

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Djatiroto)

Laili Fauziyah¹, Diyah Probowulan, SE. MM.², Drs. Suwarno, MM. Akt.³

Jurusan Akuntansi Program S1
Universitas Muhammadiyah Jember
Jember, Indonesia

Abstrak

ABSTRAK

Laporan pertanggungjawaban adalah merefleksikan aliran informasi dari operasional ke manajemen puncak dan mengilustrasikan cakupan tanggungjawab yang semakin meluas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penggunaan laporan pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya produksi. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa Struktur organisasi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto telah menunjukkan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas, dimana wewenang mengalir dari atasan ke bawahan dan tanggungjawab mengalir dari bawahan ke atasan. Anggaran disusun dalam tiga bagian, yaitu RKAP, RKO dan Prognosa. Anggaran berfungsi sebagai pengendali biaya. Biaya-biaya belum diklasifikasikan dalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Sedangkan pengkodean tanggung jawab menurut tingkatan manajemen telah diterapkan. Sistem pelaporan tanggung jawab sudah menunjukkan sistem yang baik dengan dibuatnya suatu laporan manajemen.

Kata Kunci : Akuntansi Pertanggungjawaban, Laporan Pertanggungjawaban, Biaya Produksi, Pengendalian Biaya

ABSTRACT

The accountability report is a reflection of the flow of information from operations to top management and illustrates a wider range of responsibilities. The purposes of this research is to know the use of responsibility report as a means of controlling production costs. Data collection techniques use observation, interview and documentation. The data analysis are consist of organizational structure in PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto has shown clear division of authority and responsibility, in which authority flows from superiors to subordinates and responsibilities flow from subordinates to superiors. The budget is arranged in three parts, namely RKAP, RKO and Prognosa. Budget serves as a cost controller. Costs have not been classified in controlled and uncontrolled costs. While the coding of responsibilities by management level has been applied. The reporting system of responsibility has shown a good system with the creation of a management report.

Keyword: Accounting Accountability, Responsibility Report, Production Cost, Cost Control

PENDAHULUAN

Tujuan dari setiap perusahaan yang ada di Indonesia adalah untuk mendapatkan keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut, setiap perusahaan harus lebih efektif dalam menjalankan kegiatan perusahaan, salah satunya dengan meningkatkan efektifitas tenaga kerja yang ada dalam perusahaan. Perusahaan harus dapat mengendalikan dengan bijaksana seluruh aktifitas yang dijalankan, yaitu dengan cara mengendalikan biaya-biaya yang tidak begitu diperlukan dalam kegiatan perusahaan, sehingga dapat terhindar dari penyimpangan biaya.

Dengan semakin berkembangnya usaha dalam dunia bisnis ini memicu persaingan yang semakin kompetitif antar perusahaan. Dampaknya permasalahan di dalam manajemen perusahaan menjadi semakin kompleks. Situasi seperti ini menuntut perusahaan untuk mampu mengelola

perusahaan dengan baik sehingga mampu bertahan dan bersaing dalam pasar. Untuk menjaga kelangsungan kegiatan operasional perusahaan perlu menerapkan suatu sistem yang tepat.

Di dalam perusahaan akuntansi mempunyai peranan yang sangat penting. Dimana kemajuan suatu perusahaan dapat dilihat dari proses akuntansi perusahaan tersebut. Jika proses akuntansi di dalam perusahaan tersusun dengan baik dan benar sesuai dengan bukti-bukti yang ada, maka kemungkinan besar perusahaan tersebut merupakan perusahaan yang baik, begitu pula sebaliknya. Fungsi lain dari akuntansi yaitu sebagai sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan, misalnya dengan melihat laporan keuangan perusahaan kita dapat mengetahui maju mundurnya suatu perusahaan. Dengan kata

lain akuntansi merupakan cerminan dari suatu perusahaan.

Salah satu metode yang dibutuhkan oleh manajemen dalam pengendalian biaya adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban, biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya. Karena sumber daya yang digunakan harus dinyatakan dalam satuan uang dan itu merupakan biaya, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan satu metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Samryn (2012:261) adalah suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban juga berfungsi sebagai alat bagi manajer pusat pertanggungjawaban memotivasi dirinya untuk meningkatkan prestasinya karena segala keputusan yang diambil yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan harus dipertanggungjawabkan melalui laporan pertanggungjawaban yang pada akhirnya akan menunjukkan prestasi dari manajer tersebut.

Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan wewenangnya dipisah menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban meliputi biaya, pendapatan, laba dan investasi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban diperlukan pembagian tugas dan wewenang dalam susunan organisasi, selain anggaran yang harus dinyatakan dengan jelas melalui laporan pertanggungjawaban. Untuk memberikan gambaran tentang tingkat pertanggungjawaban masing-masing bagian, maka harus dibedakan antara biaya-biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab. Hal ini dapat menunjukkan bahwa tingkat pertanggungjawaban hanya sampai pada batas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab, sedangkan biaya yang tak terkendali oleh manajer pusat pertanggungjawaban tersebut, menjadi tugas bagi manajer di atasnya untuk dapat mengendalikannya.

Biaya produksi menurut Hansen dan Mowen (2009:50) adalah biaya yang berkaitan dengan pembuatan barang dan penyediaan jasa. Biaya produksi dapat diklarifikasikan lebih lanjut sebagai biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Sedangkan biaya non-produksi adalah biaya yang berkaitan selain fungsi produksi yaitu, pengembangan, distribusi, layanan pelanggan dan administrasi umum. Dalam dunia usaha yang semakin berkembang ini, untuk

mendapatkan keuntungan yang optimal diperlukan pengendalian terhadap biaya produksi.

Salah satu perusahaan yang menggunakan laporan pertanggungjawaban untuk mengendalikan biaya yaitu PG. Jatiroto, PG. Jatiroto yang bergerak dalam bidang usaha agribisnis perkebunan tebu yang menghasilkan produk utama gula pasir dan tetes. PG. Jatiroto sering dikonotasikan sebagai tempat atau keberadaan PG besar di Indonesia, dengan bergabung dengan PT. Perkebunan Nusantara XI, PG. Djatiroro saat ini menjadi PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto.

Pada tahun 2016 Pabrik Gula Jatiroto ditargetkan mencapai kenaikan produksi gula kristal putih pada musim giling tahun 2016, dengan memproduksi sebanyak 93.000 ton dari realisasi tahun lalu sebanyak 69.000 ton. Untuk mencapai target tersebut General Manajer PG Jatiroto akan mengubah sistem tebang muat angkut, dimulai dari tahun 2016 tebang muat angkut sampai pada penggilingan tidak boleh lebih dari 10 jam dan harus langsung giling, dikarenakan semakin panjang waktu tebang muat angkut, potensi kerugian akan semakin menganga. Diketahui bahwa selama ini waktu tebang angkut di PG Jatiroto berkapasitas 7.000 ton cane/day (TDC) itu masih lebih dari sehari, selain itu pengawasan dilapangan selama ini cukup lemah sehingga banyak tebu yang seharusnya belum layak tebang dipaksakan untuk digiling, sehingga kadar gulanya masih rendah tidak mampu menghasilkan GKP secara maksimal.

Hal ini membuktikan bahwa PG. Jatiroto masih kurang maksimal dalam mengendalikan biaya produksi yang terjadi dalam kegiatan perusahaannya. Oleh karena itu sangat penting bagi PG. Jatiroto dalam memperbaiki strategi untuk mengendalikan biaya produksinya, salah satunya dengan cara menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban, sebagaimana yang kita ketahui untuk mengukur kinerja dalam akuntansi pertanggungjawaban dibagi dalam beberapa pusat pertanggungjawaban salah satunya yaitu pusat pertanggungjawaban biaya dalam struktur organisasinya harus ada pemisahan wewenang dan tanggungjawab yang jelas, penyusunan anggaran yang sesuai dengan realisasinya.

Setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam mengambil keputusan yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan harus dipertanggungjawabkan dalam sebuah laporan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya, untuk menghindari penyimpangan biaya dan mengendalikan biaya produksi.

Menurut Alex Sugiharto, dkk (2011) tentang "*Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Biaya Produksi dan Kinerja Manajer Produksi (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XII unit Kebun Kertowono)*" menunjukkan bahwa laporan pertanggungjawaban sudah cukup baik dalam penyajiannya untuk

penilaian dari fungsi laporan pertanggungjawaban biaya produksi. Menurut Sicylia Aliu (2013) tentang *“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja”* menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban melalui struktur organisasi, penyusunan anggaran, dan sistem pelaporan biaya merupakan salah satu hal yang penting sebagai alat pengendalian biaya dalam suatu bidang usaha dan sebagai penilaian kinerja.

Berdasarkan uraian-uraian latar belakang di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *“Laporan Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto)”*.

Tinjauan Pustaka

Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu konsep dari akuntansi manajemen dan merupakan suatu sistem di dalam akuntansi yang dirancang sehubungan dengan pendelegasian wewenang kepada manajer yang bertanggungjawab.

Menurut Mulyadi (2010:218), *“akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dinaggarkan.”*

Definisi tersebut mengatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengelompokkan organisasi atas pusat-pusat pertanggungjawaban, sehingga apabila terjadi penyimpangan atas anggaran, maka pihak manajemen dapat mencari orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi.

Pusat biaya adalah tempat dalam organisasi (divisi, departemen, bagian, atau seksi) dimana biaya tertentu dikumpulkan menurut tempat terjadinya yang meliputi keseluruhan biaya yang dibebankan untuk aktivitas usaha, dan biaya-biaya inilah menjadi tanggungjawab manajer yang memimpin pusat biaya tersebut. Menurut Supriyono (2001:25), *“pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas biaya dari pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.”*

Sebagaimana pusat pertanggungjawaban lainnya, pusat biaya juga mengkonsumsi masukan dan menghasilkan keluaran, namun keluaran pusat biaya tidak diukur dalam bentuk pendapatan. Kemampuan dalam mengendalikan biaya sesuai dengan rencana merupakan ukuran prestasi manajer pusat biaya. Pusat biaya dapat merupakan bagian yang relatif kecil dengan jumlah orang yang sedikit,

tapi dapat juga merupakan bagian besar seperti pabrik secara keseluruhan.

Ditinjau dari sudut pengendalian, biaya ada dua yaitu:

1. **Biaya Teknis**
Merupakan biaya yang jumlahnya berhubungan erat dengan volume kegiatan. Misalnya, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
2. **Biaya Kebijakan**
Merupakan biaya yang jumlahnya tidak berhubungan dengan besarnya volume kegiatan.

Laporan Pertanggungjawaban

Menurut Cecily dan Michael (2011:157) menjelaskan bahwa laporan pertanggungjawaban adalah merefleksikan aliran informasi dari operasional ke manajemen puncak dan mengilustrasikan cakupan tanggungjawab yang semakin meluas.

Laporan pertanggungjawaban berfungsi sebagai bahan evaluasi dari proses pelaksanaan kegiatan sampai hasil-hasil yang dapat dicapai dari kegiatan tersebut, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, perbaikan-perbaikan serta peningkatan kualitas dalam pelaksanaan kegiatan dimasa yang akan datang.

Dasar-dasar dari laporan pertanggungjawaban yaitu mencakup : laporan pelaksanaan kegiatan dan laporan penggunaan dana. Pada umumnya laporan pertanggungjawaban disusun secara :

1. Sistematis
2. Komprehensif
3. Saling terkait antara satu bagian dengan bagian yang lain.
4. Dengan font, size dan margin sesuai dengan yang sudah ditentukan.

Biaya Produksi

Mulyadi (2010:14) mendefinisikan biaya produksi sebagai berikut : *“Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”*.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:554) yang dialih bahasakan oleh Dewi Fitriyani mendefinisikan biaya produksi sebagai berikut : *“Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyediaan jasa”*.

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

harga pokok barang yang dihasilkan. Sehingga dapat menjadi pedoman untuk menentukan harga jual.

Biaya produksi membentuk harga pokok produksi yang digunakan untuk menghitung harga pokok produk jadi dan harga pokok produk pada akhir periode akuntansi masih dalam proses. Biaya produksi digolongkan dalam tiga jenis yang juga merupakan elemen-elemen utama dari biaya produksi, meliputi :

1. Biaya bahan baku (*Direct Material Cost*) merupakan bahan secara langsung digunakan dalam produksi untuk menghasilkan suatu macam produk jadi yang siap untuk dipasarkan.
2. Biaya tenaga kerja langsung (*Direct Labour Cost*) merupakan biaya-biaya bagi para tenaga kerja langsung ditempatkan dan didayagunakan dalam menangani kegiatan-kegiatan proses produk jadi secara langsung diterjunkan dalam kegiatan produksi menangani segala peralatan produksi dan usaha itu dapat terwujud.
3. Biaya overhead pabrik (*Factory Overhead Cost*) umumnya didefinisikan sebagai bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung dan biaya pabrik lainnya yang tidak secara mudah didefinisikan atau dibebankan pada suatu pekerjaan.

Berdasarkan komponen yang menyusunnya, biaya produksi meliputi unsur-unsur :

1. Bahan baku atau bahan dasar termasuk bahan setengah jadi,
2. Bahan-bahan pembantu atau bahan penolong,
3. Bunga modal,
4. Penyusutan peralatan produksi,
5. Sewa (gedung dan peralatan yang lain),
6. Biaya pemasaran, seperti biaya penelitian dan analisis pasar produk, biaya angkutan dan pengiriman, biaya reklame atau iklan,
7. Pajak perusahaan.

Pengendalian Biaya

Menurut pendapat Halim dan Tjahjono (2009:5) menjelaskan bahwa pengendalian adalah suatu proses untuk mengarahkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengendalian adalah rangkaian kegiatan yang harus dilakukan untuk mengadakan pengawasan, penyempurnaan dan penilaian (evaluator) untuk menjamin bahwa tujuan dapat tercapai sebagaimana yang telah ditetapkan dalam perencanaan. (Soedjaji, 1996).

Menurut Palaykim (1991) "*Control* tidaklah berarti mengontrol saja, tetapi juga meliputi aspek penelitian, apakah yang dicapai itu sesuai dan sejalan dengan tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan, lengkap dengan rencananya, kebijaksanaan, program dan lain sebagainya dari manajemen". Seperti yang dikemukakan Mardiasmo (2001:3) pengendalian adalah sebagai berikut : "Pengendalian biaya pada dasarnya merupakan serangkaian

kegiatan monitoring dan evaluasi secara terus-menerus serta membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya".

Terdapat beberapa pengertian mengenai pengendalian biaya, antara lain :

1. Berdasarkan *Bushiness Dictionary*
 - a. Pengendalian biaya merupakan penerapan dari proses penyelidikan untuk mendeteksi adanya penyimpangan biaya aktual dari dana anggaran.
 - b. Pengendalian biaya merupakan prosedur pemeriksaan untuk memastikan penyebab terjadinya penyimpangan atau perselisihan dengan melakukan tindakan koreksi antara realisasinya dengan anggaran yang telah ditetapkan.
2. Menurut Wideman (1995) "pengendalian biaya bertanggungjawab dalam menelusuri biaya atau aliran dana terhadap anggaran atau budget yang telah ditetapkan".

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya merupakan suatu kegiatan pengawasan dan penghematan terhadap pengeluaran agar efektif dan efisien.

Peran pengendalian biaya menurut Panglaykin dan Tanzil (1991) adalah :

1. Memiliki pengeluaran
Dengan mengadakan analisa, dan sintesa serta menggunakan perbandingan maka terdapatlah pengawasan dan penelitian yang layak.
2. Mengadakan penelitian usaha efisien
Pengeluaran untuk *direct labour cost* mudah diketahui, tetapi jika tidak ada produktifitas maka ini tidak dapat dipertanggungjawabkan.
3. Mengadakan distribusi pada biaya *overhead*
4. Melakukan produksi dalam jumlah ekonomis serta dalam jumlah yang dapat dijual.
5. Menetapkan harga penjualan.
6. Mengurangi *waste* atau penghamburan.
7. Mengajukan kepada buruh untuk berfikir dalam suasana hemat.

Metode Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Penelitian studi kasus juga dapat dikatakan sebagai penelitian yang memusatkan diri secara intensif pada suatu objek sebagai suatu kasus (Indiantoro dan Bambang 1999:26). Dengan demikian, metode penelitian kualitatif studi kasus dipilih oleh penulis sebagai metode penelitian ini karena sesuai dengan karakteristik dan masalah yang sedang diteliti yaitu memusatkan pada suatu objek sebagai suatu kasus.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data penelitian yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original (Kuncoro, 2009: 148).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpulan data dan publikasikan kepada masyarakat data (Kuncoro, 2009: 148).

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto beralamat di Jln. Ranu Pakis No. 1 Jatiroto Lumajang. Waktu penelitian pada tanggal 6 Maret sampai dengan 25 Mei 2017.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian, dalam penelitian ini wawancara yang digunakan yaitu wawancara terstruktur.

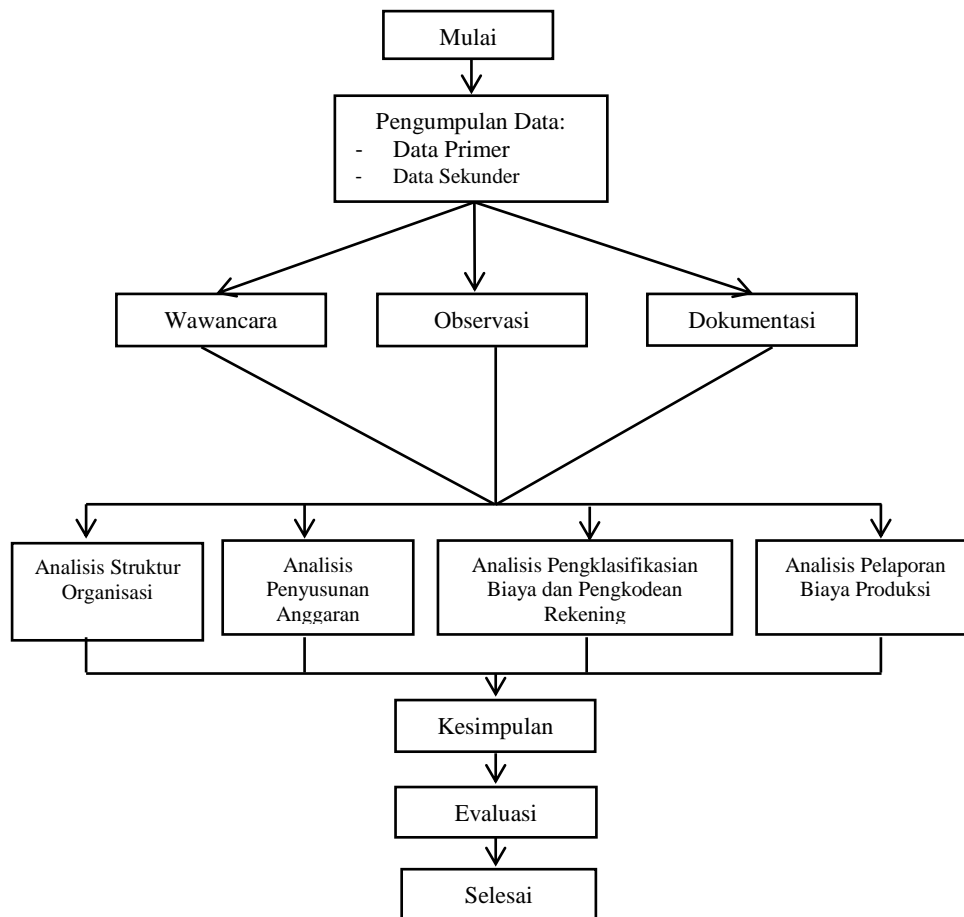
2. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung di lapangan.

3. Studi pustaka

Yaitu cara pengumpulan data dengan menggunakan buku dan mempelajari literatur yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

Kerangka Pemecahan Masalah



Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan

Pabrik Gula Jatiroto merupakan salah satu unit usaha dari PT. Perkebunan Nusantara XI yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) agribisnis perkebunan dengan *core business* gula. Perusahaan ini merupakan satu-satunya BUMN

yang mengusahakan komoditas tunggal, yakni gula, dengan kontribusi sekitar 16-18% terhadap produksi nasional. Sebagian besar bahan baku berasal dari tebu rakyat yang diusahakan para petani sekitar melalui kemitraan dengan Pabrik Gula. Pendirian perusahaan sesuai Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996 dan merupakan gabungan antara PT.

Perkebunan XX (Persero) dan PT Perkebunan XXIV-XXV (Persero) yang masing-masing didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 6 Tahun 1972 dan No. 15 Tahun 1975.

Sebagian besar unit usaha di lingkungan PTPN XI telah beroperasi sejak masa kolonial berkuasa di Hindia Belanda. Kantor Pusat PTPN XI sendiri merupakan peninggalan HVA (*Haandels Vereninging Amsterdam*) yang dibangun pada Tahun 1924 dan merupakan lambang konglomerasi industri gula saat itu. Bentuk perusahaan berulang kali mengalami perubahan dan restrukturisasi terakhir terjadi pada Tahun 1996 bersamaan dengan penggabungan 14 PTP menjadi 14 PTPN.

Sejak didirikan hingga sekarang Pabrik Gula Jatiroto mengalami beberapa kali perubahan bentuk perusahaan dalam status kepemilikan atau penguasaan. Pabrik Gula Jatiroto merupakan Pabrik Gula terbesar, baik dari kapasitas giling maupun luas area kerjanya di wilayah PTPN XI yang meliputi 16 Pabrik Gula. Dengan kapasitas produksi mencapai 7.000 TCD dan gula milik Pabrik Gula yang dihasilkan sebesar 50.000 ton, sehingga memberikan sumbangsih sebesar 25% dari total gula produksi milik PTPN XI.

Visi dan Misi Perusahaan

Pabrik Gula Jatiroto sebagai unit usaha dalam lingkup bisnis PT Perkebunan Nusantara XI berkewajiban mengamankan dan mensukseskan akan kepentingan tersebut dan menjabarkannya dalam visi dan misi unit usaha sebagai berikut:

Visi : Menjadi Penyangga yang Tangguh Bagi Kelangsungan Hidup PTPN XI

Sedangkan misi Pabrik Gula Jatiroto adalah:

1. Memaksimalkan produktivitas lahan hgu;
2. Menjadikan petani sebagai akselerator produksi;
3. Memaksimalkan efektivitas dan efisiensi pabrik;
4. Memantapkan *cost effectiveness*;
5. Memberdayakan lingkungan dan masyarakat guna mendukung keberadaan pabrik gula.

Diharapkan dengan adanya visi dan misi tersebut, Pabrik Gula Jatiroto mampu menjadi unit usaha penyangga bagi kelangsungan hidup perusahaan yang selalu mensejahterakan para *stakeholder* nya.

Struktur Organisasi di Pabrik Gula Jatiroto

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya struktur organisasi yang dengan jelas menjelaskan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Sistem organisasi yang dilakukan oleh perusahaan akan sangat menunjang terbentuknya sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban karena manajer akan termotivasi dan sekaligus memotivasi bawahan atau

anggotanya untuk mengejar target yang telah ditetapkan pada bagaian tersebut.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada di Pabrik Gula Jatiroto, peneliti menemukan bahwa struktur organisasi di Pabrik Gula Jatiroto sudah cukup efektif dilakukan. Karena struktur organisasi pada perusahaan sudah terbagi pada beberapa bagian peningkatan wewenang, pemisahan tanggungjawab dan tugas secara jelas sesuai dengan *job drescription* yang ada. Demikian juga pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab dari tingkat atas ke tingkat bawah sudah jelas dalam strukur organisasi. Contohnya seperti KaSi (Kepala Seksi) Keuangan, salah satu tugasnya yaitu membuat LM15 (Laporan Manajemen) setiap bulannya, Kasi Keuangan menyusun laporan sesuai dengan SOP (*Standart Operational and Procedure*) baik internal atau eksternal sesuai dengan kebijakan akuntansi, prosedur, manual dan sistem sejauh cakupan tanggungjawabnya, selain itu Kasi Keuangan menetapkan tugas kepada jajaran dibawahnya dengan seizin manajer A.K.U (Administrasi Keuangan & Umum), seperti pengambilan transaksi atau kebutuhan biaya dalam seminggu kedepan ke bagian tanaman, pengolahan, pabrikasi dan quality control untuk dibuatkan dropping mingguan oleh Kasi Keuangan.

Bentuk dan Proses Penyusunan Anggaran di Pabrik Gula Jatiroto

Apabila perusahaan menginginkan untuk mengevaluasi pekerjaan yang di lakukan oleh divisi-divisi yang ada dalam perusahaan, maka General Manajer/ Manajer harus mempersiapkan anggaran yang telah ditetapkan dan realisasinya sebagai pembanding dan penilaian kinerja dari setiap divisi atau tenaga kerja yang ada, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada divisi-divisi tersebut.

Agar anggaran yang dibuat dapat berfungsi dengan baik maka taksiran-taksiran yang termuat didalamnya harus cukup akurat sehingga tidak akan jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bisa melakukan penafsiran secara lebih akurat maka, diperlukan data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor penunjang di dalam penyusunan anggaran.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap Pabrik Gula Jatiroto, anggaran produksi yang disusun cukup efektif dilakukan. Karena dalam proses penyusunan anggaran Atasan/General Manajer melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan untuk ikut serta pada penyusunan anggaran. Pabrik Gula Jatiroto menggunakan pendekatan *Bottom Up* dalam proses penyusunan anggaran, pendekatan *Bottom Up* merupakan upaya melibatkan semua pihak sejak awal, sehingga setiap keputusan yang diambil dalam perencanaan adalah keputusan bersama, dengan mendorong keterlibatan dan komitmen sepenuhnya untuk malaksanakannya.

Sama halnya dengan yang dilakukan Pabrik Gula Jatiroto dalam menyusun anggaran.

Proses penyusunannya dimulai dari masing-masing bagian seperti, bagian tanaman, pengolahan, pabrikasi, quality control dan A.K.U mengajukan rancangan anggaran biaya untuk pabrik ke General Manajer, kemudian pengajuan anggaran ini akan di rekap ulang oleh bagian A.K.U untuk di rapatkan bersama, setelah anggaran selesai direkap ulang dibahas bersama dalam rapat internal dengan General Manajer, apabila General Manajer setuju dengan rancangan anggaran tersebut, maka anggaran tersebut diajukan pada Kantor Pusat sesampainya di kantor pusat anggaran akan di rapatkan kembali setelah kantor pusat menyetujui anggaran tersebut, berlanjut dikirim ke komisaris untuk mendapatkan persetujuan, apabila disetujui oleh komisaris dilanjutkan pengajuan anggaran kepada Kementerian setelah rancangan anggaran ini disetujui oleh Kementerian, barulah anggaran tersebut siap untuk di aplikasikan oleh masing-masing bagian di Pabrik Gula. Proses penyusunan anggaran membutuhkan waktu 3-4 bulan untuk dapat di aplikasikan.

Klasifikasi dan Pengkodean Rekening Biaya di Pabrik Gula Jatiroto

Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan dalam penyusunan anggaran. Hal ini dimaksudkan agar diketahui siapa yang bertanggungjawab terhadap biaya tersebut dakan menjadi lebih efektif.

Dalam menggolongkan biaya yang meliputi biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan, perusahaan disini sudah melakukan pemisahan biaya tersebut, dan berdasarkan data yang didapatkan dalam penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa penggolongan biaya pada Pabrik Gula Jatiroto ini dapat disimpulkan sudah efektif dilakukan. Seperti halnya, gaji karyawan dan penyusutan ini ditentukan oleh Kantor Pusat dan biaya-biaya yang lain ditentukan oleh Pabrik Gula Jatiroto sendiri.

Dalam laporan pertanggungjawaban juga terdapat pengkodean rekening, pengkodean rekening ini diperlukan agar biaya lebih mudah untuk diidentifikasi dan dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab atas biaya tersebut. Berdasarkan data yang peneliti kumpulkan, sebagai berikut :

Contoh Kode Rekening

Kode Rek.	Perkiraan / Uraian	Jumlah Anggaran (Rp)
5	Jenis biaya	
51	Jenis Biaya Produksi	
510	Biaya Umum	
511.00	Gaji Karyawan Tetap	xxx.xxx

Sistem Pelaporan Biaya Produksi di Pabrik Gula Jatiroto

Salah satu unsur penting dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah laporan pertanggungjawabannya dari manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban berisi informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan. Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan manajer melakukan pengelolaan biaya. Laporan ini berisi biaya-biaya yang dianggarkan, yaitu biaya yang sebenarnya.

Laporan pertanggungjawaban biaya membantu manajemen untuk mengetahui bagaimana perkembangan biaya produksi pada periode tertentu, dan dapat berfungsi sebagai alat pengendali terhadap ketidakefisienan yang sedang terjadi.

Dari laporan tersebut dapat diketahui, apakah manajer mampu mengendalikan biaya produksi untuk tidak melebihi dari apa yang sudah dianggarkan, selain itu juga dapat membantu manajer atau bagian yang bertanggung jawab dalam

mengidentifikasi masalah yang memerlukan perhatian khusus.

Kesimpulan

Struktur organisasi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto telah menunjukkan pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas sesuai dengan *Job Description*, dimana wewenang mengalir dari atasan ke bawahan dan tanggungjawab mengalir dari bawahan ke atasan. PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto dipimpin oleh general manajer yang membawahi beberapa manajer yang membawahi asisten dan masing-masing asisten membawahi setiap kepala seksi.

PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero) PG. Jatiroto menggunakan angka desimal untuk membuat pengkodean rekening, Pabrik Gula Jatiroto juga sudah melakukan pengkodean rekening untuk kode pertanggungjawaban untuk setiap bagian. Namun Pabrik Gula Jatiroto belum memisahkan

biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Sistem pelaporan biaya yang dimiliki Pabrik Gula Jatiroto telah menunjukkan sistem pelaporan yang cukup baik, suatu laporan biaya disusun ke dalam beberapa laporan seperti, laporan resi keuangan yang dibuat 1 bulan sekali atau 15 hari sekali sesuai kebutuhan, prognosa yang dibuat 1 bulan sekali dan laporan manajemen bulanan. Laporan-laporan ini disusun dan di pertanggung jawabkan setiap bulan dan akhir periode tahun tertentu.

Saran

Sebaiknya dalam penyusunan anggaran, Pabrik Gula Jatiroto lebih melibatkan para karyawan yang lebih bawah, agar suatu anggaran yang akan disusun benar-benar tepat sesuai dengan kebutuhan dalam proses produksi. Sehingga realisasi biaya tidak melebihi anggaran yang ada dalam RKAP.

Sebaiknya penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu Pabrik Gula Jatiroto terapkan, agar suatu biaya dapat diketahui mana yang dapat dikendalikan besarnya dan biaya mana yang tidak dapat dikendalikan besarnya oleh manajer.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Cecily dan Michael R. 2011. *Akuntansi Biaya : Dasar dan Perkembangan*. Salemba Empat: Jakarta.
- Aliu, S. (2013). “*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja*”. *Jurnal EMBA*. 1 (3), 162.
- Ardhian, S. (2016). *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja Pada Prima Donut’s Kediri*. Disertasi Strata 1 pada FKIP-Pendidikan Ekonomi UNP Kediri : diterbitkan.
- Carter, dan Ursy. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Buku 1. Salemba Empat: Jakarta.
- Maulana, Fajar. 2009. *Laporan Akhir Pembekalan Magang Tahap I dan Tahap II PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero)*. Program Pembekalan Lapang Calon Karyawan : Ngawi.
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono dan Muhammad Fakhri Husein. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. YKPN: Yogyakarta.
- Hansen, R dan M. Mowen. 2001. *Manajemen Biaya, Akuntansi dan Pengendalian*. Edisi Pertama. Buku 2. Terjemahan Thomson Learning, Salemba Empat: Jakarta.
- Hansen, R dan M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 8. Salemba Empat: Jakarta.
- Heizer, Jay & Barry Render. 2004. *Operation Management*, Cornell University Press, Ithaca & London.
- Hornigren and Foster. 1997. *Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi & Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFE: Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. Ph.d. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Erlangga: Jakarta.
- Mardiasmo. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Mulyadi. 2010. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. UPP-STIM YPKN: Yogyakarta.
- Nuraeni, H. *Prosedur Pemeriksaan Bukti Pengeluaran Kas*. Online: Academia [Online]. Tersedia: http://www.academia.edu/8903745/BAB_II-Landasan_Teori [16 april 2017]
- Pratiwi, J. (2013). “*Penerapan Biaya Standar Dalam Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Pertani (Persero) Cabang Sulawesi Utara*”. *Jurnal EMBA*. 1 (4) 1620.
- Samryn, L.M. 2001. *Akuntansi Manajerial: Sebuah Pendekatan Replikasi*, Cetakan Pertama. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.
- Samryn, L.M. 2012. *Akuntansi Manajemen (Informasi Biaya dan Pengendalian Aktivitas Operasi & Investasi)*. Kencana: Jakarta.
- Soemarso, S.R. 2005. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Edisi 5. Buku 2. Salemba Empat: Jakarta.
- Sugiharto, A, dan Suhadak, Dwiatmanto. (2013). “*Laporan Pertanggungjawaban Sebagai Alat Untuk Menilai Biaya Produksi Dan Kinerja Manajer Produksi (Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara XII Unit Kebun Kertowono)*”. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 2 (1), 4-5.
- Supriyono, R.A. 2001. *Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, BPFE: Yogyakarta.
- Usary Hamer. 2002. *Akuntansi Intermediate*. Edisi 9. Jakarta: Erlangga.
- Warren, C.S, Dkk. 2005. *Pengantar Akuntansi*. Edisi 12. Diterjemahkan oleh Farahmita, Amanugraheni, Taufik Hendrawan. Salemba Empat: Jakarta.
- Willson, James D., Compbell, John B., 2002. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*. Edisi Ketiga. Jakarta: Erlangga.