



**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT
BIAYA SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN GUNA
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA
PT YANMAR DIESEL INDONESIA**

Skripsi

Dibuat Oleh:

**Yayuk Fidha Savitry
022102215**

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

Maret 2007

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT
BIAYA SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN GUNA
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI PADA PT YANMAR
DIESEL INDONESIA**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

A blue ink signature of Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, written in a cursive style.

(Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak)

Ketua Jurusan,

A blue ink signature of Ketut Sunarta, written in a cursive style.

(Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak)

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PUSAT
BIAYA SEBAGAI ALAT BANTU MANAJEMEN GUNA
MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
BIAYA PRODUKSI PADA PT YANMAR
DIESEL INDONESIA**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari: Sabtu, Tanggal: 10 / Maret / 2007

**Yayuk Fidha Savitry
022102215**

Menyetujui

Dosen Penilai,



(Hj. Fazariah Mahruzar, MM., Dra., Ak)

Pembimbing



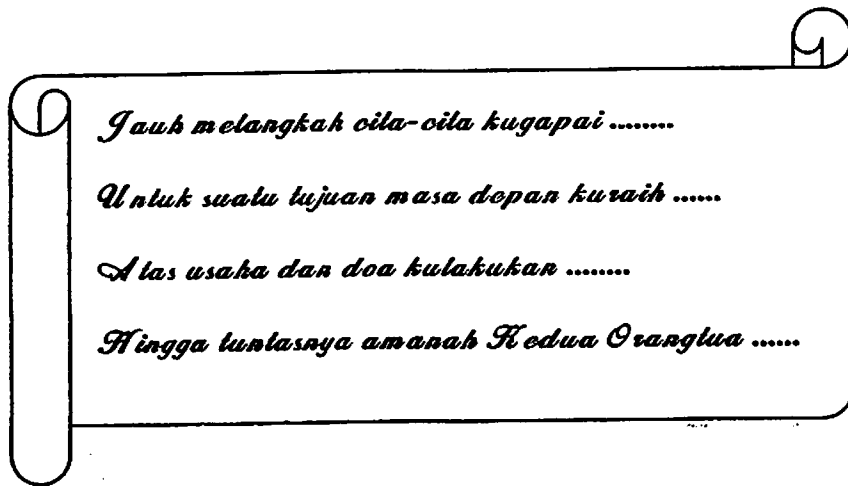
(Wayan Rai Suarthana, MM., Drs., Ak)

Co Pembimbing



(Ellyn Octavianty, MM., SE)

"Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain". (QS. Alam Nasyrak: 6-7)



*Kupersembahkan Skripsi ini untuk Papah, Mamah, Kakak, serta
Adik-adikku tercinta*

ABSTRAK

YAYUK FIDHA SAVITRY. NPM 022102215. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu Manajemen Guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Yanmar Diesel Indonesia. Dibawah bimbingan : WAYAN RAI SUARTHANA dan ELLYN OCTAVIANTY.

Banyaknya industri manufaktur yang didirikan di Indonesia dikarenakan tingkat pertumbuhan ekonomi dan dunia usaha yang terus berkembang, hal tersebut dapat mengakibatkan timbulnya persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Oleh karena itu diperlukan suatu langkah maupun strategi bagi suatu perusahaan dalam mengembangkan kegiatan usahanya yaitu memperoleh laba yang optimal dengan cara menekan biaya-biaya produksi yang digunakan namun tetap menghasilkan keluaran yang diinginkan. Untuk merealisasikannya, maka biaya-biaya produksi dalam proses produksi harus memiliki pedoman berupa anggaran, sehingga biaya-biaya yang akan digunakan dapat lebih diarahkan secara efisien dan efektif terhadap keluaran yang diinginkan. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dapat digunakan untuk mengawasi aktivitas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Oleh karena itu peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sangat dibutuhkan oleh manajemen dalam upaya melaksanakan pengendalian dari masing-masing pusat pertanggungjawaban sebagai suatu media penyampaian laporan mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada atasannya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi.

Data yang digunakan adalah data produksi. Prosedur pengumpulan data yang dilakukan melalui wawancara dan observasi.

PT Yanmar Diesel Indonesia didirikan pada tahun 1972. Mengawali produksinya pada tanggal 8 Juni 1973.. PT Yanmar Diesel Indonesia berkedudukan di Jl. Raya Jakarta Bogor Km 34,8 Sukmajaya, Kota Depok. Jenis motor diesel yang diproduksi adalah mesin diesel untuk Power Irrigation Pump, mesin diesel untuk traktor tangan, mesin generation set, mesin pemutih padi dan mesin pemotong padi.

Secara garis besar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban untuk tahun 2005 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2004, hal ini dibuktikan bahwa perusahaan mulai memperbaiki pengendalian manajemen kearah yang lebih baik dengan memperhatikan konsep pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang benar antar bagian di dalam suatu organisasi sehingga memudahkan terlaksananya proses pengambilan keputusan. Pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia terjadi peningkatan di tahun 2005 dibandingkan tahun 2004, hal ini dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran mesin TF 75 R untuk biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Pengendalian biaya bahan baku pada tahun 2004 belum efektif dikarenakan perusahaan belum dapat mengontrol biaya bahan baku yang terjadi, hal ini disebabkan adanya perubahan harga beli yang mengalami peningkatan dan jumlah bahan baku yang digunakan. Sedangkan di tahun 2005 perusahaan mulai memperhitungkan biaya bahan baku yang dikeluarkan untuk mencapai efisiensi biaya, sehingga kemungkinan adanya penyimpangan tidak terlalu besar. Untuk pengendalian biaya tenaga kerja dan pengendalian biaya overhead pabrik dapat dikatakan cukup efektif karena perusahaan masih dapat mengontrol biaya-biaya yang terjadi dan adanya selisih/varian masih berada dalam batas kewajaran atau tidak material. Dari penjelasan di atas menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan karunia serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul: "Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu Manajemen Guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Yanmar Diesel Indonesia".

Penyusunan makalah ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua Orang Tuaku serta keluarga yang telah membantu secara moril dan materil.
2. Bapak Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., Drs., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
3. Bapak Ketut Sunarta, MM., Drs., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
4. Bapak Wayan Rai Suarthana, MM., SE., Ak., selaku Dosen Pembimbing
5. Ibu Ellyn Octavianty, MM., SE., selaku Sekertaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor dan Co. Pembimbing.
6. Bapak Hanzarsyah, SE., selaku Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
7. Bapak Wahyu Eko Budisantoso, MBA., SE., Ak., Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

8. Bapak Yohanes Indrayono, MM., SE., Ak., Dosen Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
9. Ibu Maryati, Bapak Alex, Staf Purchasing, Kepala Gudang, Staf Receiving, serta seluruh pihak perusahaan yang telah memberikan informasi penelitian kepada penulis.
10. Ditta, Santi, Jaka, Erna, Ema, Lia, Mba Mela, Esa, Imas, dan Megi yang selalu memberikan masukan dan motivasi kepada penulis dalam menyusun makalah ini.
11. Teman-temanku kelas E dan Kelas Sore.
12. Serta semua pihak yang telah memberikan bantuan moril maupun materil.

Kritik dan saran penulis harapkan sebagai masukan dalam penyempurnaan tulisan ini. Semoga yang telah dilakukan oleh penulis dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Bogor, Februari 2007

Penulis

DAFTAR ISI

	Hal
JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah	3
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan penelitian	5
1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian	6
1.5.1. Kerangka Pemikiran	6
1.5.2. Paradigma Penelitian	13
1.6. Hipotesis Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	15
2.1.1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ..	15
2.1.2. Syarat-syarat Menerapkan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	16
2.1.3. Tujuan dan Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	17
2.1.4. Struktur Organisasi	18
2.1.5. Pusat Pertanggungjawaban	19
2.1.5.1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	20
2.1.5.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban	20
2.1.5.3. Manfaat Pusat Pertanggungjawaban	22
2.1.6. Laporan Pertanggungjawaban	22
2.1.6.1. Pengertian dan Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban	23
2.1.6.2. Prinsip-prinsip Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban	24
2.2. Anggaran	24
2.2.1. Pengertian Anggaran	24
2.2.2. Jenis-jenis Anggaran	25
2.2.3. Manfaat Anggaran	26
2.2.4. Karakteristik Anggaran	27
2.2.5. Syarat-syarat Penyusunan Anggaran	28
2.2.6. Langkah-langkah dalam Penganggaran	29
2.2.7. Keterbatasan Anggaran	29

2.2.8.	Periode Anggaran	30
2.3.	Biaya	31
2.3.1.	Pengertian Biaya	31
2.3.2.	Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali	31
2.3.3.	Pedoman Penentuan Biaya Terkualikan	32
2.4.	Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi	33
2.4.1.	Pengertian Efektivitas	33
2.4.2.	Pengertian Pengendalian	34
2.4.3.	Pengertian Biaya Produksi	35
2.5.	Pengertian Penilaian Prestasi Kerja	36
2.6.	Analisis Penyimpangan	37
2.6.1.	Pengertian Analisis Penyimpangan	37
2.6.2.	Jenis-jenis Penyimpangan	38
2.6.3.	Kegunaan Varians	38
2.7.	Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya sebagai Alat Bantu Manajemen Guna meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi	39
BAB III	OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1.	Objek Penelitian	42
3.2.	Metode penelitian	43
3.2.1.	Desain Penelitian	43
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel	44
3.2.3.	Metode Penarikan Sampel	48
3.2.4.	Prosedur Pengumpulan Data	48
3.2.5.	Metode Analisis	49
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Gambaran Umum Perusahaan	52
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	52
4.1.2.	Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang	55
4.1.3.	Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan	66
4.2.	Bahasan Identifikasi dan tujuan Penelitian	74
4.2.1.	Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya pada PT Yanmar Diesel Indonesia	74
4.2.1.1.	Struktur Organisasi	74
4.2.1.2.	Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	79
4.2.1.3.	Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	88
4.2.1.4.	Laporan Pertanggungjawaban	95
4.2.2.	Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia	104
4.2.2.1.	Analisis Varians Bahan Baku	106
4.2.2.2.	Analisis Varians Tenaga Kerja	115
4.2.2.3.	Analisis Varians Overhead Pabrik	117

4.2.3. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia	119
--	-----

BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan	121
5.2. Saran	123

JADWAL PENELITIAN
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel	46
Tabel 2. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2004 dan 2005	82
Tabel 3. Laporan Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2004 dan 2005	93
Tabel 4. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Lokal PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2004	98
Tabel 5. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Impor PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2004	98
Tabel 6. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Lokal PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2005	99
Tabel 7. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Impor PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2005	99
Tabel 8. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2004	100
Tabel 9. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2005	100
Tabel 10. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2004	101
Tabel 11. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik PT Yanmar Diesel Indonesia Tahun 2005	102
Tabel 12. Laporan Pertanggungjawaban PT Yanmar Diesel Indonesia	102

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Paradigma Penelitian	13
Gambar 2. Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Lokal Tahun 2004 dan 2005	113
Gambar 3. Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Impor Tahun 2004 dan 2005	113
Gambar 4. Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja Tahun 2004 dan 2005	115
Gambar 5. Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik Tahun 2004 dan 2005	117

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Struktur Organisasi
- Lampiran 2. Surat Riset dari Perusahaan
- Lampiran 3. Surat Pernyataan
- Lampiran 4. Brosur Produk PT Yanmar Diesel Indonesia

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Banyaknya industri manufaktur yang didirikan di Indonesia dikarenakan tingkat pertumbuhan ekonomi dan dunia usaha yang terus berkembang, hal tersebut dapat mengakibatkan timbulnya persaingan di dunia bisnis yang semakin kompetitif. Oleh karena itu diperlukan suatu langkah maupun strategi bagi suatu perusahaan dalam mengembangkan kegiatan usahanya yaitu memperoleh laba yang optimal dengan cara menekan biaya-biaya produksi yang digunakan namun tetap menghasilkan keluaran yang diinginkan.

Perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk dapat menggunakan sumber daya yang dimiliki sebanding dengan bahan-bahan dan jasa-jasa yang akan diolah menjadi produk. Dengan demikian dapat terlihat bahwa tersedianya bahan-bahan dalam proses produksi akan menentukan besar kecilnya penggunaan sumber-sumber di dalam perusahaan dalam menunjang kelancaran produksi.

Untuk merealisasikannya, maka biaya-biaya produksi dalam proses produksi harus memiliki pedoman berupa anggaran, sehingga biaya-biaya yang akan digunakan dapat lebih diarahkan secara efisien dan efektif terhadap keluaran yang diinginkan. Anggaran dalam hal ini berperan efektif sebagai pedoman berupa kebijakan yang harus dijalankan oleh manajemen.

Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, yang tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggung jawab.

Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dapat digunakan untuk mengawasi aktivitas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut. Oleh karena itu peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan sangat dibutuhkan oleh manajemen dalam upaya melaksanakan pengendalian dari masing-masing pusat pertanggungjawaban sebagai suatu media penyampaian laporan mengenai aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada atasannya.

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, biaya yang terjadi dalam suatu bidang pertanggungjawaban dihubungkan dengan manajer yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan biaya.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah terealisasikan dalam bentuk pembagian wewenang dan tanggung jawab dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, akan dimintai laporan pertanggungjawabannya dari masing-masing tingkatan pusat pertanggungjawaban dalam bentuk laporan realisasi biaya.

PT Yanmar Diesel Indonesia (YADIN) merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi motor diesel. Macam-macam

motor diesel yang diproduksi yaitu motor diesel traktor roda dua, motor diesel pompa air, motor diesel generator set, dan motor diesel welder. Bahan baku yang perusahaan gunakan diperoleh dari dalam dan luar negeri. Pada skripsi ini penulis memfokuskan pada motor diesel tipe TF 75 R.

Permasalahan yang dialami oleh PT Yanmar Diesel Indonesia adalah pengendalian biaya produksi masih belum efektif, karena kurang jelasnya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada manajer.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dengan judul “Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu Manajemen Guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia”

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Dalam penelitian ini penulis mengangkat masalah tentang peranan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai alat bantu manajemen guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia. Adapun pokok penelitiannya adalah untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada pusat biaya yang dijalankan, agar biaya-biaya yang terjadi dapat lebih dikendalikan oleh seorang manajer pusat biaya yang memiliki kewenangan atas terjadinya biaya tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis mengidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Yanmar Diesel Indonesia?
2. Bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia?
3. Bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi PT Yanmar Diesel Indonesia?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penulis melakukan penelitian untuk memperoleh data dan informasi mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia.

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT Yanmar Diesel Indonesia.
2. Untuk mengetahui upaya yang dilakukan perusahaan untuk mencapai efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia.
3. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia.

1.4. Kegunaan Penelitian

Penulis berharap penelitian yang telah dilakukan dapat memberikan manfaat, baik bagi penulis maupun bagi pihak lain, diantaranya:

1. Kegunaan Teoritis

a. Bagi Penulis

1. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh Skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
2. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam mengembangkan ilmu yang dimiliki mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai alat bantu manajemen guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi serta sebagai bentuk pembandingan antara teori dan aplikasi.

b. Bagi Pembaca

Memberikan informasi tambahan, serta menambah wawasan dan pengetahuan bagi pembaca mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban terhadap tingkat efektivitas pengendalian biaya produksi di suatu perusahaan.

2. Kegunaan Praktis

Sebagai bahan masukan yang bermanfaat dan informasi yang positif kepada pihak manajemen perusahaan, melalui petunjuk-petunjuk dan rekomendasi yang diberikan bila ditemukan kelemahan-kelemahan terhadap sistem dan prosedur yang telah ditetapkan dalam menentukan kebijakan selanjutnya.

2.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan penting dalam suatu organisasi sebagai suatu sistem kendali atas penilaian kinerja manajemen dalam melaksanakan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk memiliki sistem akuntansi dan pelaporan tanggung jawab yang efektif, maka suatu perusahaan harus diorganisasi untuk memfasilitasi pengendalian operasional. Suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban akan lebih efektif jika ditunjang dengan struktur organisasi yang ideal agar pengendalian operasional dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.

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 sekelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan (Mulyadi, 2001, 218).

Bambang Hariadi menyatakan bahwa biaya dapat dibagi menjadi dua bila dikaitkan dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu:

1. Biaya terkendali adalah biaya dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu.
2. Biaya tidak terkendali adalah biaya tidak dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu (2002, 279).

Horngren (2005, 232) menyebutkan bahwa "Struktur organisasi adalah pengaturan garis pertanggungjawaban di dalam organisasi".

Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarkhi wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat.

Struktur organisasi harus dianalisis mengenai kemungkinan adanya kelemahan dalam delegasi wewenang yang terdapat di dalamnya. Jaringan pusat pertanggungjawaban dapat menjadi alat yang efektif untuk mengendalikan organisasi, jika struktur organisasi yang melandasinya disusun secara rasional.

Arief Suadi menyebutkan bahwa berdasarkan hubungan input dan output, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat yaitu:

1. Pusat Biaya (*cost center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang oleh sistem pengendalian manajemen masukannya diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya tidak diukur dalam satuan moneter.
2. Pusat Pendapatan (*revenue center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya diukur dalam rupiah sedangkan masukannya tidak dihubungkan dengan keluarannya, sehingga tidak dapat dihitung labanya.
3. Pusat Laba (*profit center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang keluaran maupun masukannya diukur dalam satuan moneter, sehingga labanya dapat dihitung.
4. Pusat Investasi (*investment center*) adalah pusat pertanggungjawaban yang hasil kerjanya diukur berdasarkan laba dan jumlah investasinya. (2001, 47)

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya, untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat, meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat manajemen yang bertanggung jawab.

Pengendalian merupakan cara untuk mencapai hasil. Untuk mencapai hasil dapat dilakukan dengan mengukur kegiatan dengan standar, sehingga kegiatan-kegiatan dapat diatur dan dikoordinasikan menjadi lebih efisien. Sebaliknya apabila kegiatan dilakukan secara tidak efisien maka timbul penyimpangan yang berarti menjauhkan diri dari tujuan yang diinginkan.

Abdul Halim (2000, 72) menyatakan bahwa "Efektivitas adalah hubungan antara *output* pusat pertanggungjawaban dan tujuannya".

Suatu unit organisasi seharusnya efisien sekaligus efektif, tidak terpilah-pilah agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai sesuai target perusahaan. Karena hubungan antara efisien dan efektif dalam penggunaan sumber daya saling berkaitan dan mempengaruhi.

Efektivitas pengendalian biaya produksi dapat dilakukan dengan membuat anggaran biaya dan membuat laporan biaya tersebut, kemudian dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diketahui besarnya penyimpangan yang terjadi dan segera dilakukan tindakan agar tidak menghambat tujuan perusahaan dan penyimpangan untuk periode selanjutnya tidak terlalu besar, dan dapat diantisipasi.

Biaya produksi adalah semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Berdasarkan hubungannya dengan produk jadi, secara garis besar biaya produksi dapat digolongkan ke dalam:

1. Biaya bahan baku langsung
2. Biaya upah langsung
3. Biaya Overhead pabrik. (Abas Kartadinata, 2000, 33)

Dalam kaitannya dengan biaya produksi, pengendalian dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

1. Pengendalian bahan adalah penyediaan bahan dengan kuantitas dan kualitas yang ditetapkan pada waktu dan tempat yang diperlukan dalam proses produksi.
2. Pengendalian biaya pekerja langsung adalah bahwa pengendalian biaya tenaga kerja yang efektif memerlukan suatu standar jam kerja dan standar tarif upah yang ditentukan di dalam perusahaan.
3. Pengendalian biaya overhead pabrik adalah pengklasifikasian yang terinci atas biaya overhead yang dilakukan menurut tanggung jawab individu dalam organisasi per departemen dan pemisahan operasi pada masing-masing pusat biaya serta pemisahan biaya overhead tetap dan variabel terletak di tangan orang yang terlibat dalam proses produksi.

Selanjutnya Simamora menyatakan bahwa:

Anggaran (*budget*) adalah suatu rencana rinci yang memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya diharapkan akan diperoleh dan dipakai selama periode waktu tertentu. (1999, 190)

Proses penyusunan anggaran bisa dari manajemen puncak ke manajemen tingkat bawah, bisa juga sebaliknya dari manajemen tingkat bawah ke manajemen puncak. Proses penyusunan anggaran yang efektif tergantung dari dua pendekatan tersebut. Bagian anggaran menyiapkan *draft* anggaran, disebut dari manajemen tingkat bawah ke manajemen tingkat atas. Namun anggaran yang dibuat sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh atasan.

Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran lebih menghasilkan efek positif, yaitu:

1. Ada semacam kemauan menerima yang lebih besar terhadap target yang telah ditetapkan jika melibatkan bawahan.
2. Efektivitas dalam perubahan informasi. Anggaran yang disetujui diperoleh dari orang yang benar-benar menguasai permasalahan dan mempunyai pemahaman yang lebih terhadap pekerjaannya melalui interaksi dengan atasan selama proses penyusunan anggaran. (Abdul Halim, 2000, 180)

Untuk dapat melakukan penganggaran biaya manufaktur, perlu dibuat anggaran produksi yang merupakan laporan output menurut produk dan biasanya dinyatakan dalam unit.

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya atau yang disebut dengan analisis varian/ analisis penyimpangan. Jika terjadi penyimpangan

maka perlu dianalisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan cara yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang.

Walaupun analisis selisih merupakan cara yang baik, tetapi mempunyai suatu keterbatasan seperti yang dikemukakan oleh Abdul Halim sebagai berikut:

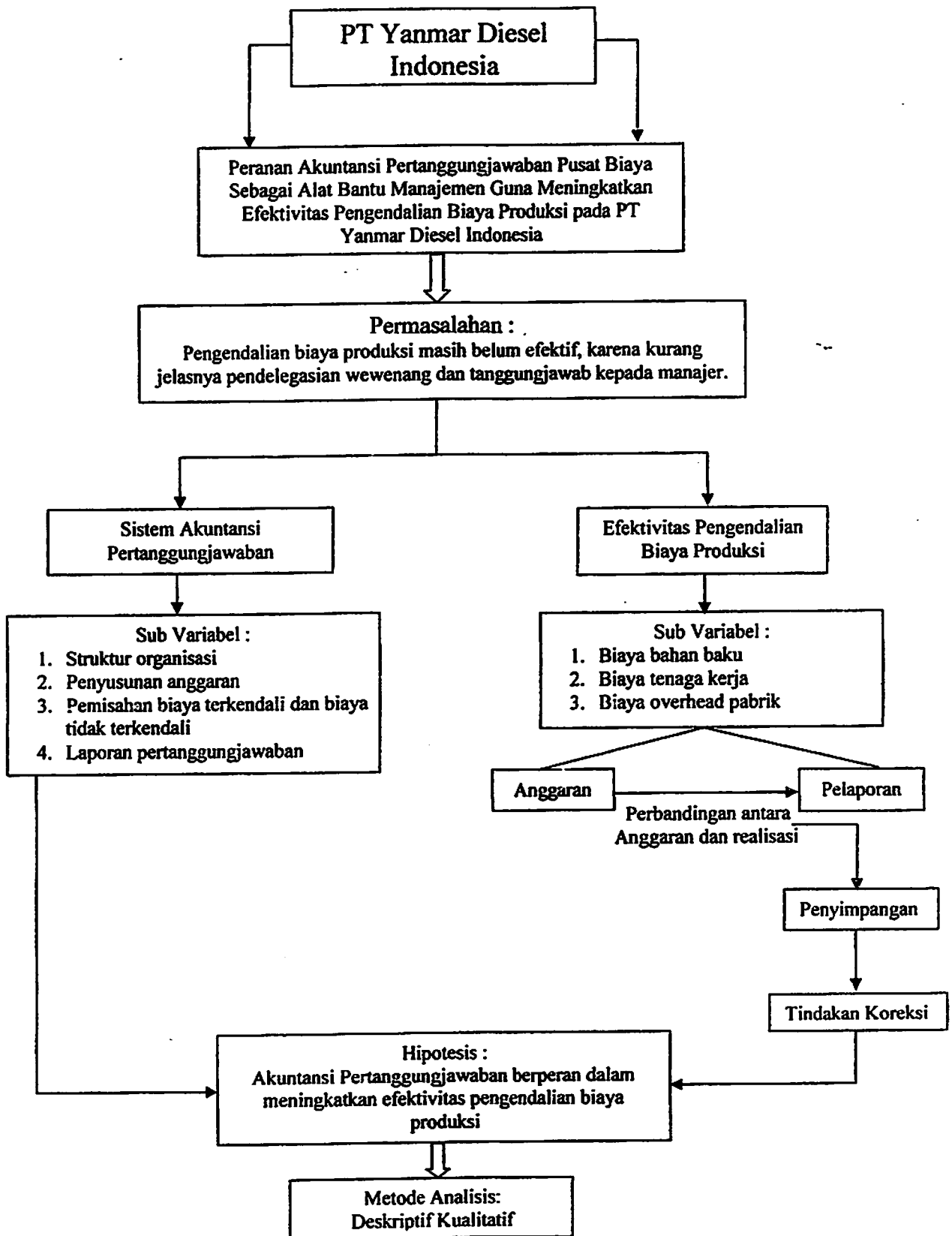
1. Walaupun cara ini menunjukkan di mana selisih itu terjadi tapi tidak menjelaskan alasan terjadinya selisih dan tidak menjelaskan tindakan yang perlu dilakukan sebagai tindak lanjutnya.
2. Tidak memberikan penjelasan apakah selisih yang terjadi tersebut penting atau tidak.
3. Karena laporan kinerja merupakan kumpulan laporan, penyeimbangan selisih akan membingungkan pembaca laporan tersebut.
4. Karena laporan kinerja merupakan kumpulan laporan, maka manajer menjadi lebih tergantung pada keterangan dan ramalan.
5. Laporan analisis selisih hanya menunjukkan apa yang telah terjadi, tidak menunjukkan apa pengaruh di masa mendatang terhadap tindakan yang dilakukan manajer. (2000, 198)

Pelaporan tanggung jawab merupakan fase pelaporan dari akuntansi pertanggungjawaban. Manajer akan dievaluasi dan dimintai pertanggungjawaban atas penggunaan sumber daya secara efisien, maka manajer cenderung untuk memonitor secara ketat aktivitas-aktivitas yang berada di bawah kendali mereka. Hal ini

memungkinkan untuk mendeteksi inefisiensi di awal dan mengambil tindakan korektif dengan segera.

Laporan pertanggungjawaban mengungkapkan tidak hanya adanya ketidakefisienan tetapi juga biayanya. Oleh karena itu dengan adanya laporan pertanggungjawaban dapat memberikan informasi yang berguna bagi manajer untuk mengendalikan biaya.

1.5.2. Paradigma Penelitian



Gambar 1.

1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara dari suatu masalah yang harus diuji kebenarannya, berdasarkan uraian yang telah dijelaskan di atas pada kerangka pemikiran, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Yanmar Diesel Indonesia cukup baik.
2. Efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia belum dapat tercapai.
3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen mempunyai peranan guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Dengan semakin kompleksnya aktivitas bisnis suatu perusahaan, manajemen sering dihadapkan pada masalah pengendalian operasional tersebut, khususnya terkait dengan pengendalian biaya dari unit bisnis perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dapat diterapkan oleh perusahaan secara efektif sehingga dapat membantu kinerja manajemen dalam pengambilan keputusan sehubungan dengan wewenang dan tanggungjawabnya dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi.

2.1.1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang didesain dengan baik tidak hanya menentukan biaya produk dan laba periodik secara akurat, tetapi juga membantu manajer dalam mengendalikan biaya dan memperoleh laba. Agar efektif sebagai suatu mekanisme pengendalian, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban sebaiknya didesain sedemikian rupa sehingga biaya yang terjadi sebagai akibat dari setiap aktivitas dicatat dan dilaporkan kepada manajer yang bertanggung jawab untuk aktivitas tersebut.

Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur organisasi untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang

menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban. (Bambang Hariadi, 2002, 262)

Selanjutnya Simamora (2002, 266) menyatakan bahwa “Akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dipakai untuk mengevaluasi kinerja keuangan segmen bisnis”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah bentuk akuntansi khusus yang dikaitkan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam suatu organisasi untuk mengevaluasi kinerja keuangan.

2.1.2. Syarat-syarat Menerapkan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan efektif maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

- a. Adanya pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang terdiri dari unit-unit organisasi yang dapat berbentuk departemen, bagaian, seksi atau suatu tim kerja dibawah tanggung jawab seorang manajer sebagai individu.
- b. Adanya pembentukan anggaran dan standar sebagai dasar untuk pengukuran prestasi.

- c. Adanya penilaian prestasi yang diukur dengan cara membandingkan antara hasil sesungguhnya dengan budget dan standar.
 - d. Adanya laporan pertanggungjawaban yang dapat memantau kinerja masing-masing pusat-pusat pertanggungjawaban.
- (Bambang Hariadi, 2002, 264-265)

2.1.3. Tujuan dan Manfaat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Adapun tujuan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk menyediakan informasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk mengevaluasi efisiensi dari penggunaan sumber daya. Maksudnya, pengendalian biaya mengikuti evaluasi. Jika evaluasi menunjukkan bahwa sumber daya digunakan secara tidak efisien dan biaya dari tidak efisien tersebut adalah substansial, maka penyebabnya harus diidentifikasi dan diambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa ketidakefisienan tersebut tidak terulang kembali. (Carter, 2005, 102)

Berkaitan dengan manfaat akuntansi pertanggungjawaban, Mulyadi menyatakan bahwa manfaat dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban.

3. Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajer.
4. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pengelolaan aktivitas.
5. Informasi akuntansi pertanggungjawaban memungkinkan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas. (2001, 175-179)

2.1.4. Struktur Organisasi

Pada hakekatnya suatu organisasi adalah suatu kelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam suatu organisasi beberapa orang terikat secara formal di dalam suatu ikatan hirarki dengan bentuk hubungan berdasarkan tanggung jawab, untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efisien dan efektif. Di dalam usaha mencapai tujuan, perusahaan perlu memperhatikan peranan organisasi dalam kaitannya dengan manajemen. Karena fungsi organisasi mengatur berbagai aktivitas dan tugas serta pengelolaannya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan dan juga mengkoordinasikan semua sumber tenaga kerja yang ada dengan sebaik mungkin serta menciptakan suatu kerja sama yang baik. Dengan adanya pembagian tugas-tugas menjadi lebih jelas bagi pimpinan, siapa yang melaksanakan tugas yang sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban harus didesain di sekitar struktur organisasi perusahaan untuk menangkap kepentingan

ekonomi dari aktivitas-aktivitas bisnis perusahaan. Simamora (2002, 266) menyatakan bahwa "Struktur organisasi (*responsibility structure*) adalah sebuah organisasi yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan sistem pengukuran kinerja yang berkaitan". Selanjutnya Edy Sukarno (2000, 32) menyatakan bahwa "Struktur organisasi adalah sebuah struktur yang dibentuk untuk menentukan tanggung jawab serta hubungan antara pimpinan dan bawahan".

Struktur organisasi yang memberikan peluang untuk menjalankan otonomi atau desentralisasi dapat membantu manajer pusat-pusat pertanggungjawaban dalam bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sendiri. Hansen (2005, 118) menyatakan bahwa "Desentralisasi (*decentralization*) adalah praktik pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah".

Dari berbagai pengertian di atas dapat ditarik simpulan bahwa struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hirarki wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat serta pengukuran kinerja yang berkaitan.

2.1.5. Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab

dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya.

2.1.5.1. Pengertian Pusat-pusat Pertanggungjawaban

Adanya pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuan yang dimaksud adalah membantu mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak.

Anthony (2002, 111) menyatakan bahwa “Pusat pertanggungjawaban merupakan organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktivitas yang dilakukan”.

Sedangkan Horngren (2005, 233) menyatakan bahwa “Pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen, atau subunit dari organisasi yang manajernya bertanggung jawab atas sekumpulan aktivitas tertentu.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi atau suatu tim kerja di bawah tanggung jawab seorang manajer sebagai individu atas kinerja unitnya.

2.1.5.2. Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan kinerja disusun untuk departemen, segmen departemen, atau pengelompokan departemen yang beroperasi di bawah

kendali dan otoritas manajer yang bertanggung jawab. Pembagian pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) dapat diklasifikasikan menurut lingkup tanggung jawab (*scope of responsibility*) yang didelegasikan dan otoritas pengambilan keputusan (*decision-making authority*) yang diembankan kepada manajer.

Hansen menyatakan bahwa pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi empat jenis yaitu:

1. Pusat biaya (*cost center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.
2. Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.
3. Pusat laba (*profit center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan maupun biaya.
4. Pusat investasi (*investment center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi. (2005, 116)

Sedangkan Abdul Halim menyebutkan bahwa pusat pertanggungjawaban dapat dibagi menjadi empat jenis, yaitu

1. Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana input/biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter.
2. Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya.
3. Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang diukur dengan dasar laba yaitu selisih antara pendapatan dan biaya.

4. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba dan investasi yang digunakan. (2000, 74)

2.1.5.3. Manfaat Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolak-ukur kinerjanya.

Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Mutu berbagai *decision* semakin baik, sebab dipersiapkan atau dibuat oleh pimpinan yang berada di tempat terjadinya isu-isu relevan.
2. Berkurangnya beban manajemen puncak sehingga bisa lebih memfokuskan pada konsep pengendalian manajemen yang lebih strategis.
3. Bagi pimpinan pusat pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dapat dimanfaatkan sebagai ajang pengembangan inovasi dan kreativitas (pimpinan yang proaktif) untuk mengantisipasi promosi dirinya ke jenjang lebih tinggi dalam level jajaran manajemen. (Edy Sukarno, 2002, 31-32)

2.1.6. Laporan Pertanggungjawaban

Setelah perusahaan menyusun rencana melalui budget maka seluruh bentuk penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan, harus dilaporkan. Bentuk laporan harus disusun secara sistematis sehingga manajemen dapat mengetahui persoalan dan dapat melakukan tindakan koreksi yang diperlukan.

2.1.6.1. Pengertian dan Karakteristik Laporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban dibuat secara periodik dan disediakan tidak hanya untuk manajer yang bertanggung jawab tetapi juga untuk atasan dari manajer tersebut. Dalam satu atau lain bentuk, laporan-laporan ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Jika sistem dalam suatu organisasi didesain dengan baik, pertanggungjawaban memberikan motivasi yang kuat untuk menjadi efisien. Carter menyatakan bahwa:

Laporan tanggung jawab adalah laporan pertanggungjawaban. Manajer yang memiliki wewenang untuk mengendalikan aktivitas mengetahui bahwa mereka akan dimintai pertanggungjawaban atas tindakan yang mereka ambil. (2005, 111)

Sedangkan Bambang Hariadi menyebutkan bahwa:

Laporan pertanggungjawaban harus disusun secara sistematis sehingga manajemen dapat mengetahui persoalan dan dapat melakukan tindakan koreksi yang diperlukan. (2002, 281)

Selanjutnya karakteristik fundamental dari laporan pertanggungjawaban yaitu:

1. Laporan sebaiknya sesuai dengan bagan organisasi.
2. Laporan sebaiknya konsisten dalam bentuk dan isi setiap kali diterbitkan.
3. Laporan sebaiknya tepat waktu.
4. Laporan sebaiknya diterbitkan secara teratur untuk meningkatkan kegunaannya.
5. Laporan sebaiknya mudah untuk dipahami.
6. Laporan sebaiknya menyampaikan rincian yang mencukupi tetapi tidak berlebihan.
7. Laporan sebaiknya membandingkan biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan, atau

standar yang telah ditentukan sebelumnya dengan hasil aktual.

8. Laporan sebaiknya bersifat analitis. (Carter 2005, 112)

2.1.6.2. Prinsip-prinsip Penyusunan laporan Pertanggungjawaban

Prinsip prinsip yang perlu diperhatikan dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban adalah:

1. Konsep pertanggungjawaban harus diterapkan.
2. Prinsip penyimpangan harus diterapkan.
3. Angka-angka harus disajikan dalam bentuk perbandingan.
4. Laporan dikembangkan dalam bentuk ikhtisar.
5. Harus disertai keterangan yang jelas. (Bambang Hariadi, 2002, 282-283)

2.2. Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objective*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian akan disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

2.2.1. Pengertian Anggaran

Setelah anggaran disusun dan kemudian dilaksanakan, akuntansi pertanggungjawaban berfungsi memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan

informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi. Horngren menyatakan bahwa:

Anggaran adalah pernyataan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan sebagai alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut. (2005, 214)

Sedangkan Edy Sukarno menyebutkan bahwa:

Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. (2002, 169)

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah rencana kuantitatif yang dibuat manajemen untuk kegiatan operasional dan sumber daya suatu perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

2.2.2. Jenis-jenis Anggaran

Suatu anggaran perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis yang terdiri dari:

1. *Appropriation budget* adalah budget yang memberikan batas daripada pengeluaran yang boleh dilakukan, batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu.
2. *Performance budget* adalah budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas, dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dari kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian daripada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang dicapai.

3. *Fixed Budget* adalah budget yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan (*one level of activity*) selama jangka waktu tertentu.
4. Anggaran *fleksibel* adalah anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas artinya beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan. (Kamaruddin Ahmad, 2005, 183)

Sedangkan R.A. Supriyono menyebutkan bahwa:

Anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran yang terdiri dari:

1. Anggaran operasi. Anggaran ini menunjukkan rencana operasi atau kegiatan tahunan yang akan datang.
2. Anggaran kas. Anggaran ini menunjukkan prakiraan sumber dan penggunaan kas dalam tahun anggaran.
3. Anggaran pengeluaran modal. Anggaran ini menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran.
4. Anggaran neraca. Anggaran ini menunjukkan rencana aktiva, utang dan modal perusahaan. (2001, 87)

2.2.3. Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen. Edy Sukarno menyatakan bahwa manfaat anggaran adalah:

1. Manajemen dapat menetapkan antisipasi kinerja mana yang terbaik berdasarkan berbagai alternatif perencanaan sebelum pelaksanaannya.
2. Akurasi dalam penyusunan anggaran sangat dibutuhkan dan pengkajian sangat bermanfaat bagi manajemen kendati anggaran bersangkutan belum dijalankan secara sempurna.
3. Manajemen bisa mencermati tinggi rendahnya prestasi yang dihasilkan, mengingat bahwa operasi yang berdasarkan anggaran mengacu pada standar kinerja (*standard of performance*).
4. Penganggaran meminta adanya organisasi yang lebih baik sehingga setiap manajemen mengerti

kewenangan (*authority*) dan tanggung jawabnya (*responsibility*). (2002, 175)

Sedangkan Anthony menyatakan bahwa manfaat dari anggaran yaitu:

1. Sebagai alat bantu untuk mengkoordinasikan rencana-rencana jangka pendek.
2. Sebagai alat koordinasi antar semua bagian sehingga terjadi suatu keselarasan.
3. Sebagai alat pendelegasian tanggung jawab.
4. Sebagai dasar dalam melakukan evaluasi. (2002, 67)

2.2.4. Karakteristik Anggaran

Anggaran yang lengkap meliputi perencanaan untuk seluruh aktivitas perusahaan. Anggaran menginformasikan kepada manajemen tentang proyeksi kinerja, sebelum hingga sesudah rencana diimplementasikan. Anggaran yang disusun dalam sebuah perusahaan harus memiliki beberapa karakteristik yang harus dipenuhi agar penggunaan anggaran dapat bermanfaat sesuai yang diharapkan perusahaan. Anggaran yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian. (Mulyadi, 2001, 511)

Sedangkan karakteristik anggaran menurut Kamaruddin Ahmad sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi).

2. Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada yang menyusunnya.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus.
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi dianalisis dan dijelaskan. (2005, 180)

2.2.5. Syarat-syarat Penyusunan Anggaran

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Organisasi anggaran.
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran. (Mulyadi, 2001, 513)

Sedangkan syarat-syarat penyusunan anggaran menurut R.A.

Supriyono sebagai berikut:

- a. Adanya organisasi perusahaan yang sehat.
- b. Adanya sistem akuntansi yang memadai.
- c. Adanya penelitian dan analisis.
- d. Adanya dukungan para pelaksana. (2001, 87)

Berdasarkan uraian di atas dapat diketahui bahwa syarat-syarat penyusunan anggaran adalah adanya partisipasi dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban, adanya organisasi anggaran dan diperlukannya sistem akuntansi yang memadai.

2.2.6. Langkah-langkah dalam Penganggaran

Perusahaan-perusahaan dengan manajemen yang baik mengikuti suatu langkah-langkah menyerupai siklus dalam menyiapkan anggaran. Horngren menyatakan bahwa terdapat langkah-langkah dalam menyiapkan anggaran yaitu:

1. Merencanakan kinerja perusahaan secara keseluruhan, juga merencanakan kinerja dari sub-unitnya (seperti departemen-departemen dan divisi-divisi).
2. Menyediakan kerangka referensi berupa ekspektasi khusus yang bisa dibandingkan dengan hasil aktual.
3. Menginvestigasikan penyebab perbedaan antara hasil aktual dan rencana yang telah dibuat. Jika perlu, melakukan tindakan korektif sesudahnya.
4. Merencanakan kembali, dengan memperhatikan umpan balik dan kondisi-kondisi yang berubah. (2005, 214)

2.2.7. Keterbatasan Anggaran

Anggaran dalam perusahaan selain memiliki kegunaan juga memiliki keterbatasan. Kamaruddin Ahmad menyebutkan bahwa keterbatasan yang dimiliki anggaran yaitu:

1. Bahwa dalam *budget planning* menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
2. Bahwa budget itu harus terus-menerus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah.
3. Pelaksanaan budget tidak terjadi dengan otomatis, oleh karena itu, manajemen pada semua tingkat harus ikut serta.
4. Budgeting tidak menghilangkan kebutuhan akan *judgement* dari manajer yang berpengalaman. Budgeting adalah untuk membantu dan bukan untuk menggantikan manajemen judgement. (2005, 183)

Sedangkan Edy Sukarno menyatakan bahwa keterbatasan anggaran antara lain:

1. Anggaran berdasarkan taksiran sehingga tidak selalu akurat.
2. Dalam penyusunan anggaran diperlukan partisipasi dari berbagai tingkatan manajemen.
3. Sekarang "Intuisi bisnis" juga merupakan faktor penting yang senantiasa dipertimbangkan dan hakikat anggaran adalah "membantu" dan bukan satu-satunya atau yang tertinggi dalam kebijakan manajemen. (2002, 151)

2.2.8. Periode Anggaran

Anggaran biasanya memiliki periode waktu yang telah ditetapkan, misalnya satu bulan, satu kuartal, satu tahun, dan lain-lain. Horngren (2005, 219) menyatakan bahwa "Periode anggaran yang sering digunakan adalah satu tahun. Anggaran tahunan biasanya dibagi dalam kuartalan. Data anggaran untuk setahun biasanya direvisi begitu tahun tersebut telah berlalu".

Selanjutnya menurut Mulyadi (2001, 491) menyatakan bahwa "Meskipun satu tahun biasanya merupakan jangka waktu yang dicakup oleh anggaran, anggaran jangka pendek kemungkinan mencakup jangka waktu tiga atau enam bulan, tergantung atas sifat bisnis perusahaan".

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa periode anggaran adalah mencakup kurun waktu satu tahun atau sesuai dengan periode yang telah ditetapkan.

2.3. Biaya

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya menurut pusat pertanggungjawaban, untuk memungkinkan manajer pusat pertanggungjawaban mempertanggungjawabkan realisasi biaya yang dianggarkan oleh manajer yang bersangkutan.

2.3.1. Pengertian Biaya

Biaya haruslah didasarkan pada fakta yang bersangkutan dan cukup terukur sehingga memungkinkan perusahaan mengambil keputusan yang tepat. Abas Kartadinata (2000, 24) menyebutkan bahwa "Biaya adalah pengorbanan yang diukur dengan satuan uang, yang dilakukan atau harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu".

Sedangkan Horngren (2005, 34) menyatakan bahwa "Biaya adalah suatu sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai tujuan tertentu".

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber daya yang diukur dengan satuan uang untuk mencapai tujuan tertentu.

2.3.2. Biaya Terkendali dan Biaya tidak Terkendali

Pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi seseorang sejak penetapan budget adalah sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas

tanggung jawabnya. Mulyadi menyatakan bahwa dalam hubungannya dengan wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer, aktiva, pendapatan, dan biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan, yaitu:

1. Aktiva, pendapatan, dan biaya terkendalikan adalah aktiva, pendapatan, dan biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu.
2. Aktiva, pendapatan, dan biaya tidak terkendalikan adalah aktiva, pendapatan, dan biaya yang tidak dapat secara signifikan dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. (2001, 166)

Selanjutnya Kamaruddin Ahmad menyatakan bahwa:

1. Biaya terkendali (*controllable cost*) adalah biaya yang pada tingkat manajemen tertentu atau yang secara langsung dapat dipengaruhi manajer tertentu.
2. Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) adalah biaya yang bukan tanggung jawab dan tidak dapat dipengaruhi pusat (*center*) tertentu. (2005, 36)

Berdasarkan definisi di atas dapat diketahui bahwa biaya yang ada dalam perusahaan terbagi menjadi dua bila dikaitkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki oleh seorang manajer, yaitu biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan.

2.3.3. Pedoman Penentuan Biaya Terkendalikan

Secara mutlak menentukan dengan jelas suatu biaya dapat terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan tidaklah mudah. Tapi sebagai pedoman, ada beberapa petunjuk yang dapat diikuti yaitu:

1. Jika seseorang mempunyai wewenang dalam pemilihan dan penggunaan suatu jasa, maka ia harus dibebani tanggung jawab atas besarnya biaya tersebut.

2. Jika seseorang melalui tindakannya sendiri mempunyai andil yang signifikan dalam menentukan jumlah suatu biaya maka pejabat tersebut pantas dibebani tanggung jawab atas besarnya biaya tersebut.
3. Jika seseorang tidak dapat mempengaruhi besarnya suatu biaya tetapi manajemen menginginkan pejabat tersebut disertai tanggung jawab atas biaya tersebut maka ia dapat membantu mempengaruhi biaya tersebut. (Bambang Hariadi, 2002, 279)

2.4. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi

Efektivitas pengendalian biaya produksi dapat dicapai dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya. Pengendalian pusat biaya dilakukan melalui anggaran dan pelaporan. Hal itu dimaksudkan untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas anggota organisasi terarah terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.4.1. Pengertian Efektivitas

Setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur kinerjanya atas dasar suatu kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Kriteria yang biasa digunakan untuk mengukur kinerja suatu pusat pertanggungjawaban tersebut adalah efisiensi dan efektivitas. Horngren (2005, 279) menyebutkan bahwa "Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya".

Sedangkan Slamet sugiri (1999, 156) menyatakan bahwa "Efektivitas merupakan perbandingan antara volume produksi yang dicapai dan volume produksi yang ditargetkan".

Berdasarkan definisi di atas dapat ditarik simpulan bahwa efektivitas dapat tercapai apabila manajemen dapat bekerja sesuai dengan tujuan atau sasaran yang ditetapkan perusahaan.

2.4.2. Pengertian Pengendalian

Fokus pengendalian biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sumber daya yang dikonsumsi oleh manajer yang memiliki kewenangan untuk mengkonsumsi sumber daya tersebut. Karena sumber daya dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya.

Hansen menyebutkan bahwa:

Pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. (2005, 912)

Sedangkan Carter (2005, 6) menyatakan bahwa “Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan”.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan usaha sistematis yang dilakukan manajemen melalui pengukuran kinerja sesungguhnya dengan standar dan mengambil tindakan korektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.4.3. Pengertian Biaya Produksi

Di dalam fungsi produksi terdapat suatu perhitungan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memproses bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual, biaya tersebut dikenal dengan istilah biaya produksi.

Abas Kartadinata (2000, 29) menyatakan bahwa “Biaya produksi, atau biaya pabrik (*manufacturing cost, production cost* atau *factory cost*) adalah penjumlahan biaya bahan langsung, upah langsung dan *factory overhead*”.

Sedangkan Mulyadi menyatakan bahwa:

Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi karena hubungannya dengan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi dibagi menjadi tiga elemen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik (1999, 14)

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi, yang terdiri dari biaya bahan langsung, upah langsung dan *factory overhead*.

Biaya produksi dalam perusahaan manufaktur mencakup tiga kategori, yaitu:

1. Biaya bahan baku langsung adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan secara eksplisit dalam perhitungan biaya produk.

2. Biaya tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang melakukan konversi langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu.
3. Biaya overhead pabrik adalah semua biaya manufaktur yang tidak dapat ditelusuri secara langsung ke output tertentu. Overhead pabrik biasanya memasukkan semua bahan manufaktur kecuali bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung. (Carter, 2005, 40)

2.5. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dijalankan di dalam organisasi. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Mulyadi (2001, 416) menyatakan bahwa "Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya".

Sedangkan Simamora (2002, 37) menyatakan bahwa:

Penilaian kinerja (*performance assessment*) adalah proses yang mengukur kinerja karyawan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang disebut juga dengan

review kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja atau rating personalia. (2002, 37)

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses yang mengukur kinerja karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.6. Analisis Penyimpangan

Anggaran yang dijalankan dalam satu tahun anggaran bisa terjadi penyimpangan (selisih) dalam realisasinya. Penyimpangan tersebut dapat terjadi karena kesalahan penghitungan atau karena situasi dan kondisi pada saat dijalkannya program tersebut berbeda dengan pada saat program tersebut ditetapkan. Jika terjadi penyimpangan maka perlu dianalisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan cara apa yang harus dilakukan untuk masa yang akan datang.

2.6.1. Pengertian Analisis Penyimpangan

Dalam mekanisme penerapan budget maupun dalam konsep *Management By Objective* (MBO) maka salah satu teknis yang selalu diterapkan adalah analisis *variance* atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara *budget* dengan realisasi dan perbedaan antara *budget* dengan realisasi disebut penyimpangan atau *variance*. (Harahap, 2001, 103)

Sedangkan Horngren (2005, 264) menyatakan bahwa:

Varians adalah perbedaan antara jumlah berdasarkan hasil aktual dan jumlah yang dianggarkan yakni jumlah aktual dan jumlah yang diperkirakan berdasarkan anggaran.

Jumlah yang dianggarkan merupakan acuan perbandingan yang dilakukan. (2005, 264)

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa analisis varians dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil aktual dan jumlah yang dianggarkannya.

2.6.2. Jenis-jenis Penyimpangan

Analisis penyimpangan terhadap perbedaan biaya atau penghasilan yang terjadi antara budget dengan pelaksanaan sesungguhnya bisa diarahkan kepada penyebab terjadinya perbedaan tersebut. Harahap menyatakan bahwa jenis-jenis penyimpangan terdiri dari:

1. Penyimpangan dalam biaya bahan langsung dapat dibagi dalam:
 - a. Penyimpangan harga beli
 - b. Penyimpangan kuantitas pembelian
2. Penyimpangan dalam biaya upah langsung dapat berupa:
 - a. Penyimpangan tingkat upah
 - b. Penyimpangan tingkat efisiensi upah
3. Penyimpangan dalam biaya overhead dapat berupa:
 - a. Penyimpangan pemakaian
 - b. Penyimpangan kapasitas
 - c. Penyimpangan efisiensi. (2001, 104)

2.6.3. Kegunaan Varians

Penggunaan analisis varians memiliki beberapa tujuan. Horngren menyatakan bahwa terdapat beberapa kegunaan varians yaitu:

1. Varians membantu para manajer dalam perencanaan dan pembuatan kebijakan pengendalian.
2. Varians bisa digunakan dalam evaluasi kinerja.

3. Varians dapat mendorong perubahan strategi. (2005, 264)

2.7. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya sebagai Alat Bantu Manajemen guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan metode pengendalian biaya yang dikaitkan dengan wewenang yang dimiliki manajer pusat pertanggungjawaban terhadap sejumlah sumber daya. Pendelegasian wewenang memberikan ruang bagi manajer untuk melakukan perencanaan terhadap biaya yang disusun untuk jangka waktu tertentu yang diwujudkan dalam bentuk anggaran. Perencanaan harus disertai dengan pengendalian terhadap biaya, sehingga biaya yang dikorbankan benar-benar diarahkan pada aktivitas pekerjaan yang dituju seefisien dan seefektif mungkin.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan keluaran sistem akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi aktiva, pendapatan, dan biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu. (Mulyadi, 2001, 166)

Sehubungan dengan wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer maka menjadikannya dalam posisi dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah wewenangnya. Oleh karena itu dalam sistem akuntansi dan pelaporan tanggung jawab yang efektif terdapat pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Dalam hal ini individu-individu yang memiliki wewenang untuk mengendalikan aktivitas bisnis dapat dianggap bertanggung jawab atas biaya yang terjadi sebagai

akibat dari aktivitas-aktivitas tersebut, karena hanya biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang akan disajikan dalam laporan biaya dan dimintakan pertanggungjawaban. Untuk memenuhi tujuan tersebut, sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memfasilitasi pencatatan biaya yang terjadi di setiap unit operasi dalam perusahaan dan mengidentifikasi biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer unit agar mencapai efisiensi dan efektivitasnya. (Carter, 2005, 104)

Manajemen puncak harus memperoleh jaminan bahwa setiap manajer bertindak sesuai dengan sasaran perusahaan. Untuk mewujudkan hal tersebut, harus terdapat kesesuaian antara sasaran organisasi dengan sasaran manajer secara individual. Kesesuaian sasaran dipengaruhi oleh prosedur yang digunakan untuk menilai kinerja manajer, karena penilaian kinerja memaksa setiap manajer bertindak sesuai dengan ukuran yang ditetapkan dalam kriteria kinerja. Pengukuran tersebut diperlukan agar manajemen dapat melakukan tindakan koreksi apabila terjadi penyimpangan antara biaya yang ditetapkan dengan biaya bahan baku aktual yang timbul.

Bagian produksi merupakan suatu bagian yang memerlukan perencanaan dan pengendalian karena dalam kegiatannya menimbulkan biaya produksi. Bagian produksi dapat dikendalikan apabila dalam suatu perusahaan terbentuk pengendalian manajemen yang baik yaitu melaksanakan kegiatan produksi sesuai dengan skedule atau rencana produksi yang telah ditentukan dengan cara yang berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien).

Efektivitas mempunyai hubungan antara output pusat pertanggungjawaban dan tujuannya. Semakin besar kontribusi output terhadap tujuan maka semakin efektiflah satu unit tersebut. Efektivitas pengendalian biaya produksi dapat dilakukan melalui penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Karena sistem akuntansi pertanggungjawaban melalui laporan pertanggungjawaban yang berisi biaya-biaya terkendalikan dapat menentukan apakah kinerja manajer pusat biaya mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan yaitu kinerja yang efisien dan efektif. (Abdul Halim, 2000, 72)

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian yang penulis teliti yaitu akuntansi pertanggungjawaban dan peranannya sebagai alat bantu manajemen guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi. Sedangkan lokasi penelitian dilakukan pada PT Yanmar Diesel Indonesia.

PT Yanmar Diesel Indonesia merupakan perusahaan yang memproduksi motor diesel. PT Yanmar Diesel Indonesia berlokasi di JL. Raya Jakarta Bogor Km. 34,8 Sukmajaya Kota Depok, Jawa Barat. Produk yang dihasilkan oleh PT Yanmar Diesel Indonesia adalah Motor diesel traktor roda dua, Motor diesel pompa air, Motor diesel generator set, dan Motor diesel welder.

Unit kerja yang diteliti dalam penelitian ini adalah Bagian Akuntansi, Bagian Produksi dan Bagian Umum & Administrasi yang ada dalam PT Yanmar Diesel Indonesia karena data dan informasi yang diperoleh dari ketiga bagian tersebut sangat berhubungan dengan objek penelitian yang akan dibahas.

Permasalahan yang dialami oleh PT Yanmar Diesel Indonesia adalah pengendalian biaya produksi masih belum efektif, karena kurang jelasnya pendelegasian wewenang dan tanggungjawab kepada manajer.

Penelitian dilakukan oleh penulis selama dua bulan, terhitung mulai tanggal 14 Agustus 2006 sampai dengan 14 Oktober 2006.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Untuk memperoleh fakta atau prinsip dalam menemukan, mengembangkan, dan menguji kebenarannya maka dilakukan pengumpulan dan penganalisaan data (informasi) secara teliti, jelas, dan sistematis yang mencakup:

1. Jenis, Metode, dan Teknik penelitian

a. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif eksploratif, yaitu suatu studi yang menjelaskan data-data atau aspek-aspek yang sesuai dengan fenomena atau masalah yang diteliti dan informasi yang dapat memberikan gambaran mengenai variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini.

b. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, yaitu penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subjek penelitian dapat diperoleh dari individu, kelompok, lembaga maupun masyarakat. Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu yang kemudian, dari

sifat-sifat yang khas di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

c. Teknik Penelitian

Teknik penelitian yang digunakan adalah analisis kuantitatif, yaitu suatu teknik penelitian yang variasi sifatnya dapat diukur/ dinilai dan dapat dihitung.

2. Unit Analisis

Unit analisis penelitian ini adalah *organization*, yaitu sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari divisi organisasi/ perusahaan, yaitu dari Bagian *Accounting*, Bagian produksi, dan Bagian Umum & Administrasi di PT Yanmar Diesel Indonesia.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, maka terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel-variabel penelitian ke dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Independen (Variabel tidak terikat/ bebas)

Variabel independen adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen. Akuntansi Pertanggungjawaban diidentifikasi sebagai variabel independen.

2. Variabel Dependen (Variabel terikat/ tidak bebas)

Variabel dependen adalah kebalikan dari variabel independen, yakni variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen.

Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi diidentifikasi sebagai variabel dependen.

Adapun penjabaran dan pengukuran dari operasionalisasi variabel ini dijabarkan dalam Tabel 1. berikut:

Tabel 1.

Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu Manajemen Guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Yanmar Diesel Indonesia

No	Variabel/ Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
I	<p>Akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya</p> <p>Sub Variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Struktur organisasi ▪ Penyusunan anggaran ▪ Pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendelegasian tugas, wewenang, dan tanggung jawab ▪ Tahap penyusunan anggaran ▪ Biaya terkendali ▪ Biaya tidak terkendali 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinasi dan pembagian fungsi yang jelas guna mencapai sasaran yang tepat. ▪ Merencanakan kinerja perusahaan secara keseluruhan ▪ Menyediakan kerangka referensi berupa ekspektasi khusus yang bisa dibandingkan dengan hasil aktual ▪ Menginvestigasi penyebab perbedaan antara hasil aktual dan rencana yang telah dibuat ▪ Jumlah biaya yang berada dalam tanggung jawab pusat biaya ▪ Jumlah biaya di luar tanggungjawab pusat biaya 	<p>Ordinal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Nominal</p> <p>Rasio</p> <p>Rasio</p>

2	<p>Efektivitas pengendalian biaya produksi (Berapa baik manajer melakukan tugasnya untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan tersebut dapat diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dalam proses/kegiatan pengolahan bahan baku menjadi barang jadi)</p> <p>Sub Variabel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya bahan baku ▪ Biaya tenaga kerja ▪ Biaya overhead pabrik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laporan pertanggungjawaban ▪ Isi Laporan Pertanggungjawaban ▪ Waktu pelaporan ▪ Jenjang laporan pertanggungjawaban <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anggaran biaya bahan baku ▪ Anggaran biaya tenaga kerja ▪ Anggaran biaya overhead pabrik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Biaya yang dianggarkan ▪ Realisasi biaya ▪ Penyimpangan ▪ Sesuai periode/ jangka waktu tertentu (bulanan, triwulan, kuartal) ▪ Berjenjang dari manajer level bawah ke manajer level atas, semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selisih antara realisasi dengan anggaran ▪ Selisih antara realisasi dengan anggaran ▪ Selisih antara realisasi dengan anggaran 	<p>Rasio Rasio Rasio Rasio</p> <p>Nominal</p> <p>Rasio</p> <p>Rasio</p> <p>Rasio</p>
---	--	---	--	---

3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Penulis tidak menggunakan metode penarikan sampel dalam penelitian ini, karena disesuaikan dengan jenis penelitian dan metode penelitian yang digunakan. Jenis penelitiannya adalah deskriptif eksploratif dengan metode studi kasus. Walaupun tidak menggunakan penarikan sampel, penulis memberikan pertanyaan-pertanyaan dengan wawancara dan kuesioner berdasarkan atas adanya suatu tujuan dan pertimbangan tertentu untuk memberikan masukan-masukan yang bermanfaat bagi penulis.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Metode yang penulis gunakan dalam proses pengumpulan data dan informasi penyusunan makalah skripsi ini adalah:

1. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari teori-teori, literatur-literatur, bahan bacaan lainnya yang terkait dengan penulisan dan pembahasan makalah skripsi ini.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Penelitian yang dilakukan dengan cara melakukan peninjauan langsung ke PT Yanmar Diesel Indonesia yang dijadikan lokasi penelitian oleh penulis. Pengumpulan dan pengambilan data dilakukan dengan cara:

- a. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak terkait di dalam penulisan makalah ini.

- b. Observasi (*observation*), yaitu melakukan pengamatan langsung ke perusahaan dalam memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan penulis.

3.2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif (non statistik), yaitu dengan menggambarkan keadaan objek di lapangan dengan mengumpulkan data yang diberikan, kemudian disusun, dipelajari, dan dianalisis oleh penulis dengan menggunakan teori dari berbagai macam buku maupun rumus-rumus sebagai alat analisis. Penelitian yang dilakukan tidak berhubungan dengan alat analisis statistika. Data yang diolah adalah data produksi tahun 2004 dan 2005.

Analisis Selisih terdiri dari:

1. Selisih Biaya Bahan Baku, yaitu:

a. Selisih Harga Bahan

Rumus:

(Harga beli sesungguhnya setiap satuan - Harga beli standar setiap satuan) x Kuantitas sesungguhnya yang dibeli

b. Selisih Kuantitas Bahan

Rumus:

(Kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai -- Kuantitas standar atas bahan baku dipakai) x Harga beli standar bahan baku dipakai

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung, yaitu:

a. Selisih Tarif Upah

Rumus:

$$(\text{Tarif sesungguhnya dari upah langsung per jam} - \text{Tarif standar dari upah langsung per jam}) \times \text{Jam sesungguhnya}$$

b. Selisih Efisiensi Upah

Rumus:

$$(\text{Jam sesungguhnya} - \text{Jam Standar}) \times \text{Tarif standar dari upah langsung per jam}$$

3. Selisih Biaya Overhead Pabrik digunakan dengan beberapa metode berikut ini:

a. Metode Analisa Dua Selisih, yaitu:

➤ Selisih Terkendali

Rumus:

$$(\text{Biaya overhead pabrik sesungguhnya} - \text{Anggaran fleksibel pada kapasitas atau jam standar})$$

➤ Selisih Volume

Rumus:

$$(\text{Kapasitas normal} - \text{Jam standar}) \times \text{Tarif tetap}$$

b. Metode Analisa Tiga Selisih, yaitu:

➤ Selisih Anggaran

Rumus:

$$(\text{Biaya overhead pabrik sesungguhnya} - \text{Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya})$$

➤ Selisih Kapasitas

Rumus:

$$(\text{Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya} - \text{Biaya overhead pabrik dibebankan})$$

➤ Selisih Efisien

Rumus:

(Biaya overhead pabrik dibebankan – Biaya overhead pabrik standar untuk pengolahan produk)

c. Metode Analisa Empat selisih, yaitu:

➤ Selisih Anggaran

Rumus:

(Biaya overhead pabrik sesungguhnya – Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya)

➤ Selisih Kapasitas

Rumus:

(Anggaran fleksibel pada kapasitas sesungguhnya – Biaya overhead pabrik sesungguhnya)

➤ Selisih Efisien Variabel

Rumus:

(Kapasitas sesungguhnya – Kapasitas standar) x Tarif variabel

➤ Selisih Efisien Tetap

Rumus:

(Kapasitas sesungguhnya – Kapasitas standar) x Tarif tetap

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Yanmar Diesel Engine Co., Ltd. Japan, adalah salah satu produsen motor diesel terkemuka di dunia yang didirikan pada tahun 1912 dan telah mendapatkan pengakuan dari dunia internasional. Sejalan dengan misi “kepuasan pelanggan”, Yanmar Diesel Co., Ltd, terus mengembangkan berbagai produk inovatifnya serta membangun basis penjualan dan produksi di Amerika, Eropa serta Asia termasuk Indonesia. Produk Yanmar masuk pertama kali pada tahun 1959 hingga memiliki *brand image* yang kuat hingga saat ini.

PT Yanmar Diesel Indonesia (PT YADIN) resmi mulai didirikan pada tahun 1972 dengan dukungan investasi awal sebesar 1,2 juta US Dollar (kini tercatat sebesar 6,8 juta US Dollar). PT Yanmar Diesel Indonesia merupakan pabrik eksportir motor diesel pertama di Indonesia yang mengawali produksinya pada tanggal 8 juni 1973 yang ditetapkan sebagai hari jadi PT Yanmar Diesel Indonesia.

Dengan moto “*Staying In Front Trough Unity*” dan didukung oleh teknologi canggih PT Yanmar Diesel Indonesia dapat memproduksi produk berstandar internasional, yaitu *horizontal water cooled diesel engine* dengan kapasitas 5 hp hingga 30 hp dengan kapasitas produksi 35000 unit pertahun. Hingga kini PT Yanmar

Diesel Indonesia dapat memenuhi kebutuhan baik pasar domestik maupun pasar mancanegara dalam bidang pertanian, kelautan dan konstruksi.

Saham PT Yanmar Diesel Indonesia dipegang oleh tiga perusahaan besar dari dalam negeri dan luar negeri, yaitu Yanmar Diesel Engine Co. Ltd, Jepang sebesar 56,3%, Mitsui Co. Ltd, Jepang sebesar 22,5% dan PT Pioneer, Indonesia sebesar 21,2%.

Kantor pusat dan pabrikasi PT Yanmar Diesel Indonesia berkedudukan di JL. Raya Jakarta-Bogor KM. 34,8 Sukmajaya, Kota Depok. Adapun bangunan-bangunan utama yang terdapat di PT Yanmar Diesel Indonesia adalah kantor utama dengan luas 1.050 m², pabrik I dengan luas 5.427 m², pabrik II dengan luas 2.205 m² dan gudang dengan luas 1.295 m² sedangkan luas lahan yang tersisa adalah 1.295 m². selain bangunan utama juga terdapat bangunan-bangunan pendukung seperti mesjid, kantin, ruang pelatihan dan koperasi.

Karyawan yang terdapat di PT Yanmar Diesel Indonesia per januari 2006 terdiri dari 279 orang dengan 200 orang karyawan tetap dan 79 orang karyawan kontrak. Sistem penggolongan karyawan di PT Yanmar Diesel Indonesia terdiri dari dua jenis yaitu golongan A, yaitu karyawan yang berhubungan langsung dengan produk (*direct labor*) terdiri dari operator hingga *foreman* dan golongan B, yaitu karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan produk (*indirect labor*) terdiri dari staf, supervisor hingga manajer.

PT Yanmar Diesel Indonesia memiliki beberapa sertifikasi, yaitu:

1. Standar Industri Indonesia (SII) No. 0697-82 pada tanggal 5 desember 1988.
2. Sertifikat ISO 9002 *Management Quality* pada tanggal 11 April 1997 dengan badan sertifikat B4T.
3. Sertifikat ISO 14001 *Management Environment* dengan badan sertifikasi KEMA.

Produk-produk PT Yanmar Diesel Indonesia didistribusikan oleh PT. Pioneer melalui 17 main dealer dan sub dealer yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu pula PT Yanmar Diesel Indonesia memiliki perusahaan rekanan seperti PT Yanmar Agricultural Machinery Manufacturing Indonesia untuk memproduksi alat dan mesin pertanian seperti traktor dua roda, *rice milling unit*, *power trasher* dan lain-lain, Ebara untuk memproduksi pompa air, Denyo untuk memproduksi *generator set* dan *welder*.

Adapun bagian-bagian yang termasuk ke dalam pusat pertanggungjawaban yang ada pada PT Yanmar Diesel Indonesia adalah:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*) adalah Departemen Produksi dan Departemen Pembelian (*Purchasing*) yang mengevaluasi selisih antara realisasi biaya dengan anggaran biaya yang direncanakan sebelumnya serta menekan biaya semaksimal mungkin agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*) adalah Departemen Penjualan/Pemasaran yang bertanggung jawab dalam pencapaian pendapatan tanpa harus memperhatikan biaya-biaya yang dikeluarkan.
3. Pusat Laba (*Profit Center*) adalah Departemen Keuangan (*Finance*) yang tugasnya mengendalikan biaya dan menghasilkan laba sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.
4. Pusat Investasi (*Investment Center*) adalah Presiden direktur yang bertanggung jawab dalam mengendalikan biaya dan pendapatan dalam menghasilkan laba serta bertanggung jawab terhadap investasi perusahaan yang dibantu oleh general manager dan manajemen keuangan yang memberikan masukan dalam membuat suatu keputusan untuk investasi perusahaan.

Dalam hal ini, penulis hanya membahas akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya yang berperan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi perusahaan.

4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang

Struktur organisasi merupakan bagian penting dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi yang disusun seharusnya sesuai (*compatible*) dengan struktur organisasi yang ditetapkan yaitu struktur organisasi yang mampu menghubungkan antara wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi dengan tanggung jawab biaya dan penghasilan secara langsung. Struktur organisasi yang memberikan peluang untuk menjalankan otonomi atau

desentralisasi sehingga manajer pusat-pusat pertanggungjawaban dapat bertindak dan bertanggung jawab atas tindakannya sendiri. Desentralisasi merupakan syarat mutlak pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai realisasi adanya pusat-pusat pertanggungjawaban. (*responsibility centers*).

Adapun pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian pada PT Yanmar Diesel Indonesia adalah sebagai berikut:

1. President Director

Melaksanakan tugas pokok memimpin perusahaan agar mencapai efisiensi dan efektivitas yang setinggi-tingginya, yang mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Membuat kebijakan perusahaan yang ditetapkan, dilaksanakan dan dijaga pada semua tingkat organisasi, baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- b. Bertanggung jawab secara hukum atas jalannya kegiatan perusahaan secara baik, yang berkenaan dengan hubungan usaha dengan pihak-pihak lain.
- c. Bertanggung jawab dan berwenang dalam operasional semua aktivitas yang berkaitan dengan mutu.
- d. Ikut serta dalam pertemuan tinjauan manajemen yang diadakan paling sedikit 1 (satu) tahun sekali, yang membahas hasil temuan audit mutu internal ataupun eksternal.

2. Vice President

Sebagai wakil direktur utama eksekutif, mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kebijakan perusahaan untuk ditetapkan pada semua tingkatan organisasi, baik yang ditetapkan secara lokal ataupun yang ditetapkan oleh perusahaan principal.
- b. Ikut bertanggungjawab dan menerima wewenang dari direktur utama dalam operasional semua aktivitas yang berkaitan dengan mutu.
- c. Ikut serta membuat keputusan pada pertemuan tinjauan manajemen.
- d. Mengendalikan semua kegiatan perusahaan secara hukum atas nama presiden direktur.

3. Divisi Marketing

Divisi Marketing mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Menetapkan dan melaksanakan manajemen pemasaran untuk ditetapkan dalam mencapai sasaran penjualan minimum, sesuai kebijaksanaan rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang menengah perusahaan.
- b. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan prosedur yang berkaitan dengan kegiatan.
- c. Berpartisipasi dalam rapat tinjauan manajemen.
- d. Bertanggung jawab terhadap pengendalian rekaman mutu yang berkaitan dengan kegiatannya.

Adapun sub section dari divisi marketing adalah sebagai berikut:

a. Sales (Domestic)

Merupakan bagian dan pembantu dari manajemen dalam mempelajari, membahas, merencanakan dan mengerjakan bidang penjualan, dilaksanakan oleh petugas yang ditunjuk untuk menangani daerah tertentu dibawah suatu koordinasi.

- Mengumpulkan, mempelajari dan meneliti keinginan dan kemampuan pasar dalam menyerap produk perusahaan yang aplikasinya menyangkut bidang pertanian, perkebunan, kehutanan dan konstruksi.
- Mengembangkan, membantu penyalur, mencari pembeli untuk penjualan semua produk perusahaan Yanmar TS-TF seperti motor diesel, generator-set, pompa set dan suku cadang baik impor maupun lokal.
- Menggalang hubungan dengan pemasok-pemasok di dalam negeri untuk alat pertanian dan perkebunan yang memungkinkan timbulnya kesempatan untuk mengembangkan aplikasi produk perusahaan.
- Bersama-sama bagian OEM dan TENDER mengumpulkan, mempelajari, dan mengikuti kegiatan-kegiatan dan rencana pemerintah dalam bidang pertanian, perkebunan, menggalang hubungan yang komulatif dengan badan organisasi dan pejabat yang bergerak dibidang tersebut.

- Bersama-sama bagian administrasi dan perencanaan membuat, melaksanakan dan mengontrol rencana setiap penyalur yang berada di bawah wewenang masing-masing petugas.
- Bersama-sama bagian administrasi dan perencanaan membuat, menyusun, melaksanakan rencana kerja tahunan dan anggaran serta mengawasi pemakaian anggaran aktivitas riset pemasaran penjualan dan promosi membuat kalkulasi harga jual produk-produk perusahaan dan membuat laporan dinas perjalanan.
- Penyelesaian biaya perjalanan dinas dilaksanakan paling lambat tiga hari setelah tiba kembali.
- Bersama-sama bagian administrasi dan perencanaan membuat, dan mengerjakan semua hal yang menyangkut tata cara administrasi pengeluaran dan pemasukan barang seperti mengisi formulir permintaan, pemeriksaan penjualan/pesanan dan pengisian buku rekapitulasi serta pengontrolan harga sampai urusan pengiriman ke penyalur baik melalui ekspedisi ataupun langsung dari gudang perusahaan.
- Bersama-sama bagian administrasi dan perencanaan mengerjakan, mengurus dan menyelesaikan tagihan hutang/piutang dengan para langganan.

- Mengumpulkan data-data dan mempelajari kebutuhan serta persediaan barang dari waktu ke waktu yang menyangkut bidang mesin dan alat pertanian lainnya.
- Mempelajari dan mengikuti kegiatan pesaing yang memproduksi barang sejenis yang dapat mengganggu kelancaran kegiatan perusahaan.
- Mempelajari laporan baik lisan maupun tulisan, informasi dan tanggapan yang menyangkut data kegiatan pesaing kepada manajemen.
- Mempelajari dari situasi perdagangan, pengangkutan, penyaluran dan penjualan kebutuhan pertanian dan perkebunan.

b. Project & EOM

- Mengumpulkan, mempelajari dan mengikuti kegiatan-kegiatan dan rencana pemerintah dalam bidang pertanian, perkebunan, menggalang hubungan yang komulatif dengan badan organisasi dan pejabat yang bergerak dibidang tersebut.
- Mengusulkan, merencanakan proyek pertanian yang bersifat komersil yang dapat dikerjakan dengan pabrik.

c. Export/ Spare Part

- Mengembangkan, membantu penyalur, mencari pembeli untuk penjualan semua produk perusahaan Yanmar TS-TF

seperti motor diesel, generator-set, pompa set dan suku cadang baik impor maupun lokal.

- Bertugas menggalang hubungan dengan pemasok-pemasok di dalam negeri untuk alat pertanian dan perkebunan yang memungkinkan timbulnya kesempatan untuk mengembangkan aplikasi produk perusahaan.

d. Planning dan Administration

Merupakan bagian dan pembantu dari general manager dalam mengatur, mengerjakan, mengurus dan mengawasi administrasi, atau keuangan serta kekayaan perusahaan. Penerimaan uang serta arus pemesanan, produksi dan penjualan hasil produksi perusahaan. Adapun tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut:

- Menetapkan dan melaksanakan manajemen sistem keuangan dan administrasi perusahaan, termasuk perencanaan perusahaan (corporate planning) baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.
- Ikut bertanggung jawab terhadap implementasi sistem mutu pada semua tingkat organisasi.
- Melaksanakan dan mengontrol rencana setiap penyalur yang berada di bawah wewenang masing-masing petugas.
- Mengerjakan, mengurus dan menyelesaikan tagihan hutang/piutang dengan para langganan.

- Membuat, dan mengerjakan semua hal yang menyangkut tata cara administrasi pengeluaran dan pemasukan barang seperti mengisi formulir permintaan, pemeriksaan penjualan/pesanan dan pengisian buku rekapitulasi serta pengontrolan harga sampai urusan pengiriman ke penyalur baik melalui ekspedisi ataupun langsung dari gudang perusahaan.
- Membuat, menyusun, melaksanakan rencana kerja tahunan dan anggaran serta mengawasi pemakaian anggaran aktivitas riset pemasaran penjualan dan promosi membuat kalkulasi harga jual produk-produk perusahaan dan membuat laporan dinas perjalanan.

e. Customer Service

- Bertugas untuk melayani semua keluhan dari pelanggan/pembeli yang bersangkutan dengan produk-produk perusahaan.

4. Divisi Logistic

- Merupakan divisi yang bertanggung jawab terhadap pengadaan barang-barang dan bahan yang diperlukan untuk kebutuhan produksi. Adapun sub sectionnya adalah:

a. Panning dan Control

- Bertanggung jawab dan berwenang dalam membuat perencanaan, menetapkan dan melaksanakan dan memelihara sistem pengadaan barang-barang dan bahan yang diperlukan untuk kebutuhan yang dijadwalkan, baik berasal dari dalam

negeri maupun impor dengan harga, mutu barang dan biaya yang wajar.

- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan prosedur dan instruksi kerja yang berhubungan dengan kegiatan logistik seperti pesanan pembelian yang sudah disiapkan berdasarkan perencanaan produksi sebelumnya maupun untuk penunjang produksi.

b. Local Purchasing

- Bertugas membeli bahan baku lokal yang akan digunakan dalam proses produksi yang ada dalam perusahaan.
- Bertanggung jawab terhadap pengendalian rekaman mutu yang berkaitan dengan kegiatannya.

c. Import/Eksport

- Bertugas membeli bahan baku dari luar negeri yang akan digunakan dalam proses produksi yang ada dalam perusahaan.
- Bertanggung jawab terhadap pengendalian rekaman mutu yang berkaitan dengan kegiatannya.
- Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan prosedur pemilihan dan memelihara sub kontrak, sehingga dapat memenuhi mutu produk yang diminta.

d. Warehouse

Tugas dan wewenangnya adalah sebagai berikut:

- Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan pengemasan, penyimpanan, perawatan, pemeliharaan serta penyerahan barang atau komponen produk agar terhindar dari kerusakan dan penurunan mutu termasuk pemeliharaan hasil rekaman kegiatan tersebut.
- Bertanggung jawab atas prosedur sistem pemberian identifikasi berdasarkan parts member dan gambar standar, kodesisasi nomor produksi, label/stiker atau route card.

5. Divisi Manufacturing

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan produksi perusahaan dari komponen hingga barang dan jasa siap jual yang dilakukan secara efisien dan produktif, serta bertanggung jawab atas pelaksanaan status bahan dan produk yang diinspeksi dan diuji coba. Adapun sub section divisi manufacturing adalah sebagai berikut:

a. Drawing

Di sub section ini terdapat proses pengecatan untuk engine.

b. Quality Control

Di sub section ini terdapat proses uji coba/ test uji jalan untuk engine, apakah telah sesuai standar mutu yang telah ditetapkan.

c. Assembly

Di sub section terdapat proses perakitan komponen-komponen dari machining.

d. Machining

Di sub section ini terdapat proses untuk mengubah raw materials menjadi finished materials yang siap digunakan sebagai komponen engine.

e. Maintenance

Di sub section ini bertugas untuk melakukan perawatan dan pemeliharaan mesin-mesin yang digunakan untuk produksi.

6. Divisi Planning Administration dan Finance

Adapun sub section divisi planning administration dan finance adalah sebagai berikut:

a. G.A. dan Personel

Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan prosedur mengenai kepegawaian dan hal-hal yang bersifat umum berhubungan dengan keperluan kegiatan perusahaan.

b. Finance dan Accounting

Melaksanakan dan bertanggung jawab atas manajemen system keuangan perusahaan yang telah ditetapkan oleh direktur perencanaan dan administrasi.

c. EDP dan Info. System

Memberikan informasi mengenai pengolahan data-data perusahaan melalui sistem komputerisasi.

4.1.3 Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

PT Yanmar Diesel Indonesia memproduksi produk motor diesel dalam bidang pertanian, kelautan dan konstruksi dengan berbagai jenis mesin tipe TS-TF. Tujuan agar jalannya usaha secara terpadu adalah agar kegiatan usaha PT Yanmar Diesel Indonesia dapat terus meningkat dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Dalam rangka melancarkan serta meningkatkan usaha perusahaan ada beberapa kegiatan usaha-yang dilakukan antara lain:

1. Eksport

Setelah semua barang diperiksa dan dilakukan test running, lalu dilakukan packing setelah itu barang di ekspor ke luar negeri seperti Jepang, Thailand, Taiwan dsb.

2. Produksi

Proses pengubahan dari raw materials menjadi finished goods, dan mengawasi seluruh kegiatan sektor produksi agar mencapai hasil yang sesuai dengan mesin yang berstandar internasional.

3. Purchasing

Pembelian bahan baku baik lokal maupun impor guna untuk memenuhi kebutuhan produksi perusahaan.

4. Quality Control dan Maintenance

Untuk menjaga mutu dan standar dari produk-produk perusahaan dan untuk merawat seluruh peralatan dan perlengkapan untuk produksi di dalam pabrik dan office.

Kegiatan Produksi PT Yanmar Diesel Indonesia

PT Yanmar Diesel Indonesia harus dapat meningkatkan usahanya dan dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan sejenis. Untuk itu perusahaan harus selalu memperhatikan dan menjaga kualitas hasil produksinya.

Bahan baku motor diesel terdiri dari dua yaitu bahan baku lokal dan bahan baku impor. Bahan baku lokal diperoleh dari para supplier seperti PT Riken, PT Bukaka, PT BUM dan sebagainya. Sedangkan bahan baku impor diperoleh dari negara-negara seperti Jepang, Thailand dan Taiwan. Apabila semua bahan baku yang diperoleh sudah lengkap, maka mulai dilakukan proses produksi dimana bahan baku yang masih mentah tersebut diubah melalui serangkaian proses produksi hingga menjadi barang jadi, yang menghasilkan mesin yang berstandar internasional. Sebagian dari mesin yang sudah jadi tersebut akan diekspor ke luar negeri seperti Jepang, Taiwan dan sebagainya.

Secara garis besar hal pokok yang terdapat dalam proses produksi mesin diesel yaitu sebagai berikut:

a. *Machining*

Seksi machining bertugas untuk mengubah komponen *raw materials* menjadi *finished materials* yang telah siap untuk digunakan sebagai komponen engine. Komponen-komponen raw materials yang digunakan pada PT Yanmar Diesel Indonesia diperoleh dari Yanmar Diesel Co., Ltd, Japan seperti piston, ring piston, komponen pompa bahan bakar, selain itu diperoleh dari

supplier dalam negeri seperti PT Riken, PT BUM, PT Bukaka dan supplier-supplier lainnya. Adapun komponen yang diproses pada seksi *machine shop* adalah *cylinder block*, *cylinder head*, *gear case*, *cylinder liner*, *main bearing housing*, *fly wheel*, *balance weight*, *end nut*, *starting handle*, *fuel oil pump*, dan *rocker arm*. Selain penyiapan komponen, terdapat pula bagian *jigs* dan *tool*, bagian ini bertugas untuk mempersiapkan (pengadaan dan perbaikan) tools dalam hal ini adalah alat potong untuk semua peralatan yang digunakan pada *machine shop*. *Jigs* bertugas untuk membuat “pemegang” komponen agar selama diproses, komponen dapat diproses dengan baik.

b. *Painting dan Drying*

Painting (pengecatan) merupakan proses produksi sebelum memasuki bagian *assembly*. Hampir semua bagian luar dari mesin melalui proses pengecatan. Proses pengecatan dilakukan agar terlihat lebih indah dan menarik serta dapat memberikan perlindungan (anti karat) bagi mesin. Adapun tahap-tahap yang terdapat dalam proses *painting* adalah sebagai berikut:

➤ *Persiapan*

Pada tahap ini bagian yang akan dicat dibersihkan secara manual menggunakan minyak tanah dan kuas. Hal ini dilakukan untuk menghilangkan kotoran yang menempel pada bagian yang akan dicat. Hal ini dapat mengurangi kualitas pengecatan. Setelah dibersihkan, bagian yang akan dicat mengalami *swami assembly*

yaitu pemasangan bagaian-bagian yang saling menutupi, untuk menghindari terkenanya bagian yang tidak boleh dicat.

➤ *Loading*

Tahap *loading* (pemantauan) adalah pemasangan bagian yang akan dicat ke konveyor menggunakan hangar. Adapun kecepatan dari konveyor tersebut adalah berkisar antara 1,3-1,6 meter per menit.

➤ *Pre treatment*

Pre treatment (perlakuan awal) terdiri dari dua tahap yaitu pencucian dan pembilasan. Tahap pencucian dilakukan untuk membersihkan kotoran yang masih melekat pada bagian yang akan dicat, sedangkan tahap pembilasan yaitu penyemprotan menggunakan air dengan suhu berkisar 50°C hingga 70°C pada 1,2-1,4 kg/cm² selama 1-1,5 menit.

➤ *Air blow*

Tahap ini merupakan pembersihan akhir dengan menggunakan udara dengan tekanan 4-5 kg/cm². Tahap ini dikerjakan secara manual dengan menyemprotkan angin yang bertekanan pada bagian yang akan dicat.

➤ *Small oven*

Tahap ini berfungsi untuk mengeringkan bagian yang akan dicat. Tahap ini berlangsung selama dua kali pengovenan, yaitu pada tahap pertama dilakukan dengan suhu 60°C selama 2 menit,

sedangkan tahap kedua dilakukan pada suhu 50°C selama 1 menit.

➤ *Primer booth (painting spray)*

Tahap ini merupakan penyemprotan cat dasar yang berguna untuk melindungi bagian yang akan dicat dari karat. Adapun bahan yang digunakan adalah *kampe 500, amiilac black, retan PG 60 dan 80, eposeal dan hardener*.

➤ *Finish boot (painting spray)*

Tahap ini merupakan pengecatan akhir yang berguna untuk melindungi serta memberikan warna yang sesuai pada bagian yang dicat.

➤ *Baking oven*

Tahap ini merupakan pemanasan tahap akhir yang berguna agar cat lebih melekat kuat dan lebih mengkilap lagi. Selain itu, agar kerusakan/cacat pada bahan dapat terlihat. Suhu yang digunakan pada pemanasan adalah 150°C selama 23 menit.

➤ *Unloading*

Pada tahap ini bagian yang telah dicat diturunkan dari konveyor lalu diadakan pemeriksaan kualitas pengecatan secara sampling. Pemeriksaan kualitas tersebut meliputi ketebalan cat/ *thickness (microns)*, daya lekat cat/*adhesion* dan daya kuat cat/*hardness*. Kualitas pengecatan memiliki standar yang telah ditetapkan.

Setelah bagian dicat, maka hasil dari pengecatan diserahkan pada bagian *assembly*. Namun apabila dalam pemeriksaan terdapat suatu kerusakan atau kualitas cat tidak sesuai dengan standar, maka bagian tersebut akan dicat ulang sehingga memenuhi standar.

c. *Assembling*

Setelah bagian mesin dicat, tahap selanjutnya adalah *assembly* (perakitan). Pada *assembly* terdapat dua bagian yaitu bagian *operation process (OP)* adalah bagian utama atau tahap perakitan langsung pada *body engine* dan bagian *sub assy process (SAP)* yaitu bagian yang menyiapkan *part engine* yang akan dirakit pada *body*.

d. *Quality Control dan Maintenance*

Quality control bertugas untuk menjaga mutu dan standar dari produk-produk PT Yanmar Diesel Indonesia. Pada seksi ini pengujian mesin terbagi dua yaitu:

- *Income inspection*, bertugas untuk menguji standar mutu barang yang akan datang dari luar perusahaan atau para supplier.
- *Inhouse machine*, bertugas menguji mutu dan standar produk yang telah di *machining* pada *machine shop*.

Maintenance merupakan seksi yang bertugas untuk menjaga dan merawat seluruh peralatan dan kelengkapan produksi di dalam pabrik dan di kantor. *Maintenance* bertanggung jawab untuk perawatan generator listrik dan penyediaan listrik di seluruh perusahaan, perawatan boiler dan penyediaan uap yang digunakan

pada produksi, perawatan pompa air dan penyediaan air di seluruh perusahaan dan perawatan kompresor angin serta penyediaan angin bertekanan untuk digunakan pada produksi. Selain itu, *maintenance* juga bertugas untuk memperbaiki kerusakan-kerusakan yang terjadi pada sistem produksi seperti kerusakan mesin dan alat-alat produksi serta kerusakan pada bagian umum di perusahaan.

e. *Test Running*

Test running merupakan seksi pada bagian produksi yang bertugas memeriksa mesin setelah mesin dirakit dengan cara pengetesan kerja atau informasi mesin. Adapun tujuan dari uji performansi adalah agar pada saat di lapangan, mesin dapat bekerja sebagaimana mestinya tanpa ada permasalahan. Selain itu, agar dapat diketahui apabila terdapat kerusakan pada mesin.

Terdapat dua jenis mesin (*engine*) yang akan dilakukan pengetesan pada seksi *test running* yaitu *engine CBU (completed build up)* adalah mesin yang telah dirakit secara lengkap dan *semi CBU (semi completed build up/carcass)* adalah mesin yang tidak dirakit secara lengkap (tanpa tangki, radiator/hopper, *fly wheel*, *air cleaner* dan *silencer*).

Engine CBU biasanya untuk dipasarkan di dalam negeri dan ada pula yang diekspor seperti ke Italia, Australia, Malaysia dan lain-lain. Sedangkan untuk *engine semi CBU* hanya diekspor ke Yanmar Jepang untuk dirakit secara lengkap.

Engine CBU hanya diuji kesesuaian daya kerja dengan putaran mesin dan pemeriksaan kelainan pada mesin (kebocoran, suara, dan getaran). Sedangkan *engine semi CBU* dilakukan pengujian yang lebih mendalam oleh PT Yanmar Jepang yang mempunyai standar lebih ketat.

f. *Packing*

Tahap terakhir adalah *packing* (pengepakan). Pada tahap ini oli solar dikeluarkan kemudian mesin dibersihkan menggunakan *thinner* agar kotoran /noda pada mesin di tahap *test running* dapat dihilangkan. Setelah itu mesin dipanaskan agar dapat kering kemudian mesin dicat ulang agar cacat yang terdapat pada *body* mesin selama *test running* dapat diperbaiki kemudian dilakukan pemasangan *silencer* dan kelengkapan lain/ aksesoris (*font cover*, *light cover* dan lain-lain) dan pemasangan peti dasar pada mesin. Setelah itu dilakukan pemeriksaan terhadap mesin oleh *quality control*. Apabila mesin telah dikatakan dalam keadaan baik maka akan diberikan stiker ISO 9002 yang menunjukkan bahwa mesin tersebut telah memiliki mutu dan standar internasional, lalu mesin dimasukkan ke dalam peti dengan nomor dan tipe mesin dan mesin siap untuk dipasarkan.

4.2. Bahasan Identifikasi dan Tujuan Penelitian

4.2.1. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya pada PT Yanmar Diesel Indonesia

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem yang berusaha menciptakan kondisi agar rencana yang disusun oleh manajemen dapat terealisasi dan mampu mendorong setiap pelaku organisasi untuk bekerja dengan benar dan bertanggung jawab. Sistem ini tidak hanya menghendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, akan tetapi sekaligus dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban. Tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya. Untuk memenuhi tujuan pengendalian biaya, pengumpulan dan pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen.

Untuk menganalisis apakah pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya di bagian produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia telah sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang baik, berikut ini akan dibahas unsur-unsurnya yaitu:

4.2.1.1. Struktur Organisasi

Setiap organisasi yang dibentuk memerlukan struktur organisasi. Struktur organisasi disusun sedemikian rupa sehingga jelas wewenang dan

tanggung jawab dari tiap-tiap manajernya. Oleh karena itu, dalam perancangan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perlu dipertimbangkan dinamika kelompok, yang merupakan kekuatan yang berpengaruh terhadap kesediaan kelompok untuk menerima sasaran yang ditetapkan.

Dengan adanya struktur organisasi yang jelas dapat menunjukkan adanya pelimpahan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap unit kerja mulai dari tingkat manajemen atas sampai manajemen tingkat bawah dan dapat dilakukan pengendalian sehingga jika terjadi penyimpangan dapat segera diambil tindakan koreksi sebagai langkah perbaikan bagi kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

Bentuk struktur organisasi pada PT Yanmar Diesel Indonesia adalah organisasi fungsional. Organisasi fungsional merupakan bentuk yang paling logis dari adanya departemen atau pengelompokan menjadi bagian. Dalam organisasi fungsional, setiap manajer bertanggung jawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi yang ada dalam organisasi. Semua fungsi dalam organisasi tersebut secara kolektif dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi. PT Yanmar Diesel Indonesia melakukan desentralisasi

dalam hal pendelegasian wewenang untuk memudahkan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dilakukan karena luasnya kegiatan perusahaan sehingga pimpinan tidak dapat melakukan pengawasan secara langsung kepada bawahannya.

Presiden direktur melimpahkan wewenangnya kepada para direktur kemudian para direktur dan kepala bagian memberikan perintah kepada manajer sesuai dengan bidangnya masing-masing. Bagian produksi/*manufacturing* pada PT Yanmar Diesel Indonesia merupakan pusat biaya. Dikatakan sebagai pusat biaya karena perusahaan memproduksi suatu barang jadi yang mengeluarkan biaya-biaya dalam melakukan proses produksinya yaitu biaya produksi. Bagian produksi/*manufacturing* di PT Yanmar Diesel Indonesia dipimpin oleh seorang manajer produksi yang telah diberikan wewenang dan tanggung jawab oleh presiden direktur berkaitan dengan bidangnya, yaitu bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan produksi perusahaan dari komponen hingga barang dan jasa siap jual yang dilakukan secara efisien dan produktif, memeriksa dan menganalisa laporan-laporan yang dibuat oleh bagian-bagian yang dibawahinya dengan membandingkan antara realisasi yang terjadi

dengan yang telah direncanakan sebelumnya, baik dalam hal jumlah maupun biaya-biaya yang telah dikeluarkan, serta bertanggung jawab atas pelaksanaan status bahan dan produk yang diinspeksi dan diuji coba. Adapun sub section bagian produksi/*manufacturing* adalah sebagai berikut:

a. *Machining*

Seksi machining bertugas untuk mengubah komponen *raw materials* menjadi *finished materials* yang telah siap untuk digunakan sebagai komponen engine.

b. *Drawing*

Di sub section ini terdapat proses pengecatan untuk engine.

c. *Assembling*

Di sub section terdapat proses perakitan komponen-komponen dari machining.

d. *Quality Control dan Maintenance*

Quality control bertugas untuk menjaga mutu dan standar dari produk-produk PT Yanmar Diesel Indonesia. Pada seksi ini pengujian mesin terbagi dua yaitu:

- *Income inspection*, bertugas untuk menguji standar mutu barang yang akan datang dari luar perusahaan atau para supplier.
- *Inhouse machine*, bertugas menguji mutu dan standar produk yang telah di *machining* pada *machine shop*.

Maintenance merupakan seksi yang bertugas untuk menjaga dan merawat seluruh peralatan dan kelengkapan produksi di dalam pabrik dan di kantor. *Maintenance* bertanggung jawab untuk perawatan generator listrik dan penyediaan listrik di seluruh perusahaan, perawatan boiler dan penyediaan uap yang digunakan pada produksi, perawatan pompa air dan penyediaan air di seluruh perusahaan dan perawatan kompresor angin serta penyediaan angin bertekanan untuk digunakan pada produksi. Selain itu, *maintenance* juga bertugas untuk memperbaiki kerusakan-kerusakan yang terjadi pada sistem produksi seperti kerusakan mesin dan alat-alat produksi serta kerusakan pada bagian umum di perusahaan.

Pada akhir periode para manajer yang disertai wewenang dan tanggung jawab akan membuat laporan kinerjanya sebagai pertanggungjawaban kepada

atasannya mengenai laporan selama proses produksi perusahaan. Kemudian direktur mengoreksi dan mengevaluasi laporan manajer apakah dapat diterima atau ditolak sebagai bahan pertimbangan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa struktur organisasi perusahaan telah memenuhi syarat desentralisasi dimana adanya pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab antar bagian dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah, sesuai dengan tujuan desentralisasi yang telah diterapkan perusahaan yaitu dengan adanya kebebasan dalam menjalankan tugas dan mengambil keputusan yang menyangkut bidangnya masing-masing.

4.2.1.2 Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memberdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan cermat dari manajemen dalam membuat langkah operasional yang akan dilakukan yaitu melalui anggaran dan pelaporan.

Keuntungan utama digunakannya anggaran adalah adanya pernyataan eksplisit tidak hanya tentang tujuan yang akan dicapai, tetapi juga cara-cara untuk

mencapai tujuan tersebut. Kerjasama antar manajer dibutuhkan dalam penyusunan anggaran. Semua harus berpartisipasi di dalam menyusun anggaran, pengembangan rencana dan perumusan kebijakan.

Penyusunan anggaran perusahaan setiap periodenya dimulai dengan rapat direksi beserta para manajer dengan membahas masalah perusahaan yang terjadi antara lain:

- a. Menetapkan kegiatan jangka pendek.
- b. Menetapkan tujuan umum perusahaan secara menyeluruh untuk periode yang akan datang.
- c. Menentukan kebijakan-kebijakan yang akan diambil tentang rencana jangka panjang.
- d. Menetapkan prosedur-prosedur yang akan digunakan untuk kegiatan-kegiatan manajemen yang akan dijalankan.
- e. Menetapkan suatu jangka waktu atau tahun anggaran. Satu tahun anggaran dimulai pada bulan Januari sampai bulan Desember.

Pada bagian produksi, manajer bagian produksi menyusun proposal *budget* yang kemudian diajukan kepada direktur pabrik untuk diperiksa dan disahkan yang berpedoman pada rencana penjualan yang disusun oleh bagian pemasaran. Rencana ini disusun atas dasar

data statistik penjualan yang lalu dan prakiraan pasar yang akan datang.

Dalam menyusun anggaran biaya produksi, bagian produksi harus memantau kegiatan proses produksi sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang harus diperhatikan agar proses produksi berjalan lancar, diantaranya:

- a. Kapasitas mesin yang tersedia.
- b. Jenis bahan baku dan bahan penolong.
- c. Jam kerja efisien mesin.
- d. Pengadaan barang dan persediaan yang ada
- e. Faktor kerusakan mesin

Anggaran biaya produksi merupakan laporan output menurut produk dan biasanya dinyatakan dalam unit. Anggaran ini dibuat dengan mempertimbangkan anggaran penjualan, kapasitas pabrik, apakah stok harus dinaikkan atau diturunkan, dan pembelian dari luar. Jumlah unit yang diperkirakan akan diproduksi untuk memenuhi anggaran penjualan dan kebutuhan persediaan, ditetapkan dalam anggaran produksi.

Berikut ini adalah laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT Yanmar Diesel Indonesia pada tahun 2004 dan 2005:

Tabel 2.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
Tahun 2004 dan 2005

No	Keterangan	Tahun 2004		Tahun 2005	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
1	Biaya bahan baku:				
	Biaya bahan baku lokal	549,580,800	652,765,250	736,579,000	845,451,450
	Biaya bahan baku impor	907,160,400	1,033,762,550	1,241,133,025	1,370,381,628
	Sub Jumlah	1,456,741,200	1,686,527,800	1,977,712,025	2,215,833,078
2	Biaya tenaga kerja:				
	Upah langsung	79,120,000	80,960,000	99,360,000	97,520,000
	Sub Jumlah	79,120,000	81,400,000	99,360,000	83,952,000
3	Biaya Overhead pabrik:				
	Indirect Labour	3,182,877	3,341,985	3,575,985	3,615,234
	Repairs and Maintenance	35,384,028	34,742,115	37,868,118	36,778,123
	Depreciation of Machine	21,189,956	21,189,956	23,190,875	23,188,928
	Depreciation of Building	2,908,250	2,807,455	3,454,865	3,454,865
	Total BOP Tetap	62,665,111	62,081,511	68,089,843	67,037,150
	Consumable Tools	68,165,878	68,145,735	70,155,845	69,144,855
	Test and Research	168,491	167,125	169,965	169,965
	Solar/Fuel	32,845,248	33,187,320	35,970,435	36,775,269
	Kerosine	419,489	438,152	445,155	446,253
	Lub Oil	13,220,487	14,275,326	16,875,258	17,865,450
	Fabrication	2,815,218	2,815,218	3,535,220	3,255,428
	Total BOP Variabel	117,634,811	119,028,876	127,151,878	127,657,220
	Total	1,716,161,122	1,948,598,187	2,272,313,746	2,508,047,448

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Untuk menyusun anggaran produksi, prakiraan penjualan untuk masing-masing produk dikombinasikan dengan informasi tentang persediaan awal dan persediaan akhir. Rencana produk (anggaran biaya produksi) meliputi biaya-biaya sebagai berikut:

1. Anggaran bahan baku

Apabila tingkat produksi telah dihitung, anggaran bahan baku untuk memproduksi mesin TF 75 R harus dibuat untuk menunjukkan berapa banyak bahan baku (lokal dan impor) yang diperlukan untuk produksi dan berapa banyak yang harus dibeli untuk memenuhi persyaratan produksi. Pembelian akan tergantung pada perkiraan penggunaan bahan baku dan tingkat persediaan. Anggaran ini mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Adapun jumlah anggaran biaya bahan baku pada tahun 2004 sebesar Rp1.456.741.200 terdiri dari biaya bahan baku lokal Rp549.580.800 dan biaya bahan baku impor Rp907.160.400. Sedangkan pada tahun 2005 sebesar Rp1.977.712.025 terdiri dari biaya bahan baku lokal Rp736.579.000 dan biaya bahan baku impor Rp1.241.133.025. Di dalam menetapkan jumlah biaya yang dianggarkan, PT Yanmar Diesel Indonesia menjadikan realisasi biaya

sebagai patokan dalam menyusun anggaran untuk tahun selanjutnya. Realisasi biaya bahan baku tahun 2004 sebesar Rp1.686.527.800 terdiri dari biaya bahan baku lokal Rp652.765.250 dan biaya bahan baku impor Rp1.033.762.550. Sedangkan pada tahun 2005 sebesar Rp2.215.833.078 terdiri dari biaya bahan baku lokal Rp845.451.450 dan biaya bahan baku impor Rp1.370.381.628.

2. Anggaran tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja langsung dapat juga disusun berdasarkan data untuk anggaran produksi. Jam tenaga kerja langsung yang dikeluarkan tergantung pada unit yang diproduksi dan jam tenaga kerja yang dikehendaki per unit produksi. Adapun jumlah anggaran biaya tenaga kerja pada tahun 2004 sebesar Rp79.120.000 dan mengalami kenaikan menjadi Rp99.360.000 di tahun 2005. Sedangkan realisasi biaya tenaga kerja tahun 2004 sebesar Rp80.960.000 dan mengalami kenaikan menjadi Rp97.520.000 di tahun 2005. Selama tahun 2004, perusahaan telah memproduksi mesin TF 75 R sebanyak 368 unit. Jumlah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk satu unit produk sebesar Rp220.000. Sedangkan

selama tahun 2005, jumlah unit yang diproduksi sebanyak 368 unit. Jumlah biaya tenaga kerja langsung yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk satu unit produk sebesar Rp265.000. Untuk rincian realisasi total biaya tenaga kerja langsung tahun 2004 dan 2005 sebagai berikut:

1 (satu) hari = 8 jam

Tahun 2004

-Perhitungan upah/jam = $\frac{\text{Rp}35.745}{8 \text{ jam}}$

Upah/jam = Rp4.468,12

Pembulatan = Rp4.400

-Biaya tenaga kerja untuk 1 unit:

= Rp4.400 x 25 orang x 2 jam

= Rp220.000

Total biaya tenaga kerja selama tahun 2004:

= Rp220.000 x 368 unit

= Rp80.960.000

Tahun 2005

-Perhitungan upah/jam = $\frac{\text{Rp}42.850}{8 \text{ jam}}$

Upah/jam = Rp5.356,25

Pembulatan = Rp5.300

-Biaya tenaga kerja untuk 1 unit:

= Rp5.300 x 25 orang x 2jam

= Rp265.000

Total biaya tenaga kerja selama tahun 2005:

= Rp265.000 x 368 unit

= Rp97.520.000

3. Anggaran overhead pabrik

Anggaran overhead pabrik harus memberikan jadwal untuk semua biaya manufaktur selain dari bahan baku dan tenaga kerja langsung. Informasi yang dibutuhkanannya antara lain:

- Anggaran jam kerja langsung.
- Biaya tetap dan biaya variable

PT Yanmar Diesel Indonesia memilih dasar untuk membebankan biaya overhead pabrik berdasarkan unit produksi. Dalam menentukan tarif biaya overhead pabrik, sebelumnya perusahaan menentukan terlebih dahulu dasar pembebanan yang dipakai yaitu berdasarkan unit produk, kemudian baru ditentukan tarif biaya overhead pabrik per unit. Anggaran biaya overhead perusahaan pada tahun 2004 sebesar Rp180.299.922, sedangkan tahun 2005 sebesar Rp195.241.721. untuk realisasi biaya overhead pada tahun 2004 sebesar Rp181.110.387 dan tahun 2005 sebesar Rp194.694.370. Berikut rincian perhitungan realisasi biaya overhead tetap dan variabel untuk tahun 2004 dan 2005:

Tahun 2004

Tarif BOP Tetap = Realisasi biaya overhead /
 kapasitas produksi selama
 satu tahun.

$$\text{Tarif BOP Tetap} = \frac{\text{Rp}62.081.511}{375}$$

$$= \text{Rp}165.551$$

$$\text{BOP Tetap} = 368 \times \text{Rp}165.551$$

$$= \text{Rp}60.922.768$$

$$\text{Tarif BOP Variabel} = \frac{\text{Rp}119.028.876}{375}$$

$$= \text{Rp}317.410$$

$$\text{BOP Variabel} = 368 \times \text{Rp}317.410$$

$$= \text{Rp}116.806.880$$

$$\text{BOP Total} = \text{Rp}60.922.768 + \text{Rp}116.806.880$$

$$= \text{Rp}177.729.648$$

Tahun 2005

$$\text{Tarif BOP Tetap} = \frac{\text{Rp}67.037.150}{375}$$

$$= \text{Rp}178.765$$

$$\text{BOP Tetap} = 368 \times \text{Rp}178.765$$

$$= \text{Rp}65.785.520$$

$$\text{Tarif BOP Variabel} = \frac{\text{Rp}127.657.220}{375}$$

$$= \text{Rp}340.419$$

$$\text{BOP Variabel} = 368 \times \text{Rp}340.419$$

$$= \text{Rp}125.274.192$$

$$\text{BOP Total} = \text{Rp}65.785.520 + \text{Rp}125.274.192$$

$$= \text{Rp}191.059.712$$

Dalam menyusun anggaran biaya produksi, manajer produksi dibantu manajer pembelian (*Purchasing*) dan manajer keuangan (*finance*) agar dapat memperoleh informasi yang diperlukan dan memadai berkaitan dengan kegiatan produksi sehingga proses produksi berjalan lancar.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa di dalam penyusunan anggaran yang dilakukan PT Yanmar diesel Indonesia telah mengikutsertakan manajer produksi dan manajer tiap-tiap bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga diharapkan dapat memberikan motivasi serta meningkatkan kerjasama dan partisipasinya dalam bekerja.

4.2.1.3. Pemisahan Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Dalam akuntansi pertanggungjawaban pemisahan biaya terkendali (*controllable cost*) dengan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) perlu dilakukan dalam mengendalikan biaya. Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat

dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka di dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban, harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalikan dengan yang tidak terkendalikan. Hanya biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, yang disajikan dalam laporan biaya dan dimintakan pertanggungjawaban dari padanya.

Bagian produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia sudah memisahkan biaya menjadi biaya terkendalikan dan biaya yang tidak terkendalikan, namun penggunaannya masih belum cermat, seperti pada biaya overhead pabrik untuk pemakaian biaya fabrication, consumable tools, test and research tidak seluruhnya menjadi tanggung jawab divisi manufacturing, tergantung dari pemakaian dan penggunaannya. Karena tidak semua biaya produksi merupakan biaya yang dapat dikendalikan seluruhnya oleh bagian produksi, hanya biaya-biaya tertentu saja yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab

dari seorang manajer yang bersangkutan dalam menggunakan sejumlah sumber daya tertentu. Biaya biaya yang terjadi di bagian produksi PT Yanmar Diesel Indonesia adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Ketiga biaya tersebut tergolong menjadi biaya yang cenderung dapat dikendalikan dan biaya yang cenderung tidak dapat dikendalikan karena biaya-biaya tersebut tidak dapat diperkirakan secara pasti dan adanya perubahan harga beli yang berada di luar kendali bagian produksi. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan pemerolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya. Dalam hal ini, ia dapat dibebani tanggung jawab pemakaian barang atau jasa tersebut. Harga dan jumlah bahan baku yang dibeli ditentukan oleh manajer bagian pembelian, sedangkan jumlah pemakaiannya sangat dipengaruhi oleh manajer bagian produksi. Dengan menggunakan harga standar, manajer bagian pembelian bertanggung jawab terhadap harga pemerolehan bahan baku, sedangkan manajer

bagian produksi dibebani tanggung jawab terjadinya biaya bahan baku.

Selanjutnya untuk biaya tenaga kerja pada bagian produksi seperti biaya gaji, upah dan lembur cenderung dapat dikendalikan oleh kepala pabrik dengan mengurangi jam kerja sehingga pembiayaan dapat diminimalisasi berdasarkan kebijakan yang ada di perusahaan. Sedangkan tarif gaji cenderung tidak dapat dikendalikan karena adanya peranan pemerintah mengenai ketenagakerjaan, dimana setiap tahunnya upah tenaga kerja mengalami kenaikan berdasarkan upah minimum regional (UMR).

Selanjutnya biaya overhead pabrik pada bagian produksi yang cenderung dapat dikendalikan oleh perusahaan adalah biaya listrik dan air dimana bagian produksi masih dapat memperkirakan dan menghemat biaya yang dikeluarkan. Sedangkan biaya yang cenderung tidak dapat dikendalikan yaitu biaya reparasi dan pemeliharaan mesin, asuransi, penyusutan, pengiriman, THR dan PBB. Namun biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan tersebut sifatnya dialokasikan dari bagian lain dalam perusahaan.

Dengan adanya pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali bagi seseorang sejak

penetapan *budget* adalah sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu. Dalam hal ini, manajer bagian produksi hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang berada dibawah wewenangnya untuk menggunakan sejumlah sumber daya tertentu sehingga apabila manajer bagian produksi dapat menekan biaya yang dikeluarkan, maka dapat dikatakan bahwa kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan yaitu kinerja yang efisien dan efektif.

Dibawah ini adalah laporan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali yang disusun PT Yanmar Diesel Indonesia pada tahun 2004 dan 2005:

Tabel 3.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Pemisahan Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali
Tahun 2004 dan 2005

Kode Rek	Keterangan Biaya	Tahun 2004		Tahun 2005	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
	Biaya Terkendalikan:				
111	Balance Weight	31.136,000	33.300,000	40.745,250	50.557,500
112	End Nut	15.717,600	19.470,000	22.947,750	30.951,700
113	Gear Case	308.192,400	385.780,400	398.852,625	462.271,125
114	Radiator	162.698,400	175.122,000	216.533,100	239.633,625
115	Starting Handle	31.836,400	39.092,850	57.500,275	62.037,500
116	Body Assy Strainer	56.604,600	61.994,000	75.886,400	87.401,600
117	Cylinder Head	281.801,700	314.134,400	354.017,500	400.416,000
118	F.I. Pump Assy	330.919,200	397.485,000	478.599,975	535.313,178
119	Piston	113.049,900	125.247,250	157.723,150	157.368,500
120	Pulley	124.785,000	134.901,900	174.906,000	189.882,350
121	Biaya upah langsung	79.120,000	80.960,000	99.360,000	97.520,000
122	Indirect Labour	3.182,877	3.341,985	3.575,985	3.615,234
123	Solar/Fuel	32.845,248	33.187,320	35.970,435	36.775,269
124	Kerosine	419,489	438,152	445,155	446,253
125	Lub Oil	13.220,487	14.275,326	16.875,258	17.865,450
126	Fabrication	2.815,218	2.815,218	3.535,220	3.255,428
315	Consumable Tools	68.165,878	68.145,735	70.155,845	69.144,855
316	Test and Research	168,491	167,125	169,965	169,965
	Total	1.656.678,888	1.889.858,661	2.207.799,888	2.444.625,532
	Biaya Tidak Terkendalikan:				
312	Repairs and Maintenance	35.384,028	34.742,115	37.868,118	36.778,123
313	Depreciation of Machine	21.189,956	21.189,956	23.190,875	23.188,928
314	Depreciation of Building	2.908,250	2.807,455	3.454,865	3.454,865
	Total	59.482,234	58.739,526	64.513,858	63.421,916

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Dari laporan di atas, dapat diketahui bahwa divisi manufacturing pada PT Yanmar Diesel Indonesia menggolongkan biaya produksi sebagai biaya yang dapat dikendalikan, padahal tidak semua biaya produksi dapat dikendalikan oleh bagian produksi. Yang termasuk biaya terkendali adalah biaya pemakaian bahan baku, biaya tenaga kerja untuk total hari kerja, listrik, air dan telepon. Sedangkan

biaya tidak terkendali adalah biaya pembelian bahan baku, penyimpanan dan pemeliharaan bahan baku, biaya reparasi dan pemeliharaan mesin, penyusutan, pengiriman, asuransi, PBB dan THR. Biaya produksi yang tidak dapat dikendalikan sifatnya dialokasikan dari bagian lain dalam perusahaan. Tanggung jawab bagian produksi terbatas pada biaya terkendali, sedangkan biaya lainnya seperti repairs and maintenance, depreciation of building, dan depreciation of machine adalah menjadi tanggung jawab manajer lainnya.

Biaya bahan bakar dan bahan penolong dapat dikendalikan oleh manajer produksi dengan mengurangi jumlah pemakaian, tetapi untuk harga dari bahan bakar dan bahan penolong tidak dapat dikendalikan oleh manajer produksi. Biaya gaji, upah dan lembur dapat dikendalikan oleh kepala pabrik dengan mengurangi jam kerja sehingga pembiayaan dapat dikurangi. Sedangkan tarif gaji tidak dapat dikendalikan karena adanya peranan pemerintah dalam penetapan upah minimum regional.

4.2.1.4. Laporan Pertanggungjawaban

Pengkomunikasian pertanggungjawaban atas biaya terkendalikan dari tingkat manajemen bawah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi dilakukan melalui laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban merupakan output utama bagi perusahaan yang menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Penyusunan laporan pertanggungjawaban dan pengkomunikasiannya mengikuti arus tanggung jawab dan biaya-biaya yang tercantum hanya meliputi biaya terkendalikan sehubungan dengan wewenang yang dimiliki, sehingga laporan ini dapat dijadikan sebagai alat bantu untuk melakukan penilaian kinerja seorang manajer yang dianggap dapat mengendalikan suatu biaya agar mencapai efisiensi dan efektivitasnya.

Laporan pertanggungjawaban bagian produksi PT Yanmar Diesel Indonesia adalah laporan biaya bulanan yang berisikan anggaran dan realisasi biaya-biaya yang terjadi berkaitan dengan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Laporan pertanggungjawaban tersebut dibuat berjenjang dari tingkat manajemen bawah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi. Semakin ke atas, laporan

pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas untuk memenuhi kebutuhan tiap-tiap manajer berbagai jenjang organisasi dan juga memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya (*cost management*). Berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, para manajer memiliki dasar-untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka masing-masing. Sehingga bila terjadi penyimpangan biaya dapat dianalisis dan diambil tindakan koreksi dengan segera.

Penyusunan laporan pertanggungjawaban pada PT Yanmar Diesel Indonesia cukup memenuhi kriteria sebagai syarat-syarat pelaporan yang baik, yaitu:

a. Laporan harus dipilah-pilah sedemikian rupa supaya relevan pada setiap jajaran/level manajemen. Secara umum pemilihan terbagi dalam tiga bagian:

➤ Manajemen puncak

Jajaran ini terdiri dari Dewan Komisaris, Direksi, Kepala urusan (*Senior Manager*) Fungsional. Laporan untuk level ini cenderung bersifat umum, antara lain produksi total, biaya total, biaya per departemen, laba kotor, laba per area, dan sebagainya.

➤ Manajemen Madva

Jajaran ini antara lain Kepala Bagian atau Manajer yang berfokus pada laporan-laporan aktivitas yang menjadi beban dan tanggung jawab mereka, contohnya beban perbaikan dan perawatan, pengendalian/pengawasan, dan sebagainya.

➤ Manajemen Dasar

Jajaran ini misalnya Supervisor, Asisten Manajer. Biasanya mereka berkonsentrasi pada laporan yang mencerminkan produktivitas per karyawan, laporan *overtime* (lembur), jam kerja mesin, dan sebagainya.

- b. Laporan harus relevan-tepat waktu dan bermanfaat untuk menentukan keputusan (*ready for use*).
- c. Laporan dibuat secara berkesinambungan.
- d. Laporan yang informatif maksudnya dinyatakan dalam dimensi uang, unit fisik, dan bila perlu unsur kepekaan terhadap makna dimensi yang bersangkutan.

Berikut ini akan disajikan laporan anggaran dan realisasi yang dibuat bagian produksi PT Yanmar Diesel Indonesia untuk mesin diesel tipe TF 75 R:

Tabel 4.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Lokal
Tahun 2004

No	Jenis Bahan Baku	Anggaran			Realisasi			Selisih/Varians		
		Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total
1	Balance Weight	2,224	14,000	31,136,000	2,220	15,000	33,300,000	4	(1,000)	(2,164,000)
2	End Nut	1,062	14,800	15,717,600	1,298	15,000	19,470,000	(236)	(200)	(3,752,400)
3	Gear Case	1,062	290,200	308,192,400	1,256	307,150	385,780,400	(194)	(16,950)	(77,588,000)
4	Radiator	1,062	153,200	162,698,400	1,128	155,250	175,122,000	(66)	(2,050)	(12,423,600)
5	Starting Handle	2,242	14,200	31,836,400	2,391	16,350	39,092,850	(149)	(2,150)	(7,256,450)
	Total	7,652	486,400	549,580,800	8,293	508,750	652,765,250	(641)	(22,350)	(103,184,450)

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 5.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Impor
Tahun 2004

No	Jenis Bahan Baku	Anggaran			Realisasi			Selisih/Varians		
		Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total
1	Body Assy Strainer	1,062	53,300	56,604,600	1,115	55,600	61,994,000	(53)	(2,300)	(5,389,400)
2	Cylinder Head	1,062	265,350	281,801,700	1,103	284,800	314,134,400	(41)	(19,450)	(32,332,700)
3	F.I. Pump Assy	1,062	311,600	330,919,200	1,210	328,500	397,485,000	(148)	(16,900)	(66,565,800)
4	Piston	1,062	106,450	113,049,900	1,135	110,350	125,247,250	(73)	(3,900)	(12,197,350)
5	Pulley	1,062	117,500	124,785,000	1,127	119,700	134,901,900	(65)	(2,200)	(10,116,900)
	Total	5,310	854,200	907,160,400	5,690	898,950	1,033,762,550	(380)	(44,750)	(126,602,150)

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 6.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Lokal
Tahun 2005

No	Jenis Bahan Baku	Anggaran			Realisasi			Selisih/Varians		
		Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total
1	Balance Weight	2,587	15,750	40,745,250	2,996	16,875	50,557,500	(409)	(1,125)	(9,812,250)
2	End Nut	1,395	16,450	22,947,750	1,642	18,850	30,951,700	(247)	(2,400)	(8,003,950)
3	Gear Case	1,283	310,875	398,852,625	1,487	310,875	462,271,125	(204)	0	(63,418,500)
4	Radiator	1,358	159,450	216,533,100	1,505	159,225	239,633,625	(147)	225	(23,100,525)
5	Starting Handle	3,215	17,885	57,500,275	3,545	17,500	62,037,500	(330)	385	(4,537,225)
	Total	9,838	520,410	736,579,000	11,175	523,325	845,451,450	(1,337)	(2,915)	(108,872,450)

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 7.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Baku Impor
Tahun 2005

No	Jenis Bahan Baku	Anggaran			Realisasi			Selisih/Varians		
		Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total	Unit	Rp/unit	Total
1	Body Assy Strainer	1,376	55,150	75,886,400	1,528	57,200	87,401,600	(152)	(2,050)	(11,515,200)
2	Cylinder Head	1,285	275,500	354,017,500	1,455	275,200	400,416,000	(170)	300	(46,398,500)
3	F.I. Pump Assy	1,527	313,425	478,599,975	1,698	315,261	535,313,178	(171)	(1,836)	(56,713,203)
4	Piston	1,453	108,550	157,723,150	1,450	108,530	157,368,500	3	20	354,650
5	Pulley	1,476	118,500	174,906,000	1,598	118,825	189,882,350	(122)	(325)	(14,976,350)
	Total	7,117	871,125	1,241,133,025	7,729	875,016	1,370,381,628	(612)	(3,891)	(129,248,603)

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 8.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja
Tahun 2004

Jenis Tenaga Kerja	Anggaran				
	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Upah/Jam 34,239/8 jam	Jam/Unit Mesin	Unit Produksi	Total
Tenaga kerja untuk mesin TF 75 R	25	4,300	2	368	79,120,000
Total	25	4,300	2	368	79,120,000

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Jenis Tenaga Kerja	Realisasi				
	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Upah/Jam 35,745/8 jam	Jam/Unit Mesin	Unit Produksi	Total
Tenaga kerja untuk mesin TF 75 R	25	4,400	2	368	80,960,000
Total	25	4,400	2	368	80,960,000

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 9.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja
Tahun 2005

Jenis Tenaga Kerja	Anggaran				
	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Upah/Jam 43,150/8 jam	Jam/Unit Mesin	Unit Produksi	Total
Tenaga kerja untuk mesin TF 75 R	25	5,400	2	368	99,360,000
Total	25	5,400	2	368	99,360,000

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Jenis Tenaga Kerja	Realisasi				
	Jumlah Tenaga Kerja (orang)	Upah/Jam 42850/8 jam	Jam/Unit Mesin	Unit Produksi	Total
Tenaga kerja untuk mesin TF 75 R	25	5,300	2	368	97,520,000
Total	25	5,300	2	368	97,520,000

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 10.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik
Tahun 2004

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih/Varians
Indirect Labour	3,182,877	3,341,985	(159,108)
Repairs and Maintenance	35,384,028	34,742,115	641,913
Depreciation of Machine	21,189,956	21,189,956	0
Depreciation of Building	2,908,250	2,807,455	100,795
Total BOP Tetap	62,665,111	62,081,511	583,600
Consumable Tools	68,165,878	68,145,735	20,143
Test and Research	168,491	167,125	1,366
Solar/Fuel	32,845,248	33,187,320	(342,072)
Kerosine	419,489	438,152	(18,663)
Lub Oil	13,220,487	14,275,326	(1,054,839)
Fabrication	2,815,218	2,815,218	0
Total BOP Variabel	117,634,811	119,028,876	(1,394,065)
Total BOP	180,299,922	181,110,387	(810,465)

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 11.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik
Tahun 2005

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih/Varians
Indirect Labour	3,575,985	3,615,234	(39,249)
Repairs and Maintenance	37,868,118	36,778,123	1,089,995
Depreciation of Machine	23,190,875	23,188,928	1,947
Depreciation of Building	3,454,865	3,454,865	0
Total BOP Tetap	67,089,843	67,037,150	1,052,693
Consumable Tools	70,155,845	69,144,855	1,010,990
Test and Research	169,965	169,965	0
Solar/Fuel	35,970,435	36,775,269	(804,834)
Kerosine	445,155	446,253	(1,098)
Lub Oil	16,875,258	17,865,450	(990,192)
Fabrication	3,535,220	3,255,428	279,792
Total BOP Variabel	127,151,878	127,657,220	(505,342)
Total BOP	195,241,721	194,694,370	547,351

Sumber: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Tabel 12.
PT Yanmar Diesel Indonesia
Laporan Pertanggungjawaban

Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
President Director			
Vice President	2,272,313,746	2,507,484,685	235,170,939
Divisi Marketing	147,753,121	145,568,250	2,184,871
Divisi Logistic	69,659,573	67,580,755	2,078,818
Divisi Planning Administration dan Finance	50,587,773	48,755,235	1,832,538
Total	2,540,314,213	2,769,388,925	229,074,712
Divisi Manufacturing	2,272,313,746	2,507,484,685	235,170,939
Sub section Divisi Manufacturing:			
Machining	454,708,768	501,302,513	46,593,745
Drawing	456,112,056	502,425,773	46,313,717
Assembling	460,076,152	501,443,021	41,366,869
Quality Control	452,716,845	502,524,750	49,807,905
Maintenance	448,699,925	499,788,628	51,088,703
Total	2,272,313,746	2,507,484,685	235,170,939

Sumber data: PT Yanmar Diesel Indonesia, yang telah diolah

Dari laporan pertanggungjawaban di atas, dapat diketahui bahwa laporan biaya divisi manufacturing PT Yanmar Diesel Indonesia yang berkaitan dengan kegiatan produksi sebesar Rp2.507.484.685, sedangkan jumlah anggarannya sebesar Rp2.272.313.746, sehingga terdapat selisih/varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp235.170.939. Adanya selisih tersebut berkaitan dengan jumlah bahan baku yang digunakan dan adanya perubahan harga beli yang mengalami peningkatan, sedangkan untuk biaya tenaga kerja dan overhead pabrik jumlahnya tidak material dan masih berada dalam batas kewajaran. Adapun kenaikan tarif tenaga kerja disebabkan karena adanya kebijakan upah minimum regional (UMR). Berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan tersebut, maka manajer yang bersangkutan memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran, sehingga bila terjadi penyimpangan biaya dapat dianalisis dan diambil tindakan koreksi dengan segera. Tindakan perbaikan yang dilakukan perusahaan hanya lebih mencermati biaya-biaya tersebut dalam menyusun anggaran agar selisih yang terjadi tidak terlalu besar. Laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh divisi

manufacturing akan ditujukan langsung kepada vice president sebagai bahan pertimbangan atas kinerja divisi manufacturing selama periode yang ditetapkan.

4.2.2. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Yanmar Diesel Indonesia

Pengendalian biaya merupakan penggunaan utama dari akuntansi dan analisa biaya produksi. Komponen-komponen biaya utama yaitu bahan baku, upah dan biaya overhead pabrik perlu dipisahkan menurut jenis biaya dan menurut pertanggungjawabannya. Yang erat hubungannya dengan pengendalian biaya adalah penggunaan data biaya untuk perencanaan dan pengukuran prestasi pelaksanaan secara efektif.

Efektivitas pengendalian biaya produksi dapat dilakukan dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban, karena dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan maka biaya produksi yang dikeluarkan dapat lebih dikendalikan oleh manajer yang bertanggung jawab secara efisien dan efektif, sehingga dapat meminimalisasi adanya kemungkinan penyimpangan yang terjadi di perusahaan.

Untuk meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi, PT Yanmar Diesel Indonesia menetapkan beberapa prosedur pengendalian sebagai alat ukur manajemen dalam mengendalikan biaya produksi yaitu:

1. Penetapan tujuan

Presiden direktur melakukan pertemuan tinjauan manajemen dengan para manajer untuk membahas sasaran atau tujuan yang ingin dicapai perusahaan dimasa yang akan datang.

2. Penganggaran

Penyusunan anggaran dimaksudkan untuk memberikan jaminan pencapaian *blue print* kepada manajemen tentang program jangka panjang perusahaan yang mencakup pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, kepegawaian, keuangan, citra perusahaan, sistem informasi manajemen, budaya perusahaan dengan biaya sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

3. Pengukuran kinerja dengan standar

Tahapan penilaian kinerja membutuhkan suatu standar yang bisa dijadikan kriteria sehingga dapat dijadikan ukuran untuk menilai suatu kinerja. Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program kebijaksanaan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi perusahaan. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan pencapaian indikator kinerja. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi ukuran kinerja adalah anggaran dan standar, sedangkan penilaian kinerjanya dilakukan dengan cara membandingkan biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan.

4. Pelaporan dan Analisis

Setiap perusahaan harus mempunyai sistem pelaporan yang memadai agar informasi relevan dapat dimanfaatkan secara optimum oleh manajemen. Pelaporan kinerja diperlukan manajemen sebagai petunjuk apakah perusahaan maju, mundur, atau sama saja dalam kurun waktu yang telah dijalankan. Pelaporan digunakan sebagai umpan balik kepada manajemen tingkat atas untuk menganalisis adanya penyimpangan yang terjadi sehingga perlu atau tidak diadakan perubahan program yang akan datang dan mengambil tindakan koreksi atas masalah yang timbul. Bentuk kajian umumnya berupa:

- Angka-angka masa lalu (mingguan, bulanan) dibandingkan dengan kondisi operasional perusahaan saat ini.
- Angka-angka masa lalu perusahaan sejenis dengan total asset yang berimbang (*peer group*) dibandingkan dengan keadaan keuangan perusahaan sekarang.

4.2.2.1. Analisis Varians Bahan Baku

a. Selisih Harga Bahan Baku

Rumus: (Harga beli sesungguhnya setiap satuan -
 Harga beli standar setiap satuan) x
 Kuantitas sesungguhnya yang dibeli.

- Varians harga beli bahan baku lokal tahun 2004, terdiri dari:

1. Balance Weight

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}15.000 - \text{Rp}14.000) \times 2.220 \\ & = \text{Rp}2.220.000 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

2. End Nut

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}15.000 - \text{Rp}14.800) \times 1.298 \\ & = \text{Rp}259.600 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

3. Gear Case

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}307.150 - \text{Rp}290.200) \times 1.256 \\ & = \text{Rp}21.289.200 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

4. Radiator

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}155.250 - \text{Rp}153.200) \times 1.128 \\ & = 2.312.400 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

5. Starting Handle

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}16.350 - \text{Rp}14.200) \times 2.391 \\ & = \text{Rp}5.140.650 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

- Varians harga beli bahan baku impor tahun 2004, terdiri dari:

1. Body Assy Strainer

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}55.600 - \text{Rp}53.300) \times 1.115 \\ & = \text{Rp}2.564.500 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

2. Cylinder Head

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}284.800 - \text{Rp}265.350) \times 1.103 \\ & = \text{Rp}21.453.350 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

3. F.I. Pump Assy

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}328.500 - \text{Rp}311.600) \times 1.210 \\ & = \text{Rp}20.449.000 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

4. Piston

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}110.350 - \text{Rp}106.450) \times 1.135 \\ & = \text{Rp}4.426.500 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

5. Pulley

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}119.700 - \text{Rp}117.500) \times 1.127 \\ & = \text{Rp}2.479.400 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

- Varians harga beli bahan baku lokal tahun 2005, terdiri dari:

1. Balance Weight

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}16.875 - \text{Rp}15.750) \times 2.996 \\ & = \text{Rp}3.370.500 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

2. End Nut

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}18.850 - \text{Rp}16.450) \times 1.642 \\ & = \text{Rp}3.940.800 \text{ (Unfavorable)} \end{aligned}$$

3. Gear Case

$$(\text{Rp}310.875 - \text{Rp}310.875) \times 1.487 = 0$$

4. Radiator

$$\begin{aligned} & (\text{Rp}159.225 - \text{Rp}159.450) \times 1.505 \\ & = (\text{Rp}338.625) \text{ (Favorable)} \end{aligned}$$

5. Starting Handle

$$(\text{Rp}17.500 - \text{Rp}17.885) \times 3.545$$

$$= (\text{Rp}1.364.825) \text{ (Favorable)}$$

- Varians harga beli bahan baku impor tahun 2005, terdiri dari:

1. Body Assy Strainer

$$(\text{Rp}57.200 - \text{Rp}55.150) \times 1.528$$

$$= \text{Rp}3.132.400 \text{ (Unfavorable)}$$

2. Cylinder Head

$$(\text{Rp}275.200 - \text{Rp}275.500) \times 1.455$$

$$= (\text{Rp}436.500) \text{ (Favorable)}$$

3. F.I. Pump Assy

$$(\text{Rp}315.261 - \text{Rp}313.425) \times 1.698$$

$$= \text{Rp}3.117.528 \text{ (Unfavorable)}$$

4. Piston

$$(\text{Rp}108.530 - \text{Rp}108.550) \times 1.450$$

$$= (\text{Rp}29.000) \text{ (Favorable)}$$

5. Pulley

$$(\text{Rp}118.825 - \text{Rp}118.500) \times 1.598$$

$$= \text{Rp}519.350 \text{ (Unfavorable)}$$

b. Selisih Kuantitas Bahan Baku

Rumus: (Kuantitas sesungguhnya atas bahan baku dipakai – Kuantitas standar atas bahan baku

dipakai) x Harga beli standar bahan baku
dipakai.

- Varians kuantitas bahan baku lokal tahun 2004,
terdiri dari:

1. Balance Weight

$$(2.220 - 2.224) \times \text{Rp}14.000$$

$$= (\text{Rp}56.000) \text{ (Favorable)}$$

2. End Nut

$$(1.298 - 1.062) \times \text{Rp}14.800$$

$$= \text{Rp}3.492.800 \text{ (Unfavorable)}$$

3. Gear Case

$$(1.256 - 1.062) \times \text{Rp}290.200$$

$$= \text{Rp}56.298.800 \text{ (Unfavorable)}$$

4. Radiator

$$(1.128 - 1.062) \times \text{Rp}153.200$$

$$= \text{Rp}10.111.200 \text{ (Unfavorable)}$$

5. Starting Handle

$$(2.391 - 2.242) \times \text{Rp}14.200$$

$$= \text{Rp}2.115.800 \text{ (Unfavorable)}$$

- Varians kuantitas bahan baku impor tahun 2004,
terdiri dari:

1. Body Assy Strainer

$$(1.115 - 1.062) \times \text{Rp}53.300$$

$$= \text{Rp}2.824.900 \text{ (Unfavorable)}$$

2. Cylinder Head

$$(1.103 - 1.062) \times \text{Rp}265.350$$

$$= \text{Rp}10.879.350 \text{ (Unfavorable)}$$

3. F.I. Pump Assy

$$(1.210 - 1.062) \times \text{Rp}311.600$$

$$= \text{Rp}46.116.800 \text{ (Unfavorable)}$$

4. Piston

$$(1.135 - 1.062) \times \text{Rp}106.450$$

$$= \text{Rp}7.770.850 \text{ (Unfavorable)}$$

5. Pulley

$$(1.127 - 1.062) \times \text{Rp}117.500$$

$$= \text{Rp}7.637.500 \text{ (Unfavorable)}$$

- Varians kuantitas bahan baku lokal tahun 2005,
terdiri dari:

1. Balance Weight

$$(2.996 - 2.587) \times \text{Rp}15.750$$

$$= \text{Rp} 6.441.750 \text{ (Unfavorable)}$$

2. End Nut

$$(1.642 - 1.395) \times \text{Rp}16.450$$

$$= \text{Rp}4.063.150 \text{ (Unfavorable)}$$

3. Gear Case

$$(1.487 - 1.283) \times \text{Rp}310.875$$

$$= \text{Rp}63.418.500 \text{ (Unfavorable)}$$

4. Radiator

$$(1.505 - 1.358) \times \text{Rp}159.450$$

$$= \text{Rp}23.439.150 \text{ (Unfavorable)}$$

5. Starting Handle

$$(3.545 - 3.215) \times \text{Rp}17.885$$

$$= \text{Rp}5.902.050 \text{ (Unfavorable)}$$

- Varians kuantitas bahan baku impor tahun 2005, terdiri dari:

1. Body Assy Strainer

$$(1.528 - 1.376) \times \text{Rp}55.150$$

$$= \text{Rp}8.382.800 \text{ (Unfavorable)}$$

2. Cylinder Head

$$(1.455 - 1.285) \times \text{Rp}275.500$$

$$= \text{Rp}46.835.000 \text{ (Unfavorable)}$$

3. F.I. Pump Assy

$$(1.698 - 1.527) \times \text{Rp}313.425$$

$$= \text{Rp}53.595.675 \text{ (Unfavorable)}$$

4. Piston

$$(1.450 - 1.453) \times \text{Rp}108.550$$

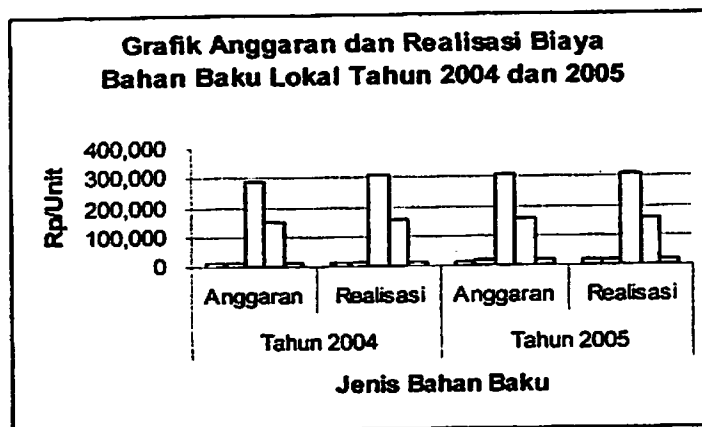
$$= (\text{Rp}325.650) \text{ (Favorable)}$$

5. Pulley

$$(1.598 - 1.476) \times \text{Rp}118.500$$

$$= \text{Rp}14.457.000 \text{ (Unfavorable)}$$

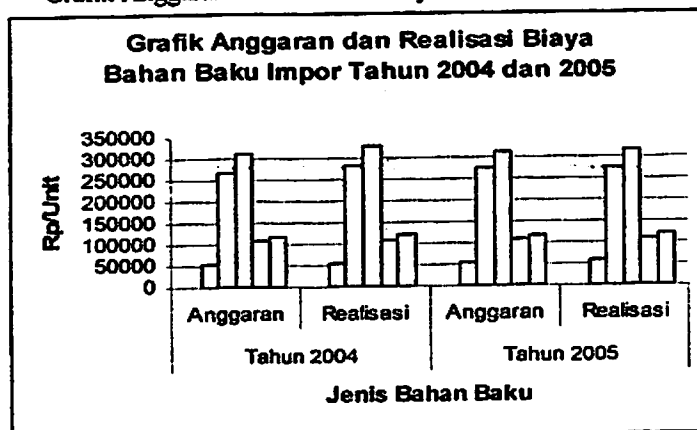
Laporan perbandingan mengenai anggaran dan realisasi biaya bahan baku lokal dan impor apabila disajikan dalam bentuk grafik dapat dilihat seperti di bawah ini:



(Sumber: Data Penelitian)

Gambar 2.

Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Bahan Baku Lokal



(Sumber: Data Penelitian)

Gambar 3.

Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya bahan Baku Impor

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa anggaran biaya bahan baku secara keseluruhan baik lokal maupun impor untuk mesin TF 75 R mengalami kenaikan dari tahun ke tahun baik dari segi anggaran maupun realisasinya. Tahun 2004, anggaran biaya bahan baku lokal sebesar Rp549.580.800 dan impor

sebesar Rp907.160.400. Untuk tahun 2005 anggaran biaya bahan baku lokal sebesar Rp736.579.000 dan impor sebesar Rp1.241.133.025. Sedangkan realisasi bahan baku lokal pada tahun 2004 sebesar Rp652.765.250 dan impor sebesar Rp1.033.762.550. Untuk tahun 2005 realisasi biaya bahan baku lokal sebesar Rp845.451.450 dan impor sebesar Rp1.370.381.628. Kenaikan ini disebabkan oleh perubahan harga beli yang mengalami peningkatan dan jumlah bahan baku yang digunakan. Adanya selisih/varian yang tidak menguntungkan untuk biaya bahan baku lokal pada tahun 2004 sebesar Rp103.184.450 dan impor sebesar Rp126.602.150 dikarenakan perusahaan tidak dapat mengontrol biaya bahan baku yang terjadi, sedangkan pada tahun 2005 perusahaan mulai memperhitungkan biaya bahan baku yang dikeluarkan untuk mencapai efisiensi biaya sehingga terdapat selisih/varian yang menguntungkan bagi perusahaan untuk biaya bahan baku lokal sebesar Rp108.872.450 dan impor sebesar Rp129.248.603. Adapun selisih/varian yang menguntungkan tersebut diantaranya adalah radiator sebesar Rp225 atau sebesar 0,14%, starting handle sebesar Rp385 atau sebesar

2,15%, cylinder head sebesar Rp300 atau sebesar 0,10%, dan piston sebesar Rp20 atau sebesar 0,01%.

4.2.2.2. Analisis Varians Tenaga Kerja

- Selisih Tarif Upah

Rumus: (Tarif sesungguhnya dari upah langsung per jam – Tarif standar dari upah langsung per jam) x Jam sesungguhnya.

1. Varians tenaga kerja tahun 2004

$$= (\text{Rp}35.745 - \text{Rp}34.239) \times 2.944$$

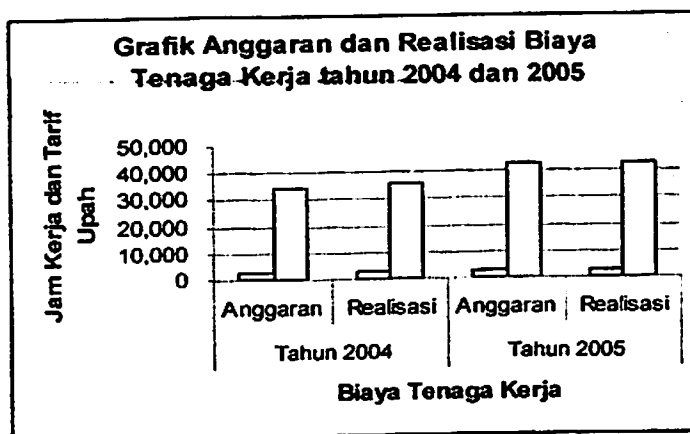
$$= \text{Rp}4.433.664 (\text{Unfavorable})$$

2. Varians tenaga kerja tahun 2005

$$= (\text{Rp}42.850 - \text{Rp}43.150) \times 2.944$$

$$= (\text{Rp}883.200) (\text{Favorable})$$

...Laporan perbandingan mengenai anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja apabila disajikan dalam bentuk grafik dapat dilihat seperti di bawah ini:



(Sumber: Data Penelitian)

Gambar 4.
Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Tenaga Kerja

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2004, anggaran untuk tarif upah sebesar Rp34.239/orang/hari sedangkan realisasinya sebesar Rp35.745/orang/hari dengan jam kerja sebesar 2.944/tahun sehingga terdapat selisih/varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp1.506/orang/hari atau sebesar -4,39%.

Pada tahun 2005, anggaran untuk tarif upah sebesar Rp43.150/orang/hari sedangkan realisasinya sebesar Rp42.850/orang/hari dengan jam kerja sebesar 2944/tahun sehingga terdapat selisih yang menguntungkan sebesar Rp300/orang/hari atau sebesar 0,69%.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik simpulan bahwa pada tahun 2004 dan 2005 anggaran tenaga kerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, karena bagian produksi sudah membuat perencanaan yang baik mengenai waktu yang dibutuhkan. Sedangkan terjadinya selisih biaya tenaga kerja yaitu pada tarif/upah tenaga kerja tersebut tidak material dan masih berada dalam batas kewajaran. Kenaikan tarif tenaga kerja disebabkan karena adanya kebijakan upah minimum regional (UMR).

4.2.2.3. Analisis Varians Overhead Pabrik

- Selisih Terkendali

Rumus: (Biaya overhead pabrik sesungguhnya – Anggaran fleksibel pada kapasitas atau jam standar).

1. Selisih terkendali tahun 2004

$$= (\text{Rp}181.110.387 - \text{Rp}180.299.922)$$

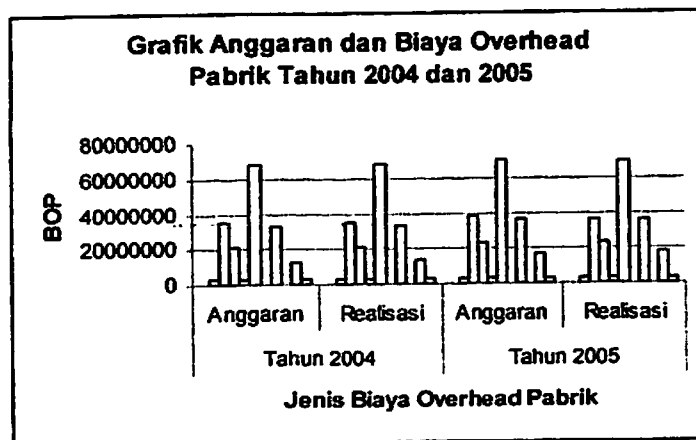
$$= \text{Rp}810.465 \text{ (Unfavorable)}$$

2. Selisih terkendali tahun 2005

$$= (\text{Rp}194.694.370 - \text{Rp}195.241.721)$$

$$= (\text{Rp}547.351) \text{ (Favorable)}$$

Laporan perbandingan mengenai anggaran dan realisasi biaya overhead pabrik apabila disajikan dalam bentuk grafik dapat dilihat seperti di bawah ini:



(Sumber: Data Penelitian)

Gambar 5.
Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Overhead Pabrik

Dari grafik di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2004, anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp180.299.922 sedangkan realisasinya sebesar

Rp181.110.387 sehingga terdapat selisih/varian yang tidak menguntungkan sebesar Rp810.465 atau sebesar - 0,45%.

Pada tahun 2005, anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp195.241.721 sedangkan realisasinya Rp194.694.370 sehingga terdapat selisih/varian yang menguntungkan sebesar Rp547.351 atau sebesar 0,28%.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahun 2004 realisasi biaya overhead pabrik melebihi anggaran, hal tersebut dikarenakan sebagian besar biaya overhead pabrik mengalami peningkatan antara lain, *solar/fuel, kerosine, indirect labour, dan lub oil* sehingga terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp810.465 yang tidak dapat dihindari. Sedangkan pada tahun 2005, perusahaan mulai dapat mengontrol biaya overhead pabrik sehingga biaya-biaya tersebut dapat lebih dicermati agar selisih yang terjadi tidak terlalu besar dan masih menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp547.351.

4.2.3. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Yanmar Diesel Indonesia

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Yanmar Diesel Indonesia cukup memadai, dimana hal tersebut tercermin dari struktur organisasi perusahaan dan pola desentralisasi yang diterapkan yang telah memisahkan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari manajemen puncak ke manajemen yang berada di bawahnya. Dengan demikian, dapat membantu proses pengambilan keputusan yang lebih baik bagi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Adapun persyaratan organisasional yang paling penting untuk pengendalian yang baik adalah menghindari tanggung jawab ganda, maka tindakan yang perlu dilakukan manajemen adalah berusaha memperbaiki sistem dan prosedur yang ada dengan memiliki pemahaman yang jelas mengenai apa yang menjadi tanggung jawab dan wewenang yang dimilikinya, agar secara praktik konsep tersebut mudah diterapkan dalam perusahaan.

Selain itu, salah satu alat pengendalian akuntansi pertanggungjawaban pada PT Yanmar Diesel Indonesia adalah dengan disusunnya *budget* atau anggaran yang digunakan sebagai pedoman manajemen untuk mengendalikan biaya produksi agar biaya yang dikeluarkan dapat dikendalikan secara efisien sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran dan tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran. Anggaran juga digunakan sebagai alat

untuk mengukur dan mengendalikan kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Faktor lainnya yang mendukung akuntansi pertanggungjawaban dalam mencapai efektivitas pengendalian biaya produksi adalah:

- Adanya pemisahan biaya menjadi terkendali dan tidak terkendali untuk menentukan apakah kinerja manajer pusat biaya mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan yaitu kinerja yang efisien dan efektif.
- Adanya laporan realisasi anggaran yang dapat digunakan untuk mengetahui penyebab dari penyimpangan, sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi jika diperlukan untuk menindak lanjuti siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan tersebut dan akan dimintai pertanggungjawabannya.

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan pada tahun 2004 dan 2005 diperoleh simpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan atas peranan akuntansi pertanggungjawaban pusat biaya sebagai alat bantu manajemen guna meningkatkan efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia, dapat disimpulkan dan disarankan sebagai berikut:

1. PT Yanmar Diesel Indonesia didirikan pada tahun 1972 dengan investasi awal sebesar 1,2 juta US Dollar, yang kini tercatat sebesar 6,8 juta US Dollar. PT Yanmar Diesel Indonesia merupakan pabrik dan eksportir motor diesel pertama di Indonesia.
2. Karyawan yang terdapat di PT Yanmar Diesel Indonesia terdiri dari 279 orang dengan 200 orang karyawan tetap dan 79 orang karyawan kontrak. Sistem penggolongan karyawan di PT Yanmar Diesel Indonesia terdiri dari dua jenis golongan yaitu golongan A, yaitu karyawan yang berhubungan dengan produk (*direct labor*) terdiri dari operator hingga *foreman*, dan golongan B yaitu karyawan yang tidak berhubungan langsung dengan produk (*indirect labor*) terdiri dari staff, supervisor hingga manajer.
3. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT Yanmar Diesel Indonesia cukup memadai dilihat dari segi struktur organisasi yang diterapkan perusahaan yang menganut pola desentralisasi, penyusunan anggaran yang melibatkan antar bagian dalam perusahaan, adanya

pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali, serta laporan pertanggungjawaban sebagai evaluasi dari kinerja manajemen perusahaan. Secara garis besar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban untuk tahun 2005 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2004, hal ini dibuktikan bahwa perusahaan mulai memperbaiki pengendalian manajemen kearah yang lebih baik dengan memperhatikan konsep pendelegasian wewenang dan tanggung jawab yang benar antar bagian di dalam suatu organisasi sehingga memudahkan terlaksananya proses pengambilan keputusan.

4. Pengendalian biaya produksi pada PT Yanmar Diesel Indonesia terjadi peningkatan di tahun 2005 dibandingkan tahun 2004, hal ini dapat dilihat dari laporan realisasi anggaran mesin TF 75 R untuk biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik. Pengendalian biaya bahan baku pada tahun 2004 belum efektif dikarenakan perusahaan belum dapat mengontrol biaya bahan baku yang terjadi, hal ini disebabkan adanya perubahan harga beli yang mengalami peningkatan dan jumlah bahan baku yang digunakan. Sedangkan di tahun 2005 perusahaan mulai memperhitungkan biaya bahan baku yang dikeluarkan untuk mencapai efisiensi biaya, sehingga kemungkinan adanya penyimpangan tidak terlalu besar. Untuk pengendalian biaya tenaga kerja dan pengendalian biaya overhead pabrik dapat dikatakan cukup efektif karena perusahaan masih dapat mengontrol biaya-biaya yang terjadi dan adanya selisih/varian masih berada dalam batas kewajaran atau tidak material.

5. Dari hasil pembahasan diketahui bahwa adanya peningkatan atau perubahan akuntansi pertanggungjawaban ternyata diikuti dengan membaiknya efektivitas pengendalian biaya produksi, sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas disarankan agar:

1. Dilakukan pemisahan biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan secara lebih cermat, khususnya untuk biaya consumable tools, fabrication, test and research, sehingga jelas beban tanggung jawab dari manajer yang terkait. Pemisahan biaya tersebut secara cermat akan dapat lebih meningkatkan pengendalian biaya overhead pabrik.

JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	Bulan														
		Jnr	Fbr	Mrt	Apr	Mei	Juni	Juli	Sep	Okt	Nov	Des	Jnr	Fbr	Mrt	
1	Pengajuan Judul	**														
2	Studi Pustaka		***													
3	Pembuatan Makalah Seminar			**												
4	Seminar			*	****	****	**									
5	Pengesahan						**	****	*							
6	Pengumpulan Data								****	****						
7	Pengolahan Data								****	****						
8	Penulisan Laporan dan Bimbingan								***	****	****	****	****	**		*
9	Sidang Skripsi															
10	Penyempurnaan Skripsi															
11	Pengesahan															*

Keterangan:

*tanda bintang menyatakan satuan unit waktu (minggu)

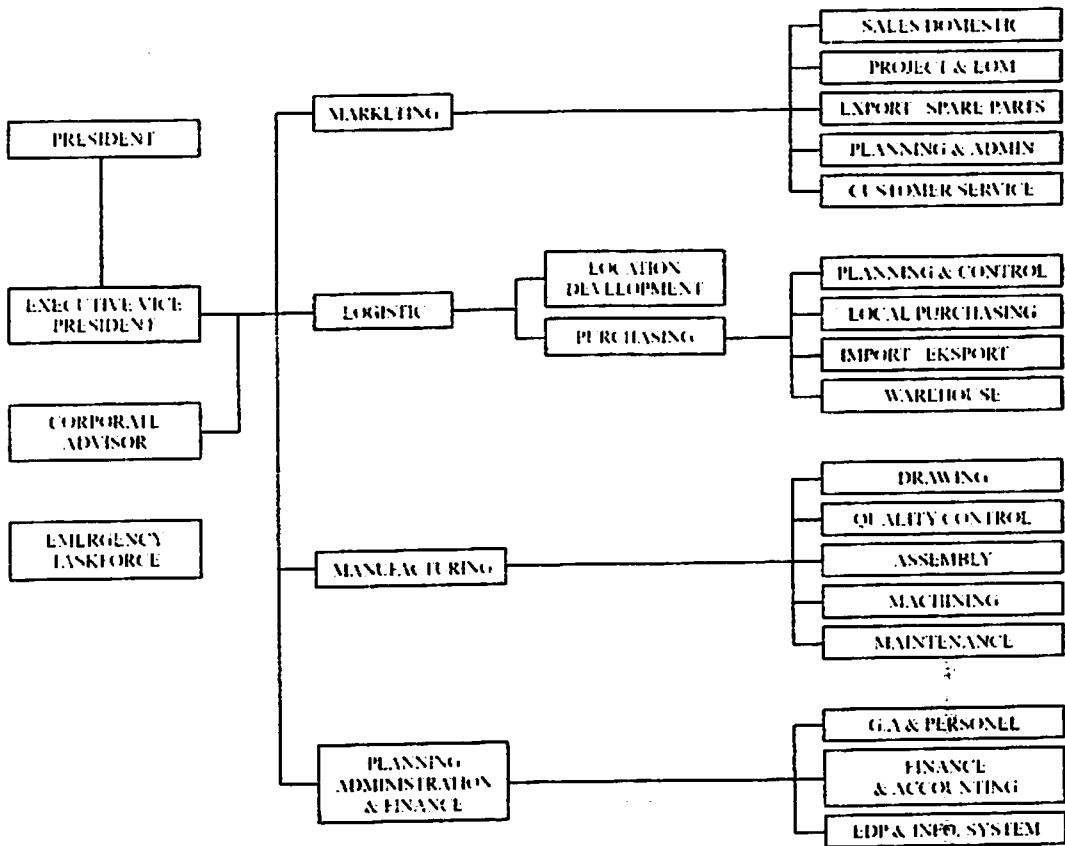
DAFTAR PUSTAKA

- Abas Kartadinata. 2000. *Akuntansi dan Analisis Biaya: Suatu Pendekatan Terhadap Tingkah Laku Biaya*. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Abdul Halim, Achmad Tjahyono, dan Muh. Fakhri Husein. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. UPP AMN YKPN, Yogyakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Alih Bahasa: FX. Kurniawan Tjakrawala. Salemba Empat, Jakarta.
- Arief Suadi. 2001. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Bambang Hariadi. 2002. *Akuntansi Manajemen: Suatu Sudut Pandang*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin. 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*. Alih Bahasa: Susty Ambarriani. Salemba Empat, Jakarta.
- Carter, William K dan Milton F. Usry. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi 13. Alih Bahasa: Krista. Salemba Empat, Jakarta.
- Darsono Prawironegoro. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Cetakan Pertama, Diadit Media, Jakarta.
- Edy Sukarno. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen: Suatu Pendekatan Praktis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hansen, Don R dan Maryane M. Mowen. 2005. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Alih Bahasa: Dewi Fitriyani dan Deny Arnos Kwary. PT Salemba Empat, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri. *Sistem Pengawasan Manajemen*. 2001. Quantum, Jakarta.
- Hornigren, Charles T., Srikant M. Datar, and George Foster. 2005. *Akuntansi Biaya: Penekanan Manajerial*. Edisi 11. Alih Bahasa: Desi Adhariani. Jilid 1, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Kamaruddin Ahmad. 2005. *Akuntansi Manajemen: Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Revisi. PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Moch. Nazir. 1999. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mulyadi. 1999. *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. Aditya Media, Yogyakarta.

- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 3. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Edisi 2. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2003. *Sistem Informasi Biaya untuk Pengurangan Biaya*. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- R.A. Supriyono. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- R.A. Supriyono. 2001. *Akuntansi Manajemen 3: Proses Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. BPFE, Yogyakarta.
- Shim, Jae K. and Joel G. Siegel. 2000. *Penganggaran*. Alih Bahasa: Julius Mulyadi dan Neneng Natalia. PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora, Henry. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kedua. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Slamet Sugiri. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Revisi. UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Sofyan Assauri. 2004. *Manajemen Produksi dan Operasi*. FEUI Press, Jakarta.

Lampiran

PT YANMAR DIESEL INDONESIA ORGANIZATION CHART



Sumber Data: PT Yanmar Diesel Indonesia, 2007



Kota Depok, 14 Agustus Maret 2006

Nomor : 0597/ YDI.Pga / 08 / 06

Perihal : **RISET**

Kepada Yth.

UNIVERSITAS PAKUAN

Jl. Pakuan P.O Box. 452 Bogor 16143 Telp. (0251)314918

UP . H. Soemarno, MBA, SE.

Dengan hormat,

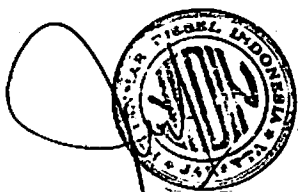
Sehubungan dengan surat Saudara No. 701 /D.1/FE-UP/VIII/2006 Tgl. 08 Agustus 2006, dengan ini kami beritahukan bahwa permohonan Riset atas nama mahasiswi tersebut dibawah ini dapat kami kabulkan selama 2 (dua) bulan terhitung sejak tgl. 14 Agustus 2006 sampai dengan Selesai. kegiatan tsb akan dilaksanakan pada :

Hari : Senin
Tanggal : 14 Agustus 2006
Jam : 07.30 WIB s/d 16.30 WIB (Senin s/d Kamis)
: 07.30 WIB s/d 16.00 WIB (Jum'at)

Nama.Mhs : **Yayuk Fidha S. (022102215)**
:

Demikian pemberitahuan ini,atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Hormat kami



ZAENUDIN

Pers. & G. A. Dept.

PT. YANMAR DIESEL INDONESIA

Head Office & Factory : Jl. Raya Jakarta - Bogor Km. 34,8
Sukmajaya, Kota Depok 16415 Jawa Barat - Indonesia

Tel. (+62) 021-8741558 (Hunting) Fax. (+62) 021-8741550, 8741610

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yayuk Fidha Savitry
NPM : 022102215
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan benar saya telah menghubungi instansi/ perusahaan yang akan saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/ observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Zaenudin
Jabatan : Pers. & G.A. Dept.
Nama Perusahaan : PT. Yanmar Diesel Indonesia
Alamat Perusahaan : Jl. Raya Jakarta – Bogor Km. 34,8 Kota Sukmajaya Kota Depok
Judul Penelitian : Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Biaya Sebagai Alat Bantu manajemen Guna Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Bahan Baku pada PT. Yanmar Diesel Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor, Februari 2007

Yang Menyatakan



Yayuk Fidha Savitry

PT YANMAR DIESEL INDONESIA**DAFTAR HARGA MOTOR DIESEL YANMAR****TAHUN 2004**

MODEL	MAKS.DK/PPM		HARGA
TS 190 H	19/2200	Rp	13,209,000
TS 230 H	23/2200	Rp	14,407,050
TS 190 R	19/2200	Rp	13,952,400
TS 230 R	23/2200	Rp	15,258,600
TF 55 H	5,5/2200	Rp	5,079,900
TF 65 H	6,5/2200	Rp	5,214,300
TF 75 H	7,5/2200	Rp	6,251,700
TF 85 H	8,5/2200	Rp	6,385,050
TF 105 H	10,5/2400	Rp	7,633,500
TF 115 H	11,5/2400	Rp	8,807,400
TF 135 H	13,5/2400	Rp	10,214,400
TF 155 H	15,5/2400	Rp	11,503,800
TF 300 H	30/2400	Rp	19,301,100
TF 55 R	5,5/2200	Rp	5,095,650
TF 65 R	6,5/2200	Rp	5,229,000
TF 75 R	7,5/2200	Rp	6,267,450
TF 85 R	8,5/2200	Rp	6,400,800
TF 105 R	10,5/2400	Rp	7,648,200
TF 115 R	11,5/2400	Rp	9,250,500
TF 135 R	13,5/2400	Rp	10,658,550
TF 155 R	15,5/2400	Rp	12,109,650
TF 55 L	5,5/2200	Rp	5,116,650
TF 65 L	6,5/2200	Rp	5,109,300
TF 70 LY	7,0/2400	Rp	5,366,100
TF 85 LY	8,5/2400	Rp	6,139,400
TF 105 LY	10,5/2400	Rp	7,332,500

PT YANMAR DIESEL INDONESIA

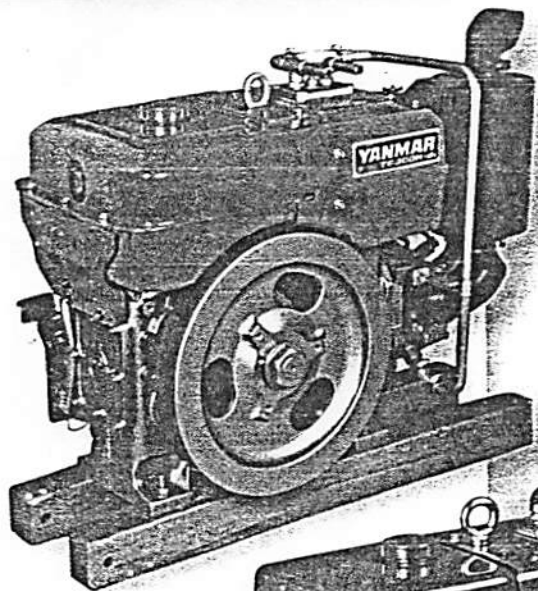
DAFTAR HARGA MOTOR DIESEL YANMAR

TAHUN 2005

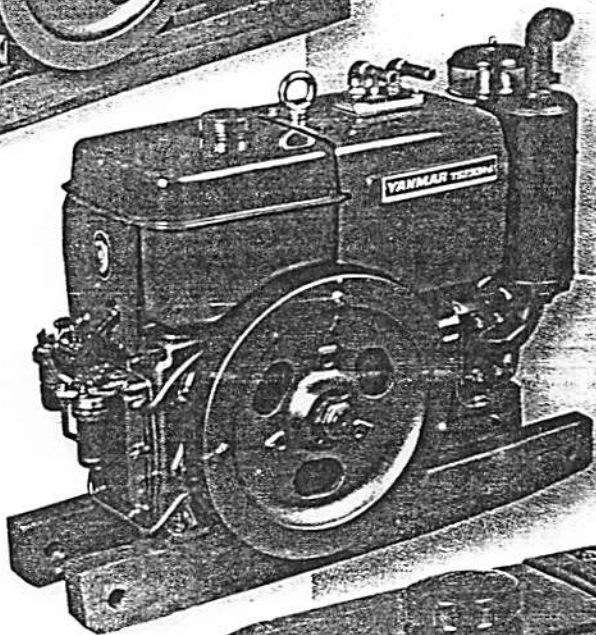
		MODEL	MAKS.DK/PPM	HARGA
		TS 190 H	19/2200	Rp 13,717,200
		TS 230 H	23/2200	Rp 15,532,650
		TS 190 R	19/2200	Rp 14,843,850
		TS 230 R	23/2200	Rp 15,772,050
		TF 55 H	5,5/2200	Rp 5,282,550
		TF 65 H	6,5/2200	Rp 5,277,300
		TF 75 H	7,5/2200	Rp 6,366,150
		TF 85 H	8,5/2200	Rp 6,880,650
		TF 105 H	10,5/2400	Rp 7,682,850
		TF 115 H	11,5/2400	Rp 9,146,550
		TF 135 H	13,5/2400	Rp 10,434,900
		TF 155 H	15,5/2400	Rp 11,850,300
		TF 300 H	30/2400	Rp 19,301,100
		TF 55 R	5,5/2200	Rp 5,306,700
		TF 65 R	6,5/2200	Rp 5,299,350
		TF 75 R	7,5/2200	Rp 6,396,600
		TF 85 R	8,5/2200	Rp 6,450,150
		TF 105 R	10,5/2400	Rp 7,920,150
		TF 115 R	11,5/2400	Rp 9,486,750
		TF 135 R	13,5/2400	Rp 11,607,750
		TF 155 R	15,5/2400	Rp 12,214,650
		TF 55 L	5,5/2200	Rp 5,326,650
		TF 65 L	6,5/2200	Rp 5,524,050
		TF 70 LY	7,0/2400	Rp 5,724,600
		TF 85 LY	8,5/2400	Rp 6,549,500
		TF 105 LY	10,5/2400	Rp 7,822,000

TOR DIESEL
eri TF-TS

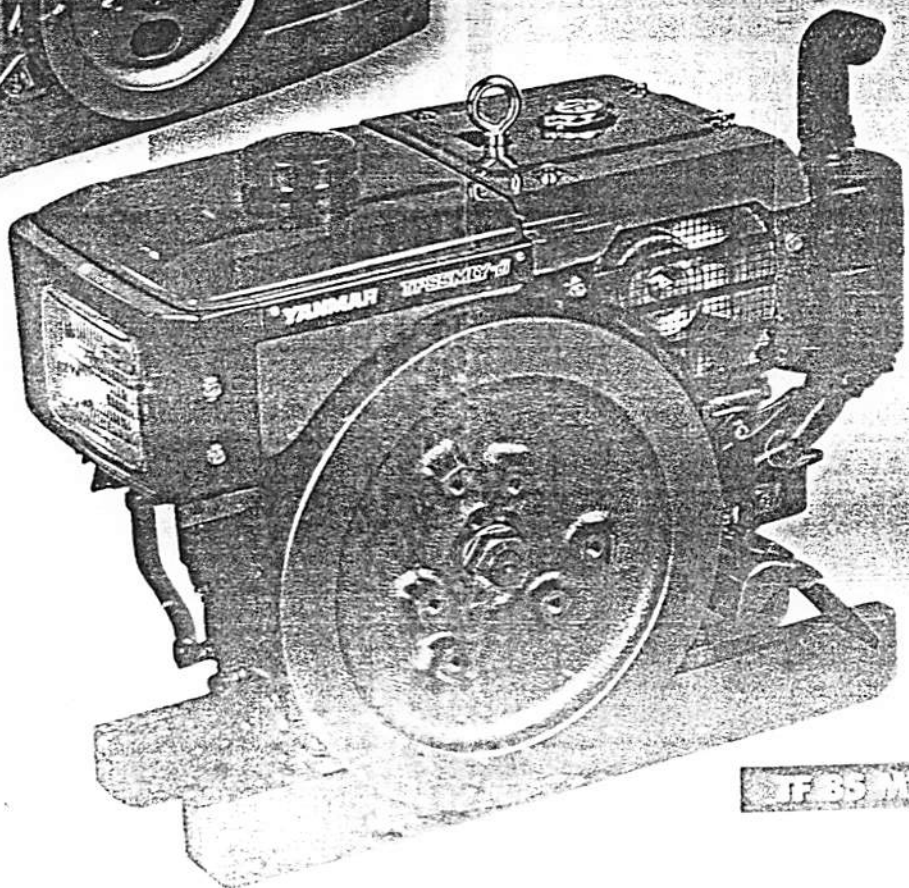
YANMAR



TF 300 H-di



TS 230 H-di



TF BS ML730

05-0119-2000



SAI GLOBAL

ISO 14001

CFM20216

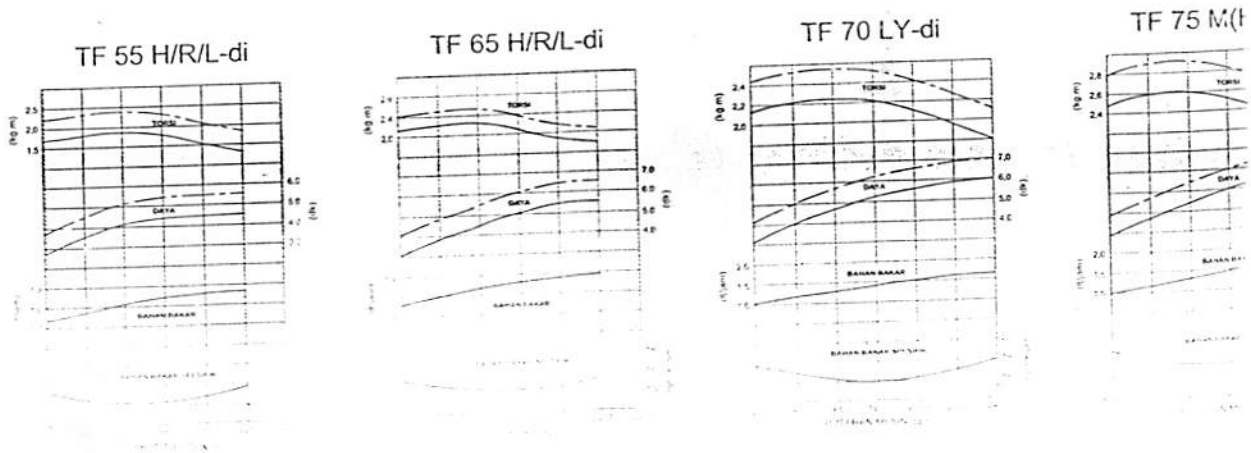
MOTOR DIESEL YANN

SPEKIFIKASI Seri TF-TS

No.	Keterangan	Satuan						
			55 H-di	55 R-di	55 L-di	65 H-di	65 R-di	65 L-di
1	Jenis mesin		17° sebelum TMA					
2	Sistem pembakaran							
3	Jumlah silinder							
4	Saat pengabutan					78 x 80		
5	Diameter x panjang langkah	mm	75 x 80			78 x 80		
6	Volume silinder	cc	353			382		
7	Daya kontinyu	dk / ppm	4,5 / 2200			5,5 / 2200		
8	Daya maksimum	dk / ppm	5,5 / 2200			6,5 / 2200		
9	Torsi maksimum	kg.m / ppm	2,28 / 1600			2,46 / 1600		
10	Perbandingan kompresi		17,9			18,1		
11	Arah putaran poros					179		
12	Pemakaian bahan bakar	gr / dk.jam	176					
13	Pcempa bahan bakar							
14	Tekanan injektor	kg / cm ²						
15	Sistem pelumasan		7,1					
16	Kapasitas tangki bahan bakar	liter	1,8					
17	Kapasitas minyak pelumas	liter						
18	Jenis minyak pelumas							
19	Sistem pendinginan		Hopper	Radiator		Hopper	Ra	
20	Kapasitas tangki pendingin	liter	8,0	1,25		8,0		
21	Cara menghidupkan							
22	Dimensi mesin : - panjang	mm	607,5					
	- lebar	mm	311,5					
	- tinggi	mm	469,0					
23	Lampu	V - W / W	12 - 25 / 25					
24	Berat kosong	kg	65,0	67,5	68,5	65,0	67,5	
25	Ukuran kemasan (p x l x t)	mm						
26	Berat kotor	kg	108,0	110,5	111,5	108,0	110,5	

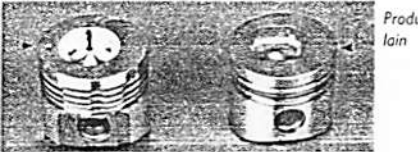
Catatan : spesifikasi sewaktu-waktu dapat berubah tanpa pemberitahuan terlebih dahulu

GRAFIK KARAKTERISTIK



1. SISTEM PEMBAKARAN LANGSUNG YANG EFEKTIF DAN EKONOMIS

Sistem pembakaran langsung (direct injection) dapat menghasilkan tenaga instan yang lebih besar. Juga didukung dengan desain dari mahkota piston berbentuk toroidal yang menciptakan sistem pembakaran lebih sempurna sehingga tenaga yang dihasilkan dari pembakaran dapat digunakan secara efektif juga hemat bahan bakar.



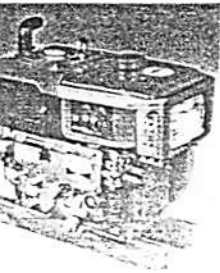
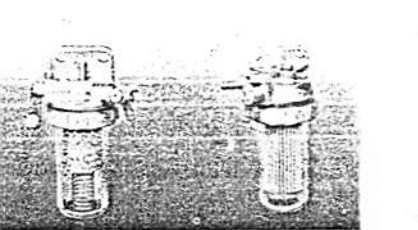
4. GETARAN DAN SUARA YANG HALUS

Penggunaan poros peredam getar ganda (dual balancer shaft) menghasilkan getaran yang minim. Knalpot model baru dengan katup khusus (tahan hingga suhu 600 °C) sehingga lebih awet dan tahan karat. Penggunaan sistem gigi miring (helical) khusus tipe TF juga membuat motor diesel ANMAR memiliki suara yang halus.



7. SISTEM PENYARINGAN BAHAN BAKAR YANG SEMPERTNA

Bekerja secara efektif menyaring debu dan kotoran juga dilengkapi dengan pemisah air (water separator, khusus tipe TS) yang akan memisahkan air pada bahan bakar sehingga bahan bakar yang masuk ke ruang pembakaran terbebas dari kotoran dan air untuk menghindari terjadinya "bunga arang" dan tersumbatnya lubang nozzle.

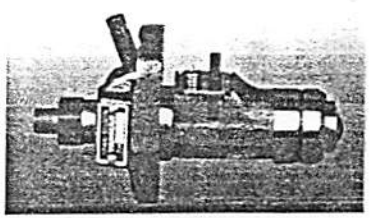


10. KHUSUS MODEL M(L)-di

Pompa pelumas dengan ukuran yang lebih besar digerakkan oleh cam shaft agar pelumas tersirkulasi dengan cepat ke bagian-bagian yang membutuhkan. Penambahan lampu (khusus model L) pada bagian depan motor memungkinkan pengoperasian pada malam hari terutama traktor tangan untuk pertanian. Fly wheel dengan konstruksi yang lebih kuat tanpa tiga lubang juga akan mengurangi suara yang ditimbulkan. Posisi starting shaft jauh di sebelah kanan memungkinkan pengoperasian yang lebih mudah dengan diameter yang lebih besar pada traktor tangan. Penggunaan bearing yang lebih besar pada crank shaft sehingga lebih kuat dan tahan lama.

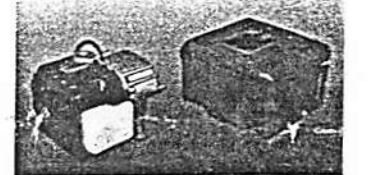
2. POMPA BAHAN BAKAR TIPE BOSCH

Pompa bahan bakar merupakan "jantung" dari sebuah motor diesel. Pompa bahan bakar motor diesel YANMAR yang tangguh dengan tipe Bosch mengatur bahan bakar dengan tekanan dan jumlah yang sesuai sehingga meningkatkan tenaga, ekonomis serta mudah dalam perawatannya.



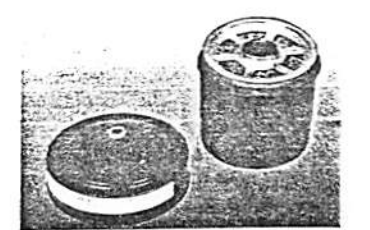
5. SISTEM PENDINGINAN YANG EFEKTIF

Sistem pendinginan tipe radiator menggunakan radiator super efektif yang secara otomatis menjaga dari kekurangan dan kelebihan air dengan adanya tangki cadangan. Kapasitas hopper yang besar (tipe hopper) sehingga penambahan air tidak sering dilakukan.



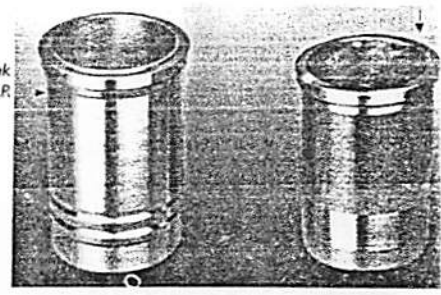
8. SISTEM PENYARINGAN UDARA YANG SEMPERTNA

Penggunaan air cleaner tipe oil bath dapat menyaring debu dan kotoran dengan sempurna yang akan menghasilkan udara ke ruang pembakaran terbebas dari kotoran sehingga terhindar dari proses keausan. Selain itu saringan udara ini tahan lama dan juga mudah dalam perawatannya.



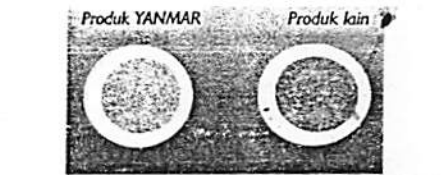
3. VOLUME TABUNG SILINDER YANG BESAR

Volume langkah silinder (cc) dirancang khusus dengan ruang pembakaran yang besar sehingga tenaga yang dihasilkan sudah tidak diragukan lagi.



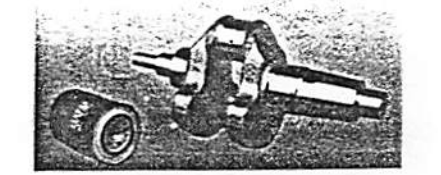
6. RAMAH LINGKUNGAN

Proses pembakaran yang sempurna akan mengeluarkan hasil pembakaran yang bersih tanpa asap sehingga menjadikan motor diesel YANMAR ramah terhadap lingkungan. Pada indeks standar asap pembuangan tercatat nilai sebesar 2,1 dari skala 10 (10 = hitam; 0 = bersih).



9. KHUSUS TIPE TF 300 H-di

Motor berdaya besar ini (30 dk) dirancang untuk daerah tropis. Memiliki saringan pelumasan ganda dengan sistem patrum (cartridge) sehingga menghasilkan pelumasan yang sempurna dan terbebas dari kotoran. Balance weight dan crank shaft yang dirancang menjadi satu membuat konstruksi yang lebih kompak sehingga putaran lebih stabil dan getaran lebih rendah. Pemasangan 2 buah bearing pada starting shaft dirancang untuk meringankan dalam mengengkol walau motor berdaya besar.



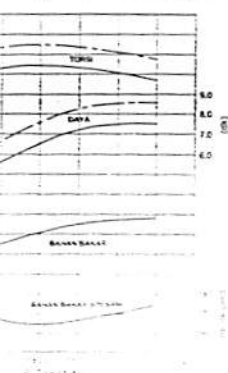
R



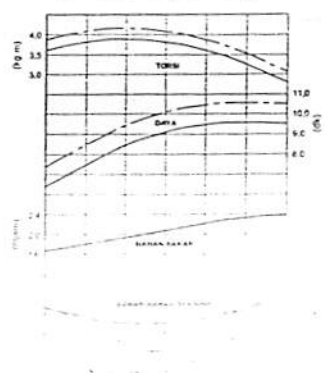
SERBA

TF									
75 MH-di	75 MR-di	85 MH-di	85 MR-di	85 MLY-di	85 MLYS-di	105 MH-di	105 MR-di	105 ML-di	115 MH-di
Mesin diesel horizontal 4 langkah berpendingin air									
Pengabutan langsung (direct injection)									
1 (satu) silinder									
18° sebelum TMA					17° s				
80 x 87		85 x 87			88 x 96		92 x 9		
437		493			583		638		
6,5 / 2200		7,5 / 2200			9,5 / 2400		10,5 / 24		
7,5 / 2200		8,5 / 2200			10,5 / 2400		11,5 / 24		
2,91 / 1600		3,41 / 1600			4,11 / 1600		4,58 / 16		
18,0					17,9				
Berlawanan dengan arah putaran jam (dilihat dari roda gaya)									
190		172			191		183		
Tipe Bosch									
200									
Pelumasan paksa (pompa jenis trochoidal) dengan katup regulator hidraulik									
10,5					11,0				
2,2					2,8				
SAE 40 kelas CC atau CD									
Hopper	Radiator	Hopper	Radiator		Hopper	Radiator		Hopper	
8,9	1,65	8,9	1,65		12,0	2,3		12,0	
Manual (engkol) atau elektrik									
672,0					695,0				
330,5					348,5				
496,0					530,0				
12 - 45 / 45					12 - 45 / 45				
88,5	88,0	88,5	88,0	89,0	87,0	102,0	101,0	102,0	910
131,5	131,0	131,5	131,0	132,0	130,0	161,0	160,0	161,0	

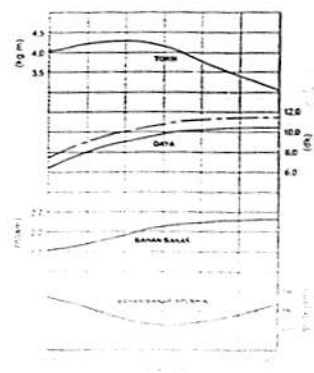
5 M(H/R/LY/LYS)-di



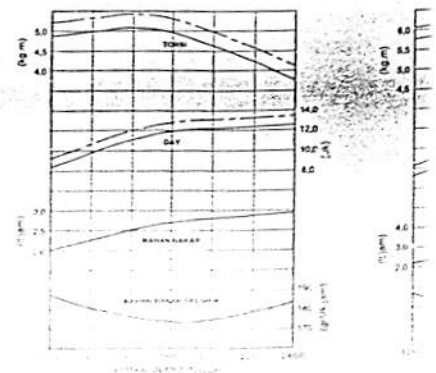
TF 105 M(H/R/L)-di



TF 115 M(H/R)-di



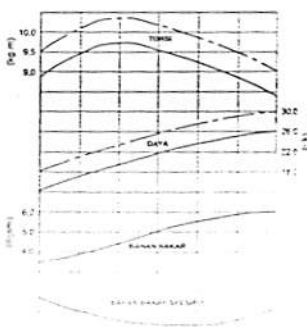
TF 135 H/R-di



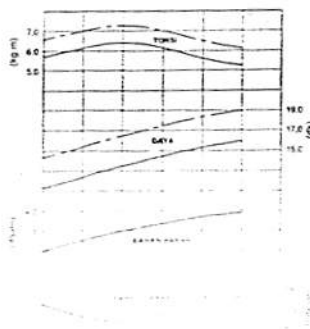
IA DAN TANGGUH SETIAP SAAT!

					TS			
H-di	135 R-di	155 H-di	155 R-di	300 H-di	190 H-di	190 R-di	230 H-di	230 R-di
			20° sebelum TMA	19° sebelum TMA				
96 x 105	102 x 105		125 x 120	110 x 106		112 x 115		
760	857		1472	1007		1132		
12,5 / 2400	14,5 / 2400		26 / 2200	16 / 2200		19 / 2200		
13,5 / 2400	15,5 / 2400		30 / 2400	19 / 2200		23 / 2200		
5,45 / 1600	6,22 / 1600		10,19 / 1600	7,42 / 1600		8,54 / 1600		
			17,8	15,5	16,3	16,1		
187			182	171	179		178	
14,3			29,5	16,6	13,7	21,5		
3,0			9,8	3,6		6,0		
Hopper	Radiator	Hopper	Radiator	Hopper	Hopper	Radiator	Hopper	Radiator
10,0	3,0	13,0	3,0	26,7	16,3	4,0	22,8	5,9
776,0			954,5	881,5	894,5		963,5	
379,5			486,5	454,5		467,5		
621,0			795,5	660,0		657,0		
5,5	140,0	135,5	140,0	260,0	181,0	182,0	196,0	203,0
					1180 x 690 x 940			
4,5	199,0	194,5	199,0	360,0	281,0	282,0	296,0	303,0

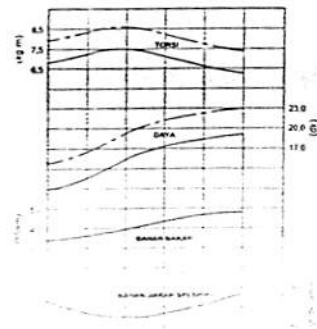
di TF 300 H-di



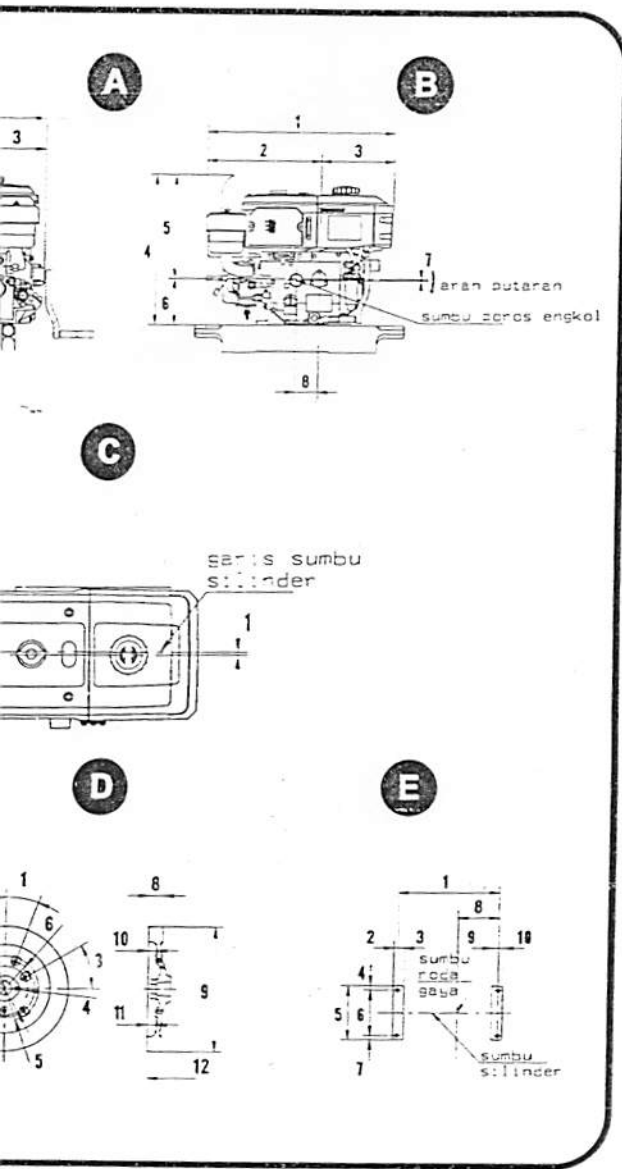
TS 190 H/R-di



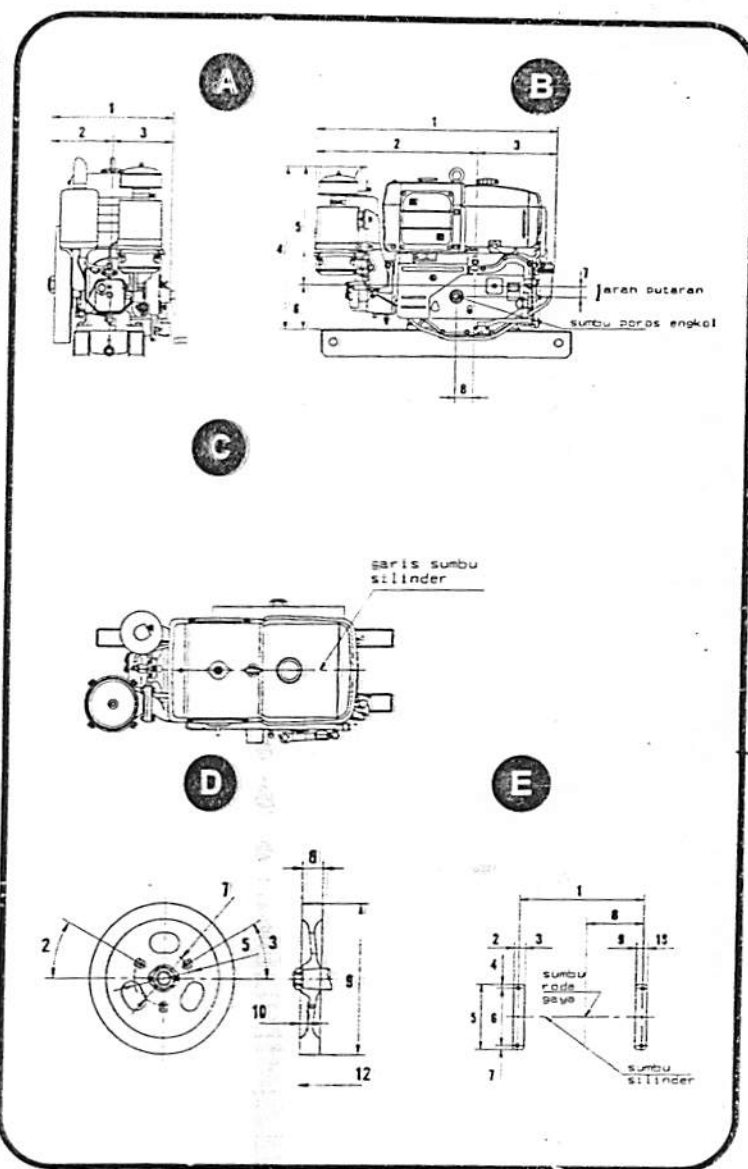
TS 230 H/R-di



TIPE TF



TIPE TS



Model	A			B			C			D							
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7	8	1	2	3	4	5	
-TF 65 HRL-d	311,5	143,0	168,5	607,5	372,5	235,0	469,0	324,0	145,0	4,0	73,8	6,0	20"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7
-TF 85 MHR/LY/S-d	330,5	150,0	180,5	672,0	414,0	258,0	496,0	344,0	152,0	7,3	75,1	9,0	20"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7
-TF 115 MHR/L-d	345,5	162,0	186,5	695,0	444,0	251,0	530,0	365,0	165,0	10,2	84,4	6,0	20"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7
-TF 155 HR-d	379,5	177,5	202,0	776,0	486,0	290,0	621,0	441,0	180,0	18,0	87,0	9,0	30"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7
	486,5	231,5	255,0	954,5	633,5	321,0	795,5	555,5	240,0		126,5	15,0	30"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7
	454,5	229,0	225,5	881,5/894,5	589,5	292,0/305,0	660,0	482,0	178,0	21,5	97,5		30"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7
	467,5	232,5	235,0	963,5	650,0	313,5	657,0	482,0	175,0	39,3	72,2		30"	30"	30"	ø 146 H7	ø 182 H7

Model	D												E							
	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
-TF 65 HRL-d	PC ø 124	PC ø 160	40,0	ø 346	21,0	25,0	143,0	310,0	13,0	20,0	13,0	166,0	140,0	15,0	125,0	20,0	13,0			
-TF 85 MHR/LY/S-d	PC ø 124	PC ø 160	38,0	ø 384	3,0	5,0	146,0	340,0	15,0	22,0	15,0	180,0	160,0	15,0	135,0	20,0	15,0			
-TF 115 MHR/L-d	PC ø 124	PC ø 160	47,0	ø 384	8,0	10,0	162,0	370,0	15,0	28,0	15,0	200,0	170,0	15,0	150,0	25,0	15,0			
-TF 155 HR-d		PC ø 160	49,0	ø 424	25,0		177,5	400,0	15,0	25,0	15,0	215,0	155,0	15,0	170,0	25,0	15,0			
		PC ø 160	65,0	ø 470	15,0		210,5	445,0	4,0	4,0	13,0	252,0	210,0	20,0	201,0	40,0	40,0			
		PC ø 160	75,0	ø 490	17,0		159,0	400,0	15,0	15,0	15,0	210,0	180,0	15,0	180,0	15,0	15,0			
		PC ø 160	62,0	ø 448	21,0		144,0	400,0	15,0	15,0	15,0	200,0	170,0	15,0	210,0	25,0	17,0			

eter (mm)

PT YANMAR DIESEL INDONESIA

DAFTAR HARGA MOTOR DIESEL YANMAR

TAHUN 2004

MODEL	MAKS.DK/PPM	HARGA
TS 190 H	19/2200	Rp 13,209,000
TS 230 H	23/2200	Rp 14,407,050
TS 190 R	19/2200	Rp 13,952,400
TS 230 R	23/2200	Rp 15,258,600
TF 55 H	5,5/2200	Rp 5,079,900
TF 65 H	6,5/2200	Rp 5,214,300
TF 75 H	7,5/2200	Rp 6,251,700
TF 85 H	8,5/2200	Rp 6,385,050
TF 105 H	10,5/2400	Rp 7,633,500
TF 115 H	11,5/2400	Rp 8,807,400
TF 135 H	13,5/2400	Rp 10,214,400
TF 155 H	15,5/2400	Rp 11,503,800
TF 300 H	30/2400	Rp 19,301,100
TF 55 R	5,5/2200	Rp 5,095,650
TF 65 R	6,5/2200	Rp 5,229,000
TF 75 R	7,5/2200	Rp 6,267,450
TF 85 R	8,5/2200	Rp 6,400,800
TF 105 R	10,5/2400	Rp 7,648,200
TF 115 R	11,5/2400	Rp 9,250,500
TF 135 R	13,5/2400	Rp 10,658,550
TF 155 R	15,5/2400	Rp 12,109,650
TF 55 L	5,5/2200	Rp 5,116,650
TF 65 L	6,5/2200	Rp 5,109,300
TF 70 LY	7,0/2400	Rp 5,366,100
TF 85 LY	8,5/2400	Rp 6,139,400
TF 105 LY	10,5/2400	Rp 7,332,500

PT YANMAR DIESEL INDONESIA

DAFTAR HARGA MOTOR DIESEL YANMAR

TAHUN 2005

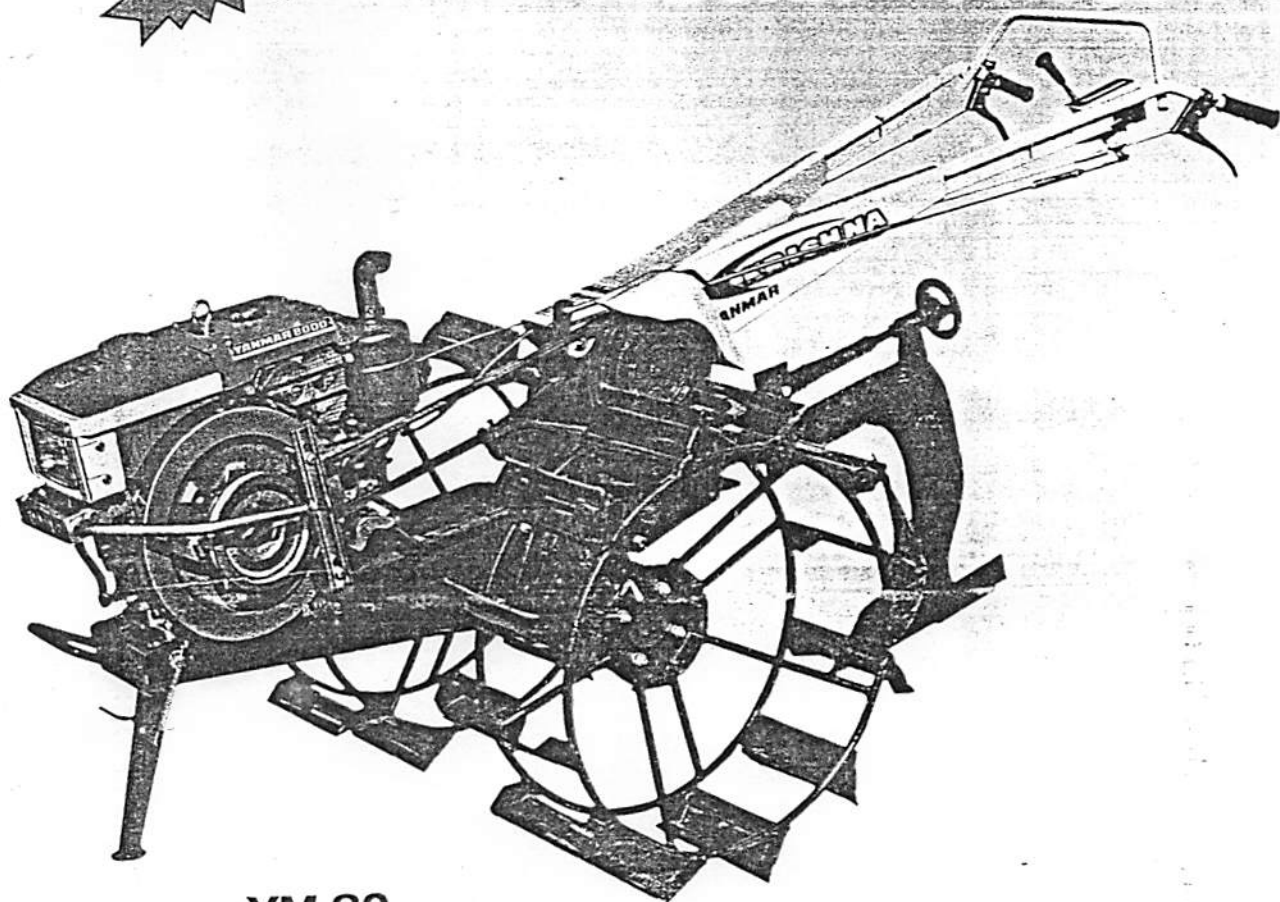
MODEL	MAKS.DK/PPM	HARGA
TS 190 H	19/2200 Rp	13,717,200
TS 230 H	23/2200 Rp	15,532,650
TS 190 R	19/2200 Rp	14,843,850
TS 230 R	23/2200 Rp	15,772,050
TF 55 H	5,5/2200 Rp	5,282,550
TF 65 H	6,5/2200 Rp	5,277,300
TF 75 H	7,5/2200 Rp	6,366,150
TF 85 H	8,5/2200 Rp	6,880,650
TF 105 H	10,5/2400 Rp	7,682,850
TF 115 H	11,5/2400 Rp	9,146,550
TF 135 H	13,5/2400 Rp	10,434,900
TF 155 H	15,5/2400 Rp	11,850,300
TF 300 H	30/2400 Rp	19,301,100
TF 55 R	5,5/2200 Rp	5,306,700
TF 65 R	6,5/2200 Rp	5,299,350
TF 75 R	7,5/2200 Rp	6,396,600
TF 85 R	8,5/2200 Rp	6,450,150
TF 105 R	10,5/2400 Rp	7,920,150
TF 115 R	11,5/2400 Rp	9,486,750
TF 135 R	13,5/2400 Rp	11,607,750
TF 155 R	15,5/2400 Rp	12,214,650
TF 55 L	5,5/2200 Rp	5,326,650
TF 65 L	6,5/2200 Rp	5,524,050
TF 70 LY	7,0/2400 Rp	5,724,600
TF 85 LY	8,5/2400 Rp	6,549,500
TF 105 LY	10,5/2400 Rp	7,822,000

YANMAR

TRAKTOR TANGAN

BARU

KRISHNA : YM 80
SRIKANDI : YM 70 SX
ARJUNA : YM 50 F



YM 80

aduan yang seimbang antara rangka dan motor diesel "Teknologi ANMAR" (YM 80 dan YM 70 SX).

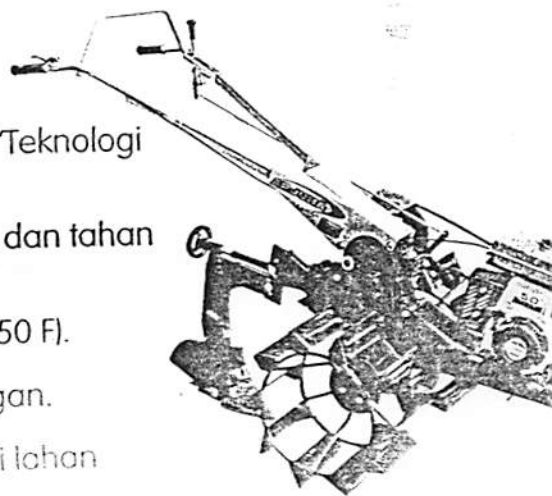
engan motor diesel YANMAR, hemat bahan bakar, kuat dan tahan ma.

apat digunakan dengan segala jenis motor bensin (YM 50 F).

ansmisi dengan press khusus, sehingga kokoh dan ringan.

edia 3 model pilihan sesuai ukuran petak dan kondisi lahan tionian.

eng ringan, YM 50 F mudah dioperasikan pada lahan sempit dan tingkat.



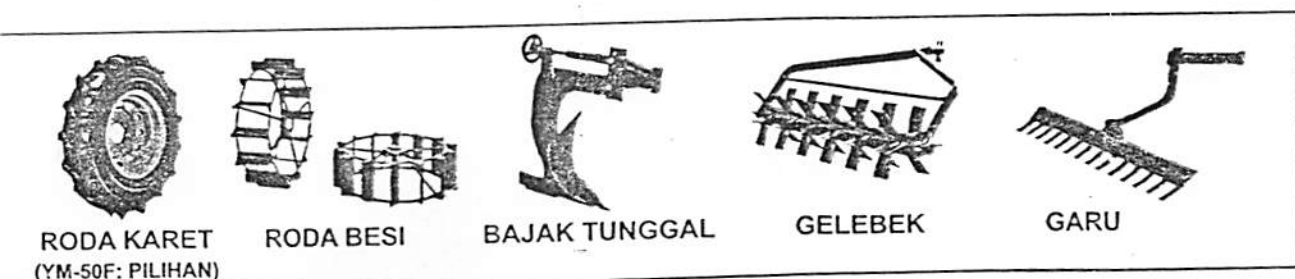
YM 50 F

TRAKTOR TANGAN YANMAR

- Diciptakan berdasarkan rancangan khusus, sehingga sangat efektif pengoperasian di lahan sempit yang dalam dan bertingkat.
- Dapat menggunakan mesin penggerak diesel (5 - 7 HP) atau bensin.
- Sangat mudah dalam pengoperasian dan jaminan purna jual yang memadai.

DATA TEKNIS						
NAMA			KRISHNA	SRIKANDI	ARJUNA	
MODEL		satuan	YM 80	YM 70 SX	YM 50 F	
DIMENSI DENGAN RODA KARET (RODA BESI)	PANJANG	mm	2383	2175	2170	
	LEBAR	mm	704 (1020)	610 (980)	533 (960)	
	TINGGI	mm	985 (1095)	1070 (1125)	1010 (1080)	
	BERAT DENGAN MOTOR PENGGERAK	kg	196,5 (221,5)	191,0 (216)	163,5 (175)	77,0 (Tanpa motor penggerak)
MOTOR PENGGERAK	MODEL		TF 70 LY - di	TF 65 L - di	TF 55 L - di	MOTOR BENซิน
	JENIS		MOTOR DIESEL HORIZONTAL, 4 LANGKAH BERPENDINGIN AIR			BENซิน BERPENDINGIN UDARA, 4 LANGKAH, SATU SILINDER
	DAYA MAKSIMUM	hp/rpm	7,0/2400	6,5/2200	5,5/2200	(6,0 - 7,5) / 2000
	VOLUME SILINDER	cc	382		353	-
	SISTEM PENDINGINAN		RADIATOR			-
	BAHAN BAKAR		SOLAR			BENซิน
	KAPASITAS TANGKI BAHAN BAKAR	ltr	7,1			-
	KAPASITAS TANGKI MINYAK PELUMAS	ltr	1,8			-
	BERAT KOSONG	kg	73,0	67,5	67,5	-
TRANSMISI			RANTAI - RODA GIGI	RODA GIGI - RANTAI	RANTAI - GIGI JANTERA	
			MAJU 1 ; 2 (GANTI JALUR PULI)			
KOPELING	KOPELING UTAMA	TIPE	TUAS PENEGANG TALI SABUK			
	KOPELING SAMPING		KOPELING CAKAR		KOPELING BEBAS	
RODA KARET			5.00 - 12		4.00 - 8	
PERLENGKAPAN STANDAR		mm	RODA BESI Ø 800	RODA BESI Ø 660	RODA BESI Ø 540	
			BAJAK TUNGGAL	BAJAK TUNGGAL		
			GELEBEK	GELEBEK		
			GARU	GARU		

Data teknis di atas dapat berubah tanpa pemberitahuan sebelumnya.



RODA KARET
(YM-50F: PILIHAN)

RODA BESI

BAJAK TUNGGAL

GELEBEK

GARU

PT. YANMAR AGRICULTURAL MACHINERY MANUFACTURING INDONESIA (PT.YAMINDO)

Kantor Pusat : Gedung Karya Pioneer, Lantai 4,
Jalan Ir. H. Juanda No. 42, Jakarta 10120
Telp. : 62 - 21 - 3456237, 3858066 (Hunting)
Fax. : 62 - 21 - 3813914
E-Mail : yamind@indosat.net.id

Fabrik : Pandaan, Kab. Pasuruan, Jawa Timur
Telp. : 62 - 343 - 801981, 62 - 632405-87
Fax. : 62 - 343 - 801982
E-Mail : yamind@indosat.net.id

DEALER