah biaya untuk tenaga kerja. Pada varian efisiensi dapat diketahui pada tahun 2012 menguntungkan sedangkan pada tahun 2013 dan 2014 tidak menguntungkan. Hal ini dikarenakan realisasi dari jam kerja tenaga kerja melebihi dari jam kerja yang distandarkan oleh perusahaan, sehingga hal ini berdampak terhadap penambahan biaya per jam tenaga kerja. Kemudian untuk varian terkendali disini diketahui pada tahun 2012 dan 2013 menguntungkan sedangkan pada tahun 2014 tidak menguntungkan. Hal ini bisa disebabkan oleh faktor internal perusahaan yaitu meningkatnya jumlah jam kerja untuk tenaga kerja melebihi jam kerja yang distandarkan serta faktor eksternal perusahaan yaitu meningkatnya harga kebutuhan untuk overhead pabrik seperti kenaikan tarif dasar listrik, kenaikan tarif bbm dan lain sebagainya.

Dalam hal ini banyak faktor yang dapat mempengaruhi PG. Kreet Baru dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu faktor tersebut yaitu dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Pembagian kerja yang terklasifikasi dalam pusat pertanggungjawaban dapat membantu pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya dengan tujuan agar dapat mengelola

sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sesuai dengan ruang lingkup kerjanya untuk menjalankan rencana kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan, informasi-informasi masa lalu sangat penting sebagai bahan evaluasi serta sebagai acuan pimpinan perusahaan dalam rangka menentukan kebijakan. Dalam hal ini dengan mengukur kinerja pusat pertanggungjawaban dapat diketahui bagian mana yang menjadi permasalahan perusahaan sehingga perlu dilakukan tindak lanjut untuk memperbaiki guna menghindari kesalahan yang sama dikemudian hari. Selain itu dari hasil pengukuran kinerja tersebut, dapat diketahui kemampuan kinerja seorang karyawan dalam mengelola alokasi sumber daya perusahaan yang dalam hal ini anggaran apakah menguntungkan bagi perusahaan atau sebaliknya. Sehingga informasi tersebut dapat juga menjadi acuan bagi karyawan guna memotivasi kinerjanya. Sistem pemberian penghargaan dan hukuman juga diperlukan perusahaan guna memotivasi kinerja karyawan sehingga dari peningkatan kinerja karyawan akan berdampak juga terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian tentang “Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada PG. Krebet Baru,” maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PG. Krebet Baru berdasarkan syarat-syarat penerapannya yaitu struktur organisasi, anggaran, alokasi dan pengelompokan tanggung jawab, penggolongan biaya, sistem akuntansi, dan sistem pelaporan biaya telah diterapkan dengan baik dan memadai.
- 2) Pengukuran kinerja pusat pertanggungjawaban dalam upaya peningkatan kinerja menunjukkan hasil sebagai berikut:
  - a. Pusat biaya menunjukkan peningkatan kinerja dari analisis varian harga pembelian bahan baku dengan hasil tidak menguntungkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 138.462 (dalam ribuan) dan tahun 2013 sebesar Rp. 2.956.254 (dalam ribuan) menjadi menguntungkan pada tahun 2014 sebesar Rp. 11.504.113 (dalam ribuan). Selain itu pada analisis varian kuantitas bahan baku menunjukkan hasil menguntungkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 3.975.354 (dalam ribuan), tahun 2013 sebesar Rp. 4.684.467 (dalam ribuan) dan tahun 2014 sebesar Rp. 3.663.703 (dalam ribuan).

- b. Pusat pendapatan menunjukkan peningkatan kinerja dari analisis perbedaan kuantitas tetes dengan hasil tidak menguntungkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 1.673.920 (dalam ribuan) dan tahun 2013 sebesar Rp. 491.800 (dalam ribuan) menjadi menguntungkan pada tahun 2014 sebesar Rp. 2.886.180 (dalam ribuan). Selain itu pada analisis perbedaan harga tetes menunjukkan hasil tidak menguntungkan pada tahun 2013 sebesar Rp. 1.979.880 (dalam ribuan) dan menguntungkan pada tahun 2012 sebesar Rp. 5.164.140 (dalam ribuan) dan tahun 2014 Rp. 4.885.069 (dalam ribuan).
- c. Pusat laba menunjukkan peningkatan kinerja dari analisis kembalikan investasi dengan hasil menguntungkan pada tahun 2012 sebesar 111,35%, tahun 2013 sebesar 215,88% dan tahun 2014 sebesar 263,94%.

## 5.2. Saran

Dari hasil penelitian di PG. Kregbet Baru Kabupaten Malang, peneliti memiliki saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil kebijakan dimasa yang akan datang, yaitu:

- a. Pengukuran kinerja yang diterapkan, akan lebih baik apabila menggunakan konsep analisis selisih sehingga jika terjadi penyimpangan anggaran dapat segera dilakukan tindakan koreksi.
- b. Untuk meningkatkan kinerja PG. Kregbet Baru, sebaiknya melakukan efisiensi terhadap pengeluaran biaya khususnya pada biaya tenaga kerja langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

Al-Hadits dan Terjemahan

Anthony, Robert N., Govindarajan, Vijay. (2005). *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen Buku 1*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Anwar, Iyang Sri Anandari. 2013. Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Terhadap Prestasi Kerja Pada PT. Telkom Witel Jatim Timur (Jember). Diperoleh tanggal 21 Mei 2015 dari <http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/2110/Iyang%20Sri%20Anandari%20Anwar%20-%20080810391061.pdf?sequence=1>

Dwipayanti, Ayu Made Dian Pertiwi & Astika, Ida Bagus Putra. 2013. Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Hotel The Oberio Bali. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* 3.2 (2013), 436-449. Diperoleh tanggal 20 Mei 2015 dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=82221&val=986&title=ANALISIS%20AKUNTANSI%20PERTANGGUNGJAWABAN%20%20PADA%20HOTEL%20THE%20OBERIO%20BALI>

Hafidhuddin, Didin & Tanjung, Hendri. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.

Mas'ud. 1986. *Akuntansi Manajemen Buku Dua Edisi Pertama*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi (BPFE) Universitas Gajah Mada.

Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat & Rekayasa Edisi 3*. Jakarta: Salemba Empat.

Moleong, Lexy J. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya

Prang, Olivia Sicilia. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 1016 - 1024. Diperoleh tanggal 14 Juni 2015 dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=109148&val=1025>

Priyo, Agung. (2014). Perjuangan Pabrik Gula (PG) Kreet Baru II Bululawang Menjadi yang Terbaik. *Malang Post*. Diperoleh tanggal 31 Januari 2016 dari <http://www.malang-post.com/features/96284-perjuangan-pabrik-gula-pg-kreet-baru-ii-bululawang-menjadi-yang-terbaik>

Samryn, L.M. (2001). Akuntansi Manajerial: Suatu Pengantar. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Samryn, L.M. (2012). Akuntansi Manajemen. Jakarta: Kencana.

Sani dan Vivin Maharani. 2013. Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner dan Analisis Data. Malang: UIN Maliki Press

Sumarsan, Thomas. (2013). Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja Edisi 2. Jakarta: Indeks.

Tambuan, Rifky Ronald. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. Jurnal EMBA, Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 314-325. Diperoleh tanggal 20 Mei 2015 dari <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=108913&val=1025&title=PENERAPAN%20AKUNTANSI%20PERTANGGUNGJAWABAN%20SEBAGAI%20ALAT%20PENILAIAN%20%20KINERJA%20PUSAT%20BIAYA>.

Tanzeh, Ahmad. 2009. Pengantar Metode Penelitian. Yogyakarta: Teras.

Zuraidah. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat Penilaian Prestasi Manajer Produksi Pada PDAM Kabupaten Malang. Jurnal El Muhasaba, Vol.4 No.2 Juli 2013. Diperoleh tanggal 16 Maret 2016 dari <http://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/el-muhasaba/article/viewFile/2458/pdf>.

## BUKTI KONSULTASI

Nama : Fachrudin  
NIM/Jurusan : 11520025/Akuntansi  
Pembimbing : Hj. Meldona, SE., MM., Ak., CA  
Judul Skripsi : Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Pabrik Gula Krebet Baru Kabupaten Malang

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	2 Februari 2015	Pengajuan <i>Outline</i>	1. 
2.	21 Agustus 2015	Proposal	2. 
3.	9 September 2015	Revisi & Acc Proposal	3. 
4.	15 September 2015	Seminar Proposal	4. 
5.	5 Februari 2016	Acc Proposal	5. 
6.	16 Juni 2016	Skripsi Bab I-V	6. 
7.	1 Juli 2016	Revisi & Acc Skripsi	7. 
8.	1 Juli 2016	Acc Keseluruhan	8. 

Malang, 1 Juli 2016

Mengetahui:  
Ketua Jurusan Akuntansi,



**Nanik Wahyuni, SE., M.Si., Ak., CA**  
**NIP 19720322 200801 2 005**

## STANDAR TATA PERKIRAAN DAN PENJELASAN

### 1. Kegunaan Kode Perkiraan

Pemberian kode perkiraan dimaksudkan untuk mempermudah klasifikasi transaksi-transaksi perusahaan dalam rangka penyusunan Laporan Keuangan.

Agar dapat segera mengetahui dan membedakan masing-masing perkiraan, maka kode yang diberikan harus disusun secara konsisten.

### 2. Sistematika Kode Perkiraan

Rekening Stelsel (Chart of Account) yang dianut oleh PT.PG.Krebet Baru dan PT.PG.Rejo Agung Baru, pada dasarnya mengikuti pola continental dengan menggunakan kode rekening desimal dan dalam penerapannya sudah disesuaikan dengan kebutuhan khusus untuk Perusahaan (industri) Pabrik Gula.

Perkiraan-perkiraan pembukuan dikelompokkan kedalam 10 (sepuluh) kelompok utama atau disebut pula dengan rubrik masing-masing rubrik diberi kode (tanda) pengenal berupa angka (numeric code). Tiap-tiap rubrik selanjutnya dibagi lagi kedalam golongan dan tiap golongan dipecah lagi dalam perkiraan.

Jadi dengan demikian setiap perkiraan terdiri dari 3 (tiga) angka yaitu :

- Angka Pertama : menunjukkan kode rubrik / kelompok besar
- Angka Kedua : menunjukkan kode golongan
- Angka Ketiga : menunjukkan kode perkiraan yang bersangkutan

Yang apabila digambarkan dalam suatu diagram adalah sebagai berikut:

X XX. XXX.X



1 52. 100. 4



Kode Rubrik/kelompok Buku Besar adalah sebagai berikut :

- 0 = Modal
- 1-3 = Aktiva Lancar
- 4 = Aktiva tetap dan aktiva lain-lain
- 5-6 = Kewajiban Lancar
- 7 = Biaya
- 8 = Pendapatan

Sedangkan untuk kode golongan dibagi sebagai berikut :

**Modal**

- 10 – 19 = Modal Statutair
- 20 – 29 = Modal dalam Portopel
- 30 – 39 = Modal Penilaian kembali Aktiva
- 40 – 49 = Cadangan
- 50 – 59 = Tahun Lalu
- 60 – 69 = Tahun Berjalan

**1 – 3 Aktiva Lancar**

1

- 10 – 19 = Kas
- 20 – 24 = Bank
- 30 – 39 = Investasi Sementara
- 40 – 49 = Piutang Usaha
- 50 – 59 = Piutang Pegawai
- 60 – 69 = Piutang Lain-lain
- 70 – 79 = Uang muka/Piutang Pihak Pembelian
- 90 – 99 = Pendapatan yang masih harus diterima

2

- 00 – 09 = Uang Jaminan
- 11 – 16 = Biaya panen tahun berikutnya
- 21 – 56 = Biaya Panen 2 tahun yang akan datang
- 70 – 79 = Piutang pajak

	80 – 89	=	Pos Transitoris / Antisipasi
	91 – 95	=	Jenis biaya (perkiraan perantara)
3	00 – 09	=	Persediaan Gula
	10 – 19	=	Persediaan Tetes
	20 – 29	=	Persediaan Ampas
	30 – 39	=	Persediaan Pembungkus dan bahan pembantu
	40 – 49	=	Persediaan Bahan Bakar
	50 – 59	=	Persediaan Suku cadang dan alat kerja
	60 – 79	=	Persediaan Bahan Bangunan
	80 – 89	=	Persediaan alat-alat pertanian
	90 – 99	=	Persediaan Barang Distribusi

### **Aktiva Tetap**

	10 – 19	=	Aktiva perstasiun
	20 – 29	=	Akumulasi penyusutan
	40 – 49	=	Aktiva dalam Penyelesaian

### **5 – 6 Kewajiban Lancar**

5	00 – 39	=	Hutang Usaha
	40 – 49	=	Hutang Pihak Ketiga
	50 – 59	=	Hutang KUD
	60 – 69	=	Hutang lain-lain
	70 – 79	=	Hutang Pajak
	80 – 89	=	Biaya yang masih harus dibayar
6	60 – 69	=	Rekening Koran

Khusus untuk Biaya panen tahun berikutnya dan Biaya panen 2 tahun yang akan datang, kode golongan yang ada mempunyai arti tersendiri yaitu sebagai berikut :



Adapun susunan kode / pemberian kode untuk tahun panen adalah sebagai berikut

0	2001
1	2002
2	2003
3	2004

4 2005

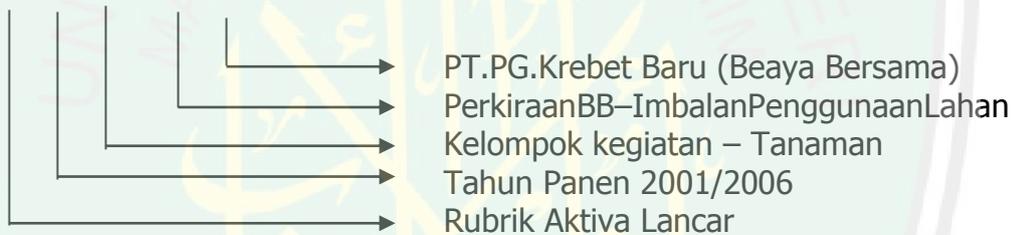
Untuk tahun 2001, kembali ke kode angka 1 (satu) lagi dan seterusnya sampai angka 5 (Repelita)

Sedangkan untuk digit kedua yaitu pusat biaya adalah sebagai berikut :

- 1 Pengelolaan
- 2 Tanaman
- 3 Tebang dan Angkut tebu
- 4 Pembikinan Gula Pasir
- 5 Pembungkusan dan Pengangkutan Gula
- 6 Pemeliharaan

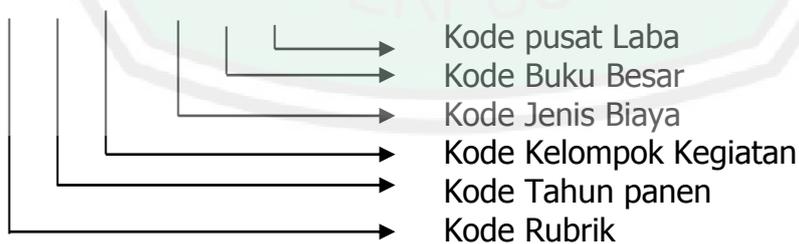
Sebagai contoh:

2 1 2 201 4 = **Pemberantasan Hama Tebu Tahun 2001/2006**



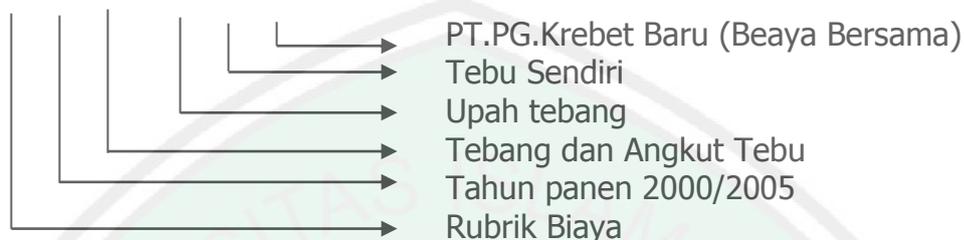
Untuk Rublik Biaya Produksi mempunyai sistematika kode yang sama dengan sistematika Biaya panen 2 (dua) tahun akan datang hanya saja untuk kode perkiraan buku besarnya dibagi lagi menurut jenis biayanya. Adapun sistematikanya adalah sebagai berikut :

X X X . X XX X



Contoh :

7 5 2 . 2 01. 4/2/3 = Upah Tebang Tebu sendiri Tahun 2000/2005



Gambaran pemberian kode untuk kelompok kegiatan dan jenis biaya dapat dijelaskan sebagai berikut :

Kelompok Kegiatan :

- 1 = Pengelolaan
- 2 = Tanaman
- 3 = Tebang dan Angkut Tebu
- 4 = Pembikinan Gula Pasir
- 5 = Pembungkusan dan pengangkutan Gula
- 6 = Pemeliharaan

Sedang kode Jenis Biaya untuk masing-masing kelompok kegiatan adalah sebagai berikut :

1. Pengelolaan, terdiri dari jenis biaya :

- 1 Pegawai
- 2 Keamanan
- 3 Kendaraan
- 4 Ongkos Kantor dan Umum
- 5 Premi Asuransi
- 6 Pesangon dan Uang Jasa
- 7 Pensiun dan Tunjangan
- 8 Iuran / Retribusi / Pajak Rupa-rupa
- 9 Macam – Macam

2. Tanaman, terdiri dari jenis biaya :

- 1 Pegawai
- 2 Sewa Tanah
- 3 Penggarapan
- 4 Pemupukan
- 5 Saluran Air
- 6 Kebun bibit
- 7 Tebu Rakyat
- 8 Jalan dan Jembatan

3. Tebang dan Angkutan, terdiri dari jenis biaya :

- 1 Pegawai
- 2 Tebangan
- 3 Traktor
- 4 Angkutan Loko
- 5 Rail Baan
- 9 Macam -macam

4. Pembikinan Gula Pasir, terdiri dari jenis biaya :

- 1 Pegawai
- 2 Tukang
- 3 Pekerja
- 4 Bahan Bakar
- 5 Minyak lancar, Gemuk, Penerangan
- 6 Saringan
- 7 Kapur Pabrikasi
- 8 Ramuan Kimia
- 9 Macam - macam

5. Pembungkusan dan Pengangkutan Gula, terdiri dari jenis biaya :

- 1 Pegawai Pembungkusan
- 2 Tukang
- 9 Macam - macam

6. Pemeliharaan , terdiri dari jenis biaya :

- 1 Pegawai
- 2 Tukang

Dari sistematika dan pemberian kode diatas, maka daftar secara rinci untuk Kode Perkiraan PT.Pabrik Gula Krebet Baru, bisa dilihat dihalaman belakang setelah Pembahasan Catatan atas Laporan Keuangan.

Hari/Tanggal : Selasa, 12 April 2016  
Narasumber : Bapak Farhan Effendi  
Jabatan : Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan

1. Disini itu membuat.....setiap bagian itu untuk biayanya ada kode rekeningnya pak?
  - *Iya, ya nanti sampean tau, untuk semua biaya. Alat tulis ada, pembelian perangko, langganan telepon, semua.....rumah sakit.*
2. Jadi itu untuk setiap tahun itu tetep begitu ya, maksudnya kaya biaya yang keluar setiap tahun?
  - *Iya itu itu aja, kalau ada kadang nambah mungkin ada nambah satu dua. Oh ini ndak boleh dicampur biar ngepos sendiri mungkin dana dari Negara karena kita ada bantuan untuk pembuatan apa itu disendirikan. Keluar masuknya disini jadi nanti nol. Untuk pembuatan kaya.....kita mengajukan pembuatan mesin A katakanlah, diriset-riset jadinya dapat bantuan katakanlah 500 juta. Ya ini nol kan nanti, jadi barang ini. Lah ini ndak boleh dijadikan satu ini, disendirikan tidak dimasukkan ke biaya tapi masuk di neraca atau nantinya nol.*
3. Mungkin untuk penjelasan dari kode rekeningnya
  - *Loh ya ini ada. Ini loh mas, ini pengelolaan 751, ini 1 pengelolaan, 752 ini tanaman, tebang angkut 753.*
4. Untuk yang 75 itu penjelasannya bagaimana?
  - *Kalau 5 ini menunjukkan tahun ini, berubah 5 tahun sekali, kalau 1 itu 2001, kalau 6 itu 2006. Setiap 5 lompatan mulai 1.*
5. Untuk disini itu mungkin secara tertulis dibuat kaya pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba?
  - *Ya akuntansi keuangan, semua biaya itu harus masuk akuntansi keuangan karena yang menganggarkan akuntansi keuangan sampai yang merealisasikan itu akuntansi keuangan. Misalnya tanaman biaya sewa tanah, penggarapan kan mereka mengajukan biaya terus kita acc kita tanda tangan uangnya keluar, untuk semua bagian bisa. Cuma pembelian-pembelian kita yang membelikan ada pengadaan, bagian pengadaan. Tapi kaya tanah, sewa tanah itu tanaman sendiri yang mengadakan, tapi kalau pembelian barang dan sebagainya untuk bagian pabrik ya tanaman sebagian untuk pembelian barang hanya boleh membeli dalam arti mungkin makanan dalam arti ada tamu, makan siang dan sebagainya itu baru..... tapi kalau pembelian ya harus pengadaan.*
6. Jadi yang handle itu bagian akuntansi?
  - *Akuntansi keuangan itu cek dari segala hal wes.....seluruh biaya yang ada harus melalui akuntansi, jadi saya satu per satu harus mengecek kelengkapannya mulai dari kwitansinya, invoicenyanya, surat jalannya saya mengecek satu per satu. Semua, ya ini baru nanti kalau sudah selesai saya periksa diketahui akuntansi keuangan sampai kabag cair, sudah mbayar apa yang kita beli, membelinya pengadaan melalui DPB, Daftar Permintaan Barang, Daftar Permintaan Barang dikasih*

*ke saya, saya paraf, naik ke Kabag ke GM dibuatkan Surat Penetapan Pesanan. Ini baru dibelikan.*

7. Jadi kaya anggaran yang diberikan kepada tiap bagian itu, untuk pencairannya itu melalui bagian akuntansi?
  - *Tidak bisa moro cair ngono tidak bisa, ya melaluinya ini.....dalam arti kaya tanaman mau membikin.....katakanlah mau menyewa tanah ya mengajukan dulu ada cetak kebunnya, apa sekarang pakai GPS, ada fotonya seperti itu.....tidak mudah membalik tangan, ada itu semua harus melalui akuntansi keuangan. Meskipun sana membeli katakanlah tiba-tiba membeli apa barang, pabrik membeli barang.....aku selak butuh kipas angin, ndak bisa serta merta bisa cair uangnya, harus prosedural, harus permintaan barang dulu, DPB. Baru yang beli urgent tadi baru bisa dibuatkan yang seperti ini uangnya. Uangnya kadang uang muka dulu, pinjam uang muka saya harus beli ini karena urgent beli tetapi nota ini tidak bisa dicairkan sebelum lengkap.*
8. Berarti ya kaya bagian tanaman tadi itu ya terima barang saja gitu pak, ndak punya wewenang untuk memegang anggaran gitu?
  - *Iya.....nggak bisa, anggaran ini mereka mengajukan butuh ini ini ini, ternyata tidak dipakai saya alihkan sini.....ini nggak jadi pak saya membutuhkan yang lebih urgent, ini nggak saya pakai.....itupun ngambilnya dari gudang. Ada kaya ini barang datang diterima gudang, gudang membuat bukti barang masuk ini ini, bagian yang user bikin bon barang keluar ke gudang untuk ngambil, itu yang masuk biaya.*
9. Jadi kesimpulannya untuk keseluruhan untuk keuangannya ya harus melalui bagian akuntansi?
  - *Iya bisa, mau mengajukan katakanlah bikin memo SDM, turunnya ke akuntansi dicek prosedural. Oh tiba-tiba sana bikin kas bon begini cuma nota-notae, ya saya tulisi dengan prosedur-prosedur ini.....prosedural, dikembalikan ke orangnya. Disini ngecek selain kelengkapan juga kode perkiraan ini akuntansi ini.*
10. Untuk sistem penyusunan anggaran itu seperti bagaimana pak?
  - *Awal dibulan juli agustus itu kita sudah kirim anggaran tahun lalu.....anggaran tahun lalu ada surat dari direksi biasanya petunjuknya itu atas dasar itu kenaikannya berapa persen dari sana, maksimal katakanlah 10% itu baik biaya karyawan maupun biaya lainnya maksimal 10%. Kita kirim ke masing-masing bagian anggaran tahun lalu agar dicoreti ataulah ditambah mana yang nggak perlu mana yang perlu itu dikirim lagi ke kita, kita entry sesuai kebutuhan mereka, itu untuk biaya. Karyawan juga begitu menyesuaikan dari angka produksi kita, semua dasar awal dari anggaran itu angka produksi, berapa luasan areal kita, kira-kira tebunya berapa, kira-kira kwintal tebunya berapa, terus kira-kira rendeman itu berapa, jadi gula itu berapa itu harus sudah jadi dulu sebelum anggaran yang lain utamanya pembikinan dibuat, tugas*

*terawal baik itu karyawan juga, berapa sih dari gilingnya itu sebagai acuan untuk biaya karyawan juga karena apa? Perusahaan kita itu tidak hanya musimnya ada dua musim dalam giling maupun luar giling. Untuk musiman itu banyak karyawan yang masuknya dalam giling saja. Biaya berapa sih yang untuk dalam giling maupun biaya satu tahun. Terus kita bikin, awal dirapatkan, dikirim ke Surabaya ada koreksi apa tidak.*

11. Tapi bagian pengoreksi ya yang PG. Rajawali 1 itu ya?

- *Ya katakanlah disana ada plafon kan, plafon loh kok ini gueden, nggak boleh sekian. Kebetulan untuk investasi itu biasanya dilihat mana kerusakan mana untuk pemantapan, semua skala prioritas itu. Biasanya mereka baik unit maupun direksi ada timnya yang mana yang perlu untuk pengkajiannya, mana yang perlu diganti dan diperbaiki maupun pembelian baru untuk investasi begitu untuk anggarannya, sehingga terjadi sampai laba rugi itu. Setelah laba rugi jadi ada rapat ditingkat direksi bersama komisaris, kalau sudah jadi dibawa ke kantor pusat dikoreksi apa tidak. Kalau sudah nggak ada koreksi seluruh anak perusahaan sudah masuk semua masuk ke RUPS ke Kementerian, baru dikedok palu dipanggang, biasanya desember baru selesai. Desember dari pembuatan katakanlah agustus, desember sudah selesai. Iya saya sudah menyiapkan, dari agustus itu saya sudah menyiapkan sudah jadi laba rugi, terserah nanti disana.....ini nggak boleh ini kelebihan, itu anggaran. Itu masih ada sarana operasional juga, anggaran kan buatnya agustus musim giling. Diawal tahun biasanya ada evaluasi, dilihat prestasinya berapa, sudah sesuai nggak, biaya-biaya dianggaran yang mana yang nggak mana yang perlu, dilihat kan sudah satu tahun oh ini, kemauannya apa.....gimana-gimana anggaran operasional kita sebagai acuan untuk operasional usaha, tidak mengesampingkan RKAP. Diharapkan biaya-biaya kita itu dibawah AP untuk memacu kinerja kita dalam arti cek semangat.....wah iki kakean iki gak oleh iki ayo yokpo mampu nggak.....tawar menawar.....ternyata tebunya nggak nyampek sesuai AP, ternyata mampunya sekian.....katakanlah AP-nya 7, saya nggak mampu 7 ternyata setelah realisasi, Cuma mampunya 6 katakanlah gitu..... jadi kita anggarannya labanya harusnya sekian, ternyata itu nggak mampu apa yang harus ditekan, kan gitu.....biaya-biaya harus ditekan agar mampu menyesuaikan AP yang ada dalam arti laba ruginya, toh akhirnya ujung-ujungnya dilaba juga.....mana yang perlu dan mana yang tidak perlu begitu.*

12. Jadi untuk setiap bagian itu untuk anggaran punya tugas untuk menyusun anggaran?

- *Iya diajukan ke kita, kita kumpulin.....wah ini kok akeh ini tidak boleh melebihi dari 10%, mana yang harus dikurangi. Kalau memang A B C D gini kan ya, ini katakanlah 100 kelebihan mana yang harus dikurangi mana yang harus ditambah.....kalo ini nambah ini harus dikurangi. Jadi tidak lebih dari plafonnya begitu. Semua harus, yang*

*bikin masing-masing karena kita tidak tahu mana yang rusak mana yang tidak, kan dari masing-masing bagian. Tidak sak klek cuma biaya harus ditekan seefisien mungkin.*

13. Itu ada standarnya untuk susunan anggaran?

- *Ada panduannya, ada dari pimpinan ada, kaya dari direksi, dari Jakarta kirim ke direksi dari direksi kirim ke sini panduannya. Tapi biasanya sederhana panduannya, tidak melebihi berapa persen begitu.*

14. Mungkin untuk pelaporan biayanya itu bagaimana?

- *Pelaporan keuangan gitu, setiap bulan kita bikin laporan keuangan plus rinciannya, semua akun baik neraca maupun laba rugi.*

15. Begitu itu yang membuat seluruh bagian itu akuntansi atau bagiannya sendiri?

- *Iya kalau sudah ini akuntansi, kan tinggal proses-proses aja kaya gini ini.....istilahnya gini ini masuk akuntansi..... kaya gini ini slip realisasi ada nomer aturnya, realisasi udah masuk, dentry sesuai ini sama nomer aturnya ini udah masuk otomatis masuk di buku besarnya.*

Hari/Tanggal : Rabu, 04 Mei 2016  
Narasumber : Ibu Mumun  
Bagian : Sekretaris Bagian ISO

1. Mungkin untuk yang dibawahnya staf itu sebutannya apa bu, kalau dibawahnya Kabag kan staf?
  - *Ya dibawahnya staf, karyawan pelaksana. Karena pelaksana itu bisa tetap, bisa borongan, bisa PKWT, bisa kampanye itu semu intinya karyawan pelaksana, secara global itu namanya karyawan pelaksana. Didalam karyawan pelaksana ini.....dari GM ke Kabag, Kabag Staf, Staf Karyawan Pelaksana, cuman karyawan pelaksana ini terdiri dari ini, pelaksana tetap, kampanye, PKWT, borongan.*
2. PKWT itu apa bu?
  - *Perjanjian Kerja Waktu Tertentu. Jadi kalo PKWT itu kontraknya satu tahun. Ya sebenarnya ndak harus satu tahun. Ada PKWT yang musim giling saja masuk ada. Cuman dia statusnya diatas borongan biasanya. Jadi dari borongan itu naik statusnya ke PKWT, naik lagi nanti karyawan pelaksana tetap, naik lagi bisa staf kabag.*
3. Untuk bedanya sama kampanye, sama borongan?
  - *Kalo borongan ini murni di fasilitas. Misalnya kesehatan, dia cuman untuk dirinya sendiri yang dibiayai perusahaan. Terus masuknya berdasarkan hari, harian, gajinya harian, fasilitas pengobatan untuk diri sendiri, Gaji sesuai hari kedatangan. Terus yang PKWT, PKWT sebenarnya sama, jadi kaya kerja harian cuman pengobatan satu keluarga di poli, sama-sama di poli ya mas yang tadi fasilitas di poli, ini juga di poli tapi dengan keluarga, dan yang terutama adalah berhak lembur. Jadi ini berhak lembur, gaji harian juga. Yang kampanye ini diatasnya PKWT ya, jadi fasilitasnya sama persis dengan karyawan pelaksana tetap, cuman kampanye itu belum tentu setahun penuh masuk kerjanya, cuman dia punya fasilitas pengobatan seluruh keluarga di poli maupun rumah sakit luar yang ditunjuk perusahaan, terus dia gajian bulanan, terus berhak lembur, terus berhak mendapat bonus, THR dan bonus ya. Cuman masuk kerja sesuai kebutuhan (bisa setahun bisa pas giling saja).*
4. Untuk disini itu, ini kan ada tim iso sama auditor internal itu ya bagian independen gitu bu disini?
  - *Harusnya, harusnya independen. Dalam arti independen itu sebetulnya tidak dibawah salah satu kabag. Jadi auditor internal sama iso itu posisinya sama, itu kan memang satu paket itu gandeng terus, dibawah QMR, QMR itu wakil manajemen. Jadi memang selevel kabag cuman bisa siapa saja, bisa kabag siapa saja yang ditunjuk oleh GM sebagai wakil manajemen. Ya sebetulnya itu hak GM mau nunjuk siapa pun. Kalau kebetulan yang ditunjuk itu Kabag QC ya Kabag QC sebagai itu.*
5. Mungkin untuk struktur organisasi disini kan ada tanaman, instalasi, pabrikasi, akuntansi dan keuangan, sdm, sama quality control bu ya. Itu

- mungkin untuk pembentukan struktur organisasi sendiri itu ditentukan oleh GM sendiri atau dari perusahaan induknya?
- *Dari kantor direksi, karena pengesahaannya dari sana. Pengesahan harus memang dari manajemen tertinggi di Rajawali I. Jadi Krebet ini kan unit, Rejo Agung unit, induknya mana ya kantor direksi. Otomatis yang berhak dan yang mengesahkan penerbitan struktur itu kantor direksi sebagai kantor induk ya.*
6. Oh ndak di PT. RNI sendiri?
- *Oh ndak, PT. RNI yang secara global, secara keseluruhan. Kalau RNI yang mengesahkan salah satunya ada Rajawali I. Di RNI ada, jadi secara keseluruhan ada. Lah Rajawali I, yang induk kita, ini kan ada Krebet dan Rejo Agung. Jadi ini yang diwilayah internal sana, diluar kantor direksi punya RNI. Terus nanti yang RNI, kalau disini tidak tampak ininya, cuma langsung kaya SDM Umum langsung dibawah sini, Akuntansi langsung dibawah sini. Jadi disini tidak ditampakkan unitnya secara keseluruhan, cuman bagiannya saja, jadi kaya SDM Umum koordinasinya dengan Kadiv SDM Umum, Akuntansi ya dengan Kadiv Akuntansi, jadi untuk operasionalnya disana.*
7. Jadi untuk pengesahannya di kantor Direksi Rajawali I, itu kalau misal pembentukannya ini memang murni dibentuk dari sana atau dari sini GM mengajukan dulu?
- *Oh ndak, langsung dari sana. Malah kadang kalau struktur itu ternyata sini ndak sinkron dengan yang disana kita malah minta koreksi, karena sebetulnya kan harusnya kalau membikin strukturnya Krebet harusnya itu pejabat sini diajak rapat untuk merumuskan itu supaya tau kondisi yang sebenarnya karena kantor direksi itu belum tentu tau kondisi di lapangan.*
8. Untuk wewenang sama batasan wewenangnya yang diberikan sama induk perusahaan kepada Krebet ini seperti apa?
- *Gini kita itu punya ahli, jadi sebelum dirumuskan ke dalam jobdis, dijobdis ini kan ada wewenangnya, sampek fungsi jabatannya, sampek tanggung jawabnya sampek dimana, lah itu sebelum dirumuskan ke dalam sistem, ini sudah ada pemetaan. Jadi maksudnya pemetaan itu sudah dilakukan dari konsultan luar. Jadi kita pihak luar untuk menganalisa jabatan masing-masing. Ini sudah dengan pihak luar, jadi pihak luar yang sudah kompeten dibidang ini ikut merumuskan jobdis ini tadi. Ada dari Rajawali I tapi di dampingi konsultan.*
9. Batasan wewenang PG. Krebet sendiri itu dalam menentukan kebijakan bu?
- *Kalau kebijakan kita punya sendiri, itu intern sini kalau kebijakan, seperti ini dibuat manajemen, ini yang tanda tangan kan pemimpin tertinggi disini General Manager. Otomatis kalau misal kebijakan wewenang masing-masing unit.*
10. Mungkin untuk pelaporan pertanggungjawaban kinerja itu setiap bagian itu dilakukan kapan?
- *durasinya saya nggak tau, karena itu yang berkepentingan langsung masing-masing. Kaya di SDM yang bertanggung jawab Kabag SDM,*

*bagian Akuntansi ya Kabag Akuntansi. Jadi untuk durasi peelaporannya saya kurang paham detailnya*

11. Tapi untuk yang setiap bulan itu bisa dikatakan sebagai pelaporan kinerja?
  - *Eh gini, kalau setiap bulan secara tertulis kan mesti buat, laporannya kan tiap bulan, cuman untuk dibahasnya di forum itu yang saya nggak tau durasinya. Kalo laporan mesti bulanan. Untuk laporan mesti melaporkan ke Surabaya, jadi ini melaporkan semua kegiatan ke Surabaya dibuat setiap bulan, cuman pembahasannya tergantung kebutuhan. Kalau memang perlu setiap bulan nanti terserah mau dilakukan di kantor Surabaya atau disini apa di Rejo Agung. Tapi yang jelas laporan ini harus disampaikan ke kantor Direksi.*
12. Jadi dalam satu forum berarti ya gabungan dari PG. Kreet sendiri sama Rejo Agung gitu bu?
  - *Biasanya gini mas, kalau mau membahas laporan Kreet, ndak ada orang RA, walaupun dengan hari yang sama harus antri gantian, yang mau dibahas siapa dulu. Kalau sudah bersama itu koordinasi. Jadi kalau sudah masuk koordinasi itu bisa semua gabungan Rejo Agung, Kreet bisa bareng. Tapi biasanya kalau laporan kan sesuai keadaan masing-masing PG atau unit akan dibahas.*
13. Untuk laporannya itu biasanya yang dibahas itu laporan apa saja bu?
  - *Laporan kegiatan bulanan, terus ambek mungkin ada kondisi-kondisi tertentu yang harus disampaikan. Misalnya ada sesuatu yang membuat kendala dalam pelaksanaan operasionalnya begitu.*
14. Termasuk juga laporan keuangan?
  - *Laporan keuangan itu bagiannya keuangan. Selama itu berhubungan dengan biaya operasional atau biaya perusahaan, otomatis disampaikan.*
15. Kreet sendiri kan bagian dari BUMN bu ya, dalam melakukan pelaporan pertanggungjawab itu dilaporkan kepada Kementerian BUMN begitu bu?
  - *Itu pusat Holding, Holdingnya di Jakarta itu yang harus melaporkan. Jadi dari unit ke kantor Direksi, kantor Direksi naik ke Jakarta, Jakarta nanti keseluruhan operasional Rajawali Nusantara Indonesia secara keseluruhan akan dilaporkan ke Kementerian sebagai stakeholder.*
16. Saya juga sempat mencari informasi dari internet gitu bu ya, itu dalam empat tahun terakhir itu Kreet Baru mengalami peningkatan kinerja, dalam hal ini itu mungkin kebijakan yang diberikan GM untuk diterapkan Kreet Baru ini sebagai upaya peningkatan kinerja itu seperti bagaimana bu?
  - *Ya betul, kinerja sistem dan produk. Ya dua kali BUMN, terus Nasional Kreet I sama Kreet II, dua-duanya terbaik Nasional. Yang jelas itu beliaunya memaksimalkan orang-orang yang kompeten, tidak harus orang senior tidak harus yang dilibatkan secara langsung dipekerjaan-pekerjaan strategis. Dalam arti orang yang capable itu yang dimanfaatkan, tak peduli itu tukang terbang sana tukang kebun sekalipun ataupun bagian bawah tapi selama dia kompeten dibidang peningkatan kinerjanya, kan biasanya GM mempunyai projek-projek ya, saya punya planning ini tahun ini saya harus mengerjakan ini, orang-orang yang menangani projek-projek GM orang yang menangani projek-projek di*

*PG. Krebet itu memang orang-orang yang kapasitasnya sudah gitu.....akhirnya bisa maksimal. Kalau dulu jaman feodal dulu yang penting orang senior yang didahulukan, yang bertanggung jawab, yang diikutkan terjun langsung di proyek biasanya orang senior ataupun orang yang sudah setingkat staf atau pimpinan. Padahal dilevel bawah banyak yang bisa lebih pintar diri staf. Lah kenapa yang kemarin empat tahun berturut-urut bisa terbaik karena sudah dirubah mindsetnya itu jadi sistem diterapkan itu dipush, karena kan disini dulu kan dari kebiasaan, yang dilakukan sehari-hari operasionalnya itu dari kebiasaan yang dulu-dulu. Padahal kebiasaan yang dulu itu belum tentu benar, akhirnya diambil gebrakan diterapkan sistem disegala aspek. Jadi segala segi ini dibuatkan sistemnya, dan itu harus dilakukan dan harus dipatuhi oleh seluruh karyawan dari level bawah sampai level atas, semua harus konsekuen melakukan semua itu.*

17. Dalam penentuan kebijakan tadi itu apa informasi pelaporan pertanggungjawaban itu berpengaruh cukup signifikan dalam penentuan kebijakan?
- *Gini kalau dilihat kebijakan mutu ini isinya berhubungan dengan produk mas, proses dan produk. Jadi peningkatan SDM, peningkatan produk, peningkatan proses masuk semua disini. Berupaya memenuhi persyaratan pelanggan, mematuhi perusahaan dan peraturan dan perundangan, persyaratan lain yang berhubungan dengan aspek mutu dalam arti aspek mutu termasuk standar nasional, persyaratan dalam arti bagus hasilnya tidak kotor tidak coklat tidak basah, melakukan peningkatan kinerja dalam arti dilakukan pelatihan-pelatihan, kinerja proses dan produk. Berusaha menghasilkan produk yang ramah lingkungan melalui upaya efisiensi penggunaan bahan yang berbasis energy dan SDA, dalam arti bukan bahan kimia. Berupaya meningkatkan kompetensi karyawan terkait proses.*

Hari/Tanggal : Sabtu, 07 Mei 2016  
Narasumber : Bapak Farhan Effendi  
Jabatan : Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan

1. Untuk yang tenaga kerja langsungnya itu jam kerjanya itu berapa jam?
  - *Kalo langsung dalam proses giling jam kerjanya itu 24 jam tapi dibagi tiga, tiga shift.*
2. Untuk pegawainya itu tarifnya?
  - *Minimal tidak boleh dibawah UMK. Kenapa AP dengan realisasi tidak sama, ini kadang APnya AP formasi. Kita katakanlah tahun ini mengangkat 50 orang, ternyata ndak ada pengangkatan, anggaran kan sudah dianggarkan, kadang realisasinya tidak mulai januari. Kalau pegawai itu anggarannya mulai januari sampai desember. Kadang dianggar per 1 juli, kadang dianggar menjadi pegawai tetap mulai juli katakanlah sesuai kita kana da prosedur untuk pengangkatan pegawai tetap kita harus ada psikotes, lah itu kan masih panjang, SK baru turun mungkin kadang oktober. Lah itu otomatis realisasinya tidak sama dengan anggaran, lebih tinggi anggaran. Kenapa disini kaya ini macam-macam pembikinan gula, ini macam-macam tidak terkait dengan biaya anu. Mungkin disini biaya air ini 2014 kenapa mahal, kita anggarannya cuma ini kan, ternyata bahannya 4 Miliar kita. Air injeksi, air permukaan tanah ternyata harganya naik per meter kubik. Kita harus bayar sesuai aturan pemerintah. Mungkin ada lagi hal-hal mungkin produksinya yang biasanya kita anggarkan produksi sedikit, ternyata produksinya banyak otomatis biaya-biaya yang lain membengkak juga.*
3. Mungkin untuk bahan bakunya itu?
  - *Kita bahan bakunya itu HG utamanya itu tebu rakyat, tebu kemitraan, tebu rakyat kemitraan. Untuk tebu kita tidak ikut campur, semua ditanggung petani tapi kita mensubsidi. Subsidi itu ada disini, subsidi angkut. Ini kenapa disini realisasi 14 tidak ada karena ini dibentuk gula, bukan bentuk rupiah tapi diberikan dalam bentuk. Tapi bukan gula dikekno nggak, gula dirupiahkan diambilkan dari produk kita, lah bagi hasil kita diuangkan dikasihkan ke petani sehingga disini nol. Bahan baku kita hanya subsidi kemitraan, kemitraan itu memang tidak 100% kita tangani sendiri, kan sudah ditangani petani. Untuk sistem kemitraan kita mengadakan penyuluhan, kebutuhan-kebutuhan petani apa dipantau, oh saya kekurangan ini, saya butuhnya bibit kita berikan.*
4. Oh itu sama untuk kemitraannya dalam bentuk pendistribusian gula?
  - *Ah gini, distribusi gula untuk petani ini sudah ditangani langsung oleh PKPTR, Pusat Koperasi Primer Tebu Rakyat. PKPTR kan koperasi-koperasi KUD koperasi primer ada pusatnya. Pusat koperasi primer ini, PKPTR ini yang menangani penjualan baik gula maupun tetes, termasuk penyaluran pupuk, pupuk kredit dari bank disalurkan kesana uangnya kita simpan mereka beli minta pencairan untuk beli*

*pupuk, jadi kerja samanya disini. Akhirnya nanti saat panen tebu dikirim kesini KUD-KUD itu sudah menyiapkan data-data hutang-hutang itu tadi. Sekarang sudah mulai pemotongan-pemotongan tidak disini, kita siapkan program siapkan computer dimasing-masing KUD sehingga bisa akses disana, untuk kedepannya demikian.*

5. Jadi untuk pendistribusiannya itu sampai ke seluruh Indonesia atau di sekitar sini saja?
  - *Itu tergantung pembelinya. Sekarang kaya berapa ribu ton dijual, pembelinya orang Surabaya. Orang Surabaya itu membeli dari sini, dari pabrik sana, dari pabrik sana, bos gede. Itu yang mendistribusikan kan ada alokasi distribusi sembako ya, kan ada aturan dari pemerintah sehingga mereka tidak mau drop-dropkan karena butuh kestabilan harga. Kalau dulu waktu masih dikuasai pemerintah, pemerintah yang mengatur itu, sekarang sudah nggak, sudah swasta itu, bukan Bulog lagi.*
6. Mungkin untuk pendapatan, anggaran sama realisasinya itu selisihnya kok besar?
  - *Karena sampean lihat nilai penjualan, nilai penjualan sampean lihat di tetes ini, ini berpengaruh sekali ini. Karena mengurangi prosentase. Perubahan harga mempengaruhi, produksinya mempengaruhi. 2014 kita targetkan produksinya sekian, ternyata hanya mampu sekian karena tebu yang tadinya kita harapkan masuk kesini semua ternyata masuk keluar wilayah. Kita katakanlah 18 ribu kuintal, ternyata kita hanya mampu menggiling 16 ribu kuintal, mau tidak mau akan turun drastis disini, karena apa sekarang persaingan tebu sangat ketat, banyak lahan-lahan yang dialih fungsikan, bangunan dan sebagainya. Disini mungkin kalo tidak diambil pabrik lain mungkin bisa mencapai itu tetapi karena pabrik lain yang kekurangan bahan baku misalnya di Sidoarjo, kotanya sudah mengembang pertanian menyempit, di Kediri juga seperti itu. Lah itu sangat menyerap sekali bahan baku pabrik gula di Malang.*
7. Oh jadi untuk petaninya itu ndak terfokus di Kreet saja begitu?
  - *Ada petani-petani yang milik perorangan yang tidak masuk kemitraan.*
8. Jadi untuk kemitraan khusus untuk PG. Kreet sendiri ya?
  - *Iya. Kenapa disini kita masih ada laba lebih diatas, karena kita sistem penjualannya kita menggunakan persediaan awal bagus. Apa yang harus ditekan kalau ini tidak sampai, menekan ininya realisasinya biaya harus ditekan. Iya biaya anggarannya tinggi karena dipatok dengan produksi yang tinggi. Kita cukup upaya menekan biaya dengan pemikiran bahwa nanti jangan sampai tinggi ini kita tidak mampu, tidak tercapai. Kadang kita tertolong oleh harga karena harga itu sesuai pasar, kita harga itu tidak dipatok pemerintah. kadang kita dipatok kita punya anggaran tinggi ya, anggarannya katakanlah 200 ribu kuintal. Musim penghujan terus, kita rendeman harusnya itu 1 kuintal tebu jadi 8 kilogram, ndak bisa jadi itu cuma*

*tinggal 7 kilogram, otomatis begitu. Banyak faktor yang mempengaruhi itu.*

9. Mungkin untuk pendapatan itu juga masuk bagian akuntansi juga pak, pendapatan dari hasil penjualan?
  - *Penjualan kita tidak menjual sendiri mas, sudah dijual oleh direksi saat akhir bulan kita dapat RK, posisi penjualan disana. Kita tinggal ambil, kita jurnal masuk pendapatan kita. Penjualannya semua langsung direksi.*
10. Jadi untuk yang bagian akuntansi ini ya wewenangnya ya sebatas biaya?
  - *Biaya, utamanya biaya. Hutang-hutang dicek satu per satu, terus penerimaan deadlinenya sudah tepat nggak, kalau nggak tepat kena denda. Jadi disini akuntansi ini ngecek mulai dari pengadaan awal, kaya permintaan barang ini mulai dari permintaan sampai pembayaran saya harus cek satu per satu sampai terjadi laporan keuangan.*
11. Jadi untuk laba juga ndak punya wewenang untuk menentukan?
  - *Loh ndak, bukan menentukan kita. Apa yang terproses dikomputer didatabase itu akan muncul dari laporan keuangan kita.*
12. Mungkin untuk dari anggarannya, menentukan anggaran dari labanya sendiri?
  - *Oh nggak bisa, kita mengajukan katakanlah mampunya tebu sekian, biaya sekian, lah kita bikin kita ajukan ke direksi, direksi dikumpulkan di tiga perusahaan masuk ke jakarta. Jakarta dilihat disana perlu dikoreksi. Kalau sudah ngoreksi selesai sudah dipusat jakarta sana baru diajukan ke kementerian BUMN, labanya pabrik ini sekian-sekian oke dipatok oke baru jadi laba anggaran.*
13. Mungkin untuk wewenang atau batasan yang diberikan Direksi kepada PG. Kreet sendiri sebatas apa?
  - *Operasional saja, kita kekurangan dana minta. Untuk pembayaran apapun kita minta modal kerja ke kantor Direksi. Operasional saja.*
14. Berarti untuk anggaran kalau semisal kurang bisa mengajukan lagi?
  - *Iya, kita nggak mampu, kita mengajukan katakanlah koreksi, terserah Kementerian mau nggak, kalau nggak mau ya itu anggarannya itu aja.*
15. Oh sampai ke Kementerian lagi?
  - *Kan punya BUMN, iya. RUPSnnya, pemegang sahamnya pusat. Ya itu sebagai pertanggungjawabannya SMK kita ya itu dasarnya. Nilainya pekerja-pekerja itu nanti dari kinerja kita juga, profitnya marjinnnya biayanya berapa, semuanya.*
16. Untuk pelaporan PG. Kreet sendiri dilakukan kapan kepada Direksi?
  - *Setiap bulan. Setiap bulan kan kita ada laporan keuangan, evaluasi, untuk kedepan pakai estimasi biaya, laba rugi juga. Setelah akhir tahun kita diaudit oleh KAP.*
17. Oh bukan BPK pak?

- *Bukan, BPK bukan kewenangannya seperti itu. BPK itu biasanya mengaudit BUMN itu 5 tahun sekali, dilihat dari audit KAP tadi. Audit KAP dasarnya dari SPI, kalau BPK dari KAP.*
18. Dari wawancara kemarin itu, biaya itu bisa dimonitoring dari pusat ya pak, mungkin ya pelaporannya bisa seperti itu?
- *Rencana seperti itu, sekarang sudah canggih bisa dari pusat sana nanti kalau COA-nya sudah sama. Masih dalam taraf penggodokan, pusat juga menyiapkan COA-nya. COA itu semua harus sama, rujukannya harus sama. Itu karena perusahaan kita tidak hanya pabrik gula, ekspor impor juga ada, agro wisatanya tidak hanya pabrik gula saja tetapi kelapa sawit juga ada, farmasi juga ada, industri yang lain, mungkin karung plastik juga ada, macem-macem. Jadi COA-nya ini harus digodok benar-bener rujukannya jadi mengerucut satu. Ini sudah jadi tanggungannya pusat itu, jadi kita yang menyiapkan yang dibawah. Ini sudah bisa insyaallah produksi itu nanti sudah bisa diakses disana, dilihat dilayar-layar itu hari ini berapa-berapa hari jam itu sudah bisa di Surabaya bisa dilayar monitor itu bisa. Kan tahun kemarin sebatas di kantor QC, GM, di pabrik-pabrik gitu nanti disana sudah bisa, tahun ini. Kontrolnya seperti itu.*
19. Dari media online kemarin sempat membrowsing, dalam 4 tahun terakhir ini Kreet mengalami peningkatan kinerja?
- *Iya kinerjanya. Kreet berani berubah total, baik dari on-farm-nya maupun off-farm-nya. Dibidang off-farm tentunya ya efisiensi-efisiensi dan penggunaan barang yang jangan sampai terjadi kemacetan, di on-farm-nya kita betul-betul mengambil tebu bersih. Kita lebih baik ndak menerima tebu banyak-banyak tapi nilai rendemannya rendah, kita kualitas bukan kuantitas yang dibenahi. Tapi dukungan dari masyarakat sekitar utamanya petani itu tinggi karena apa, mereka disistem seperti itu penghasilan mereka meningkat. Kenapa meningkat, karena rendeman tebu per kuintalnya jadi semakin tinggi. Gula yang diberikan ke petani semakin tinggi begitu. Mereka senang, dengan membuang sedikit tapi mendapatkan lebih banyak. 3 tahun terakhir kita tertinggi di seluruh gula BUMN, 2 tahun terakhir kita tertinggi bukan BUMN lagi tapi seluruh Indonesia. Harapannya bukan Indonesia, di ASEAN. Tapi ya itu, semua stakeholder semua harus mendukung.*
20. Mungkin dalam hal ini ada kebijakan khusus dari GM sehingga peningkatan kinerja itu ada?
- *Iya harus, semua dikasi motivasi. Tidak hanya motivasi tentunya juga target-target ya. Target tebu kalian harus sekian, tapi harus bersih, tanpa pucuk, tanpa kotor, masuk harus bersih, target mereka. Tentunya pihak manajemen tidak diam. Dengan keberhasilan itu manajemen juga memberikan reward kepada rekan-rekan, itu yang memotivasi itu. Apa yang terjadi, betul-betul signifikan dengan tebu MBS. Dulu itu tebu terkotor, tebu katakanlah pabrik gula 15 lah di*

*BUMN. Pabrik kita 7 tahun yang lalu nomornya ya nomor belakang. Tapi dengan manajemen yang baru berani, awalnya juga deg-degan berani takut. Tapi dengan konsekuensi tinggi mereka siap apapun yang terjadi. Tebu kotor tolak, tebu kotor tolak. Akhirnya itu tadi, petani senang hasil mereka soalnya tinggi. Katakanlah mereka dikasih 6, 1 kuintal 6 kilo. Dengan membuang dikit mereka dikasih 8 kilo lak senang. Per kuintal tebu berapa ton mereka kirim.*

21. Mungkin dari segi finansialnya itu apa ada kebijakan khususnya dalam hal peningkatan kinerja ini?
  - *Kita dalam hal permintaan modal kerja kita normal, kebutuhan-kebutuhan tentunya kaya efisiensi kita terbatas. Dengan keterbatasan itu kita harus memaksimalkan yang ada.*
22. Mungkin dalam menentukan kebijakan ini apakah informasi pertanggungjawaban yang lalu itu masih memiliki peranan yang cukup signifikan?
  - *Untuk pertanggungjawaban tahun yang lalu biasanya setelah RUPS hanya sebagai patokan untuk kedepan. Jadi perbaikan itu tidak berhenti disini tapi terus menerus. Karena tantangannya persaingannya juga akan naik juga.*

Hari/Tanggal : Kamis, 23 Juni 2016  
Narasumber : Bapak Farhan Effendi  
Jabatan : Staf Bagian Akuntansi dan Keuangan

1. Untuk pengklasifikasian pusat pertanggungjawaban di sini seperti bagaimana pak, seperti pusat biaya itu bagian apa saja, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi?
  - *Penjualan yang njual juga surabaya, kita hanya membuat pelaporan keuangan saja. Biaya kita yang mengeluarkan, hasil produksi kita disetorkan ke surabaya, ntar dikasih RC, kita catat sebagai pendapatan gitu aja. Pusat biaya ini pengelolaan, tanaman, pembikinan, pemeliharaan, QC. Untuk SDM ini karyawan disini, meliputi dari administrasi SDM, administrasi penggajian, keamanan juga. Untuk pendistribusian ATR ini. Untuk hasil pendistribusian masuk ke surabaya, kita butuh modal kerja minta ke surabaya. Jadi kita pengakuan penjualan hanya pengakuan saja, untuk keuangannya masuk disana. Untuk investasi juga begitu harus mengajukan ke surabaya.*

## BIODATA PENELITI

Nama Lengkap : Fachrudin  
 Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 26 Februari 1993  
 Alamat Asal : Jalan Ciliwung 2 Nomor  
 43N, Blimbing Kota  
 Malang  
 Contact Person : 08970460897  
 E-Mail : fachrudin.oke@gmail.com



### Pendidikan Formal

1997-1999 : TK Aisyiyah Bustanul Athfal XI  
 1999-2005 : SDN Purwantoro XIV Malang  
 2005-2008 : SMPN 8 Malang  
 2008-2011 : MAN 1 Malang  
 2011-2016 : Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas  
 Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### Pendidikan Non Formal

2011-2012 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab  
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim  
 Malang  
 2012-2013 : English Language Center (ELC) Universitas  
 Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### Pengalaman Organisasi

- Unit Kegiatan Mahasiswa Korps Sukarela Palang Merah Indonesia Unit  
 Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

### **Aktivitas dan Pelatihan**

- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik (OPAK) UIN Malang Tahun 2011
- Peserta Orientasi Pengenalan Akademik Fakultas Ekonomi (OPAK-FE) UIN Malang Tahun 2011
- Peserta Pendidikan dan Pelatihan Dasar (DIKLATSAR) XXI KSR-PMI Unit UIN Malang Tahun 2012
- Praktik Kerja Lapangan (PKL) di Kantor Badan Wakaf Indonesia Jakarta Tahun 2014
- Peserta Pelatihan SPSS Fakultas Ekonomi UIN Malang Tahun 2015

Malang, 1 Juli 2016

Fachrudin