# EFISIENSI KEEFEKTIVAN PENERAPAN AKUNTASI PERTANGGUNG JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
## (Studi kasus : PT PERKEBUNAN NUSANTARA V)


Dajukan Oleh :

Nama : Sri Ayuningtyas

Nomer Mahasiswa : 01312304

Jurusan : Akutansi


**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2006**

# EFISIENSI DAN KEEFEKTIVAN PENEREPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
## (Studi Kasus : PT PERKEBUNAN NUSANTARA V)

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi UII

**Oleh**


| | |
|---|---|
| **Nama** | **: Sri Ayuningtyas** |
| **Nomor Mahasiswa** | **: 01312304** |


**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2006**

# EFISIENSI DAN KEEFEKTIVAN PENEREPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
## (Studi Kasus : PT PERKEBUNAN NUSANTARA V)

**Hasil Penelitian**

**diajukan oleh**


| | |
|---|---|
| **Nama** | **: Sri Ayuningtyas** |
| **Nomor Mahasiswa** | **: 01312304** |
| **Jurusan** | **: Akuntansi** |


**Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing**
**Pada tanggal** 27 DESEMBER 2006
**Dosen Pembimbing,**

**(Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D., Akt)**

# BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

## SKRIPSI BERJUDUL

## Efesiensi Dan Keefektifan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Dan Evaluasi Kinerja Manajemen

Disusun Oleh: SRI AYUNINGTYAS
Nomor mahasiswa: 01312304

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 22 Januari 2007

| | | |
|---|---|---|
| Pembimbing Skripsi/Penguji | : Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak | ..... |
| Penguji I | : Dra. Reni Yendrawati, M.Si | ..... |
| Penguji II | ; Drs. Yunan Najamudin, MBA | ..... |

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. Asmai Ishak, M.Bus, Ph.D

## HALAMAN PERSEMBAHAN

"Hai orang-orang yang beriman jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar"
**(Al-Baqarah : 153)**

"Orang yang baik adalah orang yang dalam keadaan sendiri pun tetap baik, mampu menjaga jiwanya dimana-mana dan tidak dimana-mana"
**(Dr. Syech M. Luqmanul Haqim, MA)**

"Orang selalu menyalahkan keadaan. Aku tak percaya akan keadaan. Orang yang berhasil di dunia adalah orang yang bangkit dan mencari keadaan yang mereka inginkan dan kalau mereka tak menemukannya, mereka akan menciptakannya".
**(George Bernard Shaw)**

Skripsi ini kupersembahkan kepada :

- Mama dan Papa tercinta
- Adik - adikku tersayang
- Sahabat dan teman seperjuanganku
- Almamaterku

# KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmatdan karunia-Nya, sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir. Dan berkat hidayah-Nya pula penulis dapat menyusun tugas akhir dengan baik.

Dalam melaksanakan tugas akhir ini, penulis berharap semoga karya tulis ini dapat memberikan maanfaat bagi masyarakat pada umumnya dan kalangan akademi ekonomi khususnya. Dengan berbekal penelitian dan berbagai informasi mengenai efisiensi dan keefektivan di dalam kinerja manajemen, maka tersusunlah karya tulis ini dengan judul "Efisiensi Dan Keefektivan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Evaluasi Dan Kinerja Manajemen – Studi Kasus PT. Perkebunan Nusantara V"

Pembuatan karya tulis ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga karya tulis ini dapat di selesaikan dengan baik. Untuk itu ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Drs. Asma'i Ishak,M. Bus, Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ph.D., Akt, selaku Dosen Pembimbing Skripsi sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang dengan penuh kesabaran memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan serta dorongan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Segenap Dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Mama Yenny Elvira Nasution dan Papa Bambang Pristianto, Adik-adikku (Rio dan Arief) yang tercinta, terima kasih atas doa dan dukungannya. Sepupuku (Mirna, Kiekie, ujang, Fandy) makasih banyak juga buat dukungannya.
5. Sahabat-sahabatku (Gusti, mbak Ayu, Febri, Fatah, Ita, dll) yang selalu mengingatkan penulis untuk terus semangat menyelesaikan skripsi, *thanks guys for u'r support*...
6. Teman- temanku di Herbalife Jogja, yang selalu memberikan semangat agar penulis dapat menyelesaikan kuliah dan pembuatan skripsi ini dengan baik.
7. Bapak Iman Hersuroso (Direktur Utama / *First Director)*, Berani Purba (Direktur Produksi / *Production Director)*, Prawito (Direktur Keuangan *Finance Director)*, Hardjan Ustha (Direktur SDM & Umum / *HRD & General Affairs Director)* PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru.
8. Seluruh karyawan PT. Perkebunan Nusantara V yang telah membantu mencarikan data-data yang di perlukan penulis.
9. Semua yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sebagai manusia tidak luput dari kekurangan dan keterbatasan dalam pembuatan skripsi ini, oleh karena itu kritik dan saran akan di terima dengan lapang dada untuk perbaikannya. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, Desember 2006

Penulis

Sri Ayuningtyas

## DAFTAR ISI


HALAMAN JUDUL ..... i

HALAMAN PENGESAHAN ..... ii

HALAMAN PERSEMBAHAN ..... iii

KATA PENGANTAR ..... iv

DAFTAR ISI ..... vii

DAFTAR TABEL ..... ix

DAFTAR GAMBAR ..... ix

BABI I PENDAHULUAN ..... 1

A. Latar Belakang Masalah ..... 1

B. Perumusan Masalah ..... 3

C. Batasan Masalah ..... 4

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian ..... 4

E. Metode Penelitian ..... 5

F. Sistematika Skripsi ..... 6

BAB II LANDASAN TEORI ..... 8

A. Sistem Pengendalian Manajemen ..... 8

B. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ..... 17

C. Sistem Pengendalian Anggaran ..... 23

D. Relevansi Informasi Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan ..... 29

E. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban..... 34

BAB III GAMBARAN UMUM PT PERKEBUNAN NUSANTARA V..... 38

A. Sejarah Perusahaan ..... 38

B. Bidang Usaha..... 45

C. Unit Kerja dan Lokasi..... 46

D. Tanggung jawab Sosial Perusahaan..... 51

E. Pemasaran..... 56

F. Proses Penyusunan Anggaran pada PT Perkebunan Nusantara V..... 57

G. Klasifikasi dan Kode Rekening..... 59

BAB IV ANALISIS DATA..... 61

A. Analisis struktur Organisasi..... 61

B. Analisis Sistem Anggaran Biaya..... 68

C. Analisis Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening..... 76

D. Analisis Laporan Manajemen..... 77

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... 87

A. Kesimpulan ..... 87

B. Saran..... 88

DAFTAR PUSTAKA..... 89

LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel

4.1 Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan..... 73

4.2 Produksi Kebun Sendiri/Inti (Ton)..... 82

4.3 Produktivitas Kebun sendiri?Inti (Kg/Ha)..... 83

4.4 Rendemen Minyak sawit dan Inti Sawit Kebun Sendiri?Inti (%)..... 84

4.5 Biaya Produksi Kelapa Sawit dan Karet dari Kebun sendiri/Inti (Rp. Juta).. 85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar

4.1 Struktur Organisasi Perusahaan pada tahun 2005

# BAB I

# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki abad ke-20, terjadi pergerakan dan perubahan yang sangat besar dalam lingkungan bisnis. Kompetisi dalam berbagai usaha menjadi kompetisi global yang sangat perkembang pesat, perusahaan dituntut untuk selalau siap dengan persaingan global tersebut. Perusahaan-perusahaan besar memiliki banyak kegiatan atau aktivitas yang kompleks, sehingga kemajuan teknologi dan persaingan merupakan faktor lingkungan yang sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kondisi yang demikian ini, mengharuskan suatu perusahaan untuk menetapkan suatu kebijakan di dalam perusahaannya, sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan efisien dan melakukan penjualan dengan tingkat laba yang baik.

Dalam dua dekade terakhir banyak perusahaan-perusahaan mengalami perubahan yang drastis. Sebagian manajer telah belajar bahwa cara terbaik menjalankan bisnis adalah jangan bekerja lebih banyak dan perubahan terbesar harus dibuat mengenal bagaimana organisasi harus dikelola dan bagaimana pekerjaan dilakukan. Untuk dapat mewujudkan kondisi perusahaan yang sehat, strategi manajemen yang mutlak sangat dibutuhkan. Strategi merupakan perencanaan yang besar, menetapkan secara umum kearah mana organisasi bergerak yang diinginkan

manajemen senior. Kebutuhan untuk memformulasikan strategi biasanya timbul dalam merespon ancaman yang diterima atau adanya kesempatan. Manajemen dituntut untuk dapat mengelola semua sumber daya yang dimiliki seperti modal, tenaga kerja, teknologi, serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, yaitu laba yang optimal.

Organisasi perusahaan terdiri atas orang-orang, manajemen harus mencapai tujuannya melalui orang-orang yang ada di organisasi tersebut. Oleh karena itu perusahaan memerlukan adanya desentralisasi, yaitu delegasi otoritas pembuatan keputusan organisasi dengan memberi manajer serangkaian level operasi dan otoritas untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan daerah tanggung jawabnya. Suatu organisasi yang terdesentralisasi secara kuat adalah organisasi yang memberikan kebebasan manajer-manajer tingkat yang lebih rendah untuk membuat keputusan.

Perusahaan-perusahaan yang terdesentralisasi pada umumnya menggolongkan segmen-segmen usaha ke dalam pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi, tergantung pada tanggung jawab manajer-manajer segmen tersebut. Hasil kerja para manajer pusat pertanggungjawaban secara berkala akan dinilai oleh manajer puncak. Menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban ini diharapkan manajemen dapat dengan mudah menghubungkan biaya yang timbul dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas timbulnya biaya tersebut, untuk itu efisiensi dan efektifitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban perlu

untuk dievaluasi agar tercapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dan berkesinambungan.

## 1.2. Perumusan Masalah

Dalam menjalankan sistem akuntansi pertanggungjawaban, terlebih dalulu perusahaan harus memenuhi syarat-syarat apakah sistem ini dapat diterapkan. Penulis melakukan penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara V sebagai objek penelitian untuk memastikan apakah syarat-syarat tersebut sudah dipenuhi dan dilaksanakan oleh perusahaan tersebut.

Pada struktur organisasi PT Perkebunan Nusantara V akan diteliti mengenai pemisahan fungsi-fungsi manajemen perusahaan, pelaksanaan desentralisasi, pendelegasian wewenang dari manajemen tingkat atas kepada manajemen tingkat bawah yang masing-masing fungsi atau bagian dalam organisasi merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Kondisi-kondisi lain yang akan diteliti adalah klasifikasi kode rekening yang dapat dengan mudah menginformasikan kepada manajemen dari pusat pertanggungjawaban dengan biaya-biaya yang akan timbul. Sisitem pelaporan yang terealisasi oleh pusat-pusat pertanggungjawaban akan dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk melakukan evaluasi tentang biaya-biaya yang dianggarkan dengan biaya yang terjadi.

Sehubungan akan dilakukannya penelitian untuk memenuhi tugas akhir penulis, pertanyaan mendasar berkenaan dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Perkebunan Nusantara V antara lain :

1. Seberapa jauh efisiensi dan efektifitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan ?
2. Faktor-faktor apakah yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan ?

### 1.3. Batasan Masalah

Untuk dapat meningkatkan daya saing perusahaan di pasar persaingan global maka peningkatan sumber daya manusia serta peningkatan tanggung jawab manajemen menjadi elemen penting dalam seluruh fase manajemen. Perusahaan yang dijadikan sebagai studi kasus dalam penulisan skripsi ini adalah perusahaan dengan struktur organisasi fungsional, dan pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kualitatif untuk mengukur efisiensi dan efektifitas penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

### 1.4. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mempunyai tujuan-tujuan antara lain :

1. Memberikan penjelasan tentang seberapa jauh manfaat yang akan dihasilkan dengan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan operasi di sebuah perusahaan.
2. Mengevaluasi efisiensi dan efektifitas penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

Selain itu penelitian ini juga memberikan manfaat, yaitu menambah pengetahuan tentang konsep dan fungsi akuntansi pertanggungjawaban bagi manajemen. Dan memberikan saran perbaikan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam perusahaan.

### 1.5. Metode Penelitian

Dalam penyusunana skripsi ini, penulis menggunakan metode penelitian sebagai berikut :

1. Studi Pustaka

   Untuk membekali diri akan teori akuntansi pertanggungjawaban, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya sistem ini pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu penulis dalam menjawab *research question* yang telah ditentukan sebelumnya, penulis melakukan studi kepustakaan

dengan cara membaca literature-literatur tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban perpustakaan.

2. Studi Kasus

   Untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan efisiensi dan efektifitas penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penulis melakukan penelitian langsung pada PT. Perkebunan Nusantara V sebagai objek penelitian dan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang dapat memberikan informasi mengenai penelitian yang akan dilakukan.

3. Metode Analisis

   Penulis melakukan analisis dengan cara membandingkan antara teori-teori yang penulis miliki dengan data-data yang di dapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang *principal*, dari analisis ini penulis dapat menyimpulkan tentang efisiensi dan efektifitas penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya dimasa yang akan datang.

### 1.6. Sistematika Skripsi

Bab pertama pada skripsi ini berisi tentang pendahuluan yang akan memberikan penjelasan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan

masalah, tujuan dan manfaat penulisan skripsi, serta metodologi penelitian yang akan digunakan penulis dalam mengembangkan penelitian.

Bab kedua berisi tentang landasan teori, baik teori yang menjelaskan tentang akuntansi pertanggungjawaban maupun teori-teori yang dapat membantu penulis dalam menganalisa temuan-temuan dari studi kasus.

Bab ketiga berisi tentang gambaran perusahaan yang akan diteliti oleh penulis. Gambaran tersebut meliputi struktur organisasi yang diterapkan, proses penyusunan anggaran dengan mengikutsertakan partisipasi manajemen level bawah yang akan digunakan sebagai dasar analisis pertasi kerja manajemen.

Bab empat dari penulisan skripsi menganalisis hasil-hasil temuan dari perusahaan yang diteliti. Pendekatan kualitatif akan digunakan dalam menganalisis temuan-temuan tersebut.

Bab lima sebagai bab terakhir dari penulisan skripsi, akan memberikan kesimpulan dan saran-saran dari analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

# BAB II

# LANDASAN TEORI

## 2.1. Sistem Pengendalian Manajemen

### 2.1.1. Tinjauan Sistem Pengendalian Manajemen

Penegendalian manajemen merupakan keharusan dalam suatu organisasi yang mempraktikan desentralisasi. Salah satu pandangan bahwa sistem pengendalian manajemen harus sesuai dengan strategi perusahaan. Yang dimaksud Sistem Pengendalian Manajemen menurut Robert N. Anthony dan John Dearden dalam *Management control system* (Homewood : Illinois, Richard D. Irwin, Inc, 1984)

Sistem pengendalian manajemen adalah struktur dan proses sistematis yang terorganisir yang digunakan oleh manajemen untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasi organisasi sesuai dengan strategi dan kebijakan organisasi.

Suatu organisasi juga harus ada perangkat-perangkat untuk memastikan bahwa tujuan strategis organisasi dapat tercapai. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin aktivitas yang sedang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi. Suatu sistem pengendalian mempunyai beberapa elemen yang memungkinkan pengendalian berjalan dengan baik. Elemen-elemen tersebut :

a. *Detector* atau *sensor* yakni suatu alat untuk mengidentifikasi apa yang sedang terjadi dalam suatu proses yang sedang dikendalikan.

b. *Assessor* atau pembanding yakni suatu alat untuk menentukan ketepatan. Biasanya ukurannya dengan membandingkan kenyataan dan standar yang telah ditetapkan atau dari apa yang seharusnya terjadi.

c. *Efektor* yakni alat yang digunakan untuk mengubah sesuatu yang diperoleh dari *assessor*.

d. Jaringan komunikasi yakni alat yang mengirim informasi antara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dan *efektor*.

Pemilihan komponen-komponen di atas juga harus disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan dari organisasi agar pelaksanaan kegiatan operasi yang dijalankan oleh anggota organisasi sesuai dengan keinginan manajemen puncak. Kegiatan yang dilakukan pada suatu organisasi biasanya meliputi :

- Merencanakan apa yang akan dicapai oleh perusahaan
- Mengkoordinasikan kegiatan masing-masing bagian
- Mengkomunikasikan informasi yang ada
- Mengevaluasi informasi
- Memutuskan apa yang akan dilakukan
- Mempengaruhi orang dalam organisasi tersebut untuk mengerjakan sesuai dengan yang digariskan

Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi. Pengendalian

manajemen melibatkan hubungan antara atasan-bawahan. Pengendalian dilakukan mulai dari tingkat atas hingga bawah. Proses ini meliputi tiga aktivitas :

- Komunikasi- agar bawahan bertindak secara efektif.
- Motivasi- bawahan harus diberi motivasi untuk menyelesaikan tugasnya.
- Evaluasi- efisien atau efektifnya seorang bawahan melakukan tugasnya harus dievaluasi terlebih dahulu oleh manajer.

Untuk memahami suatu sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimana sistem itu berada. Lingkungan pengendalian manajemen dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal. Faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengendalian manajemen yang meliputi prilaku organisasi dan pusat pertanggungjawaban. Perilaku organisasi juga berkaitan erat dengan motivasi. Kemampuan seorang manajer atau pemimpin suatu organisasi dalam memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menetukan efektifitas manajer.

Suatu organisasi juga dibagi menjadi bagian-bagian yang disebut pusat pertanggungjawaban, yakni suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Unit organisasi ini dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban menurut Robert N. Anthony dan John Dearden dalam *Management control system* (Homewood : Illionis, Richard D. Irwin, Inc, 1984) :

Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang untuk melakukan tindakan-tindakan tertentu

dalam rangka melaksanakan sebagian kegiatan-kegiatan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Adanya suatu pusat pertanggungjawaban adalah untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak. Tujuannya adalah mengimplementasikan rencana strategi manajemen puncak. Secara garis besar pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi :

a. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban dimana input diukur dalam satuan moneter dan output tidak diukur dalam satuan moneter. Secara umum ada dua macam pusat biaya, yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

b. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban dimana output diukur dalam satuan moneter, tetapi tidak ada hubungannya dengan input. Karena pusat pendapatan adalah suatu organisasi pemasaran yang tidak mempunyai tanggung jawab terhadap laba.

c. Pusat Laba

Suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam ruang lingkup laba, yaitu selisih antara pendapatan dan pengeluaran.

d. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar perbandingan antara laba dengan investasi yang digunakan.

### 2.1.2. Desentralisasi Organisasi

Pemisahan yang jelas antara wewenang dengan tanggung jawab sangat diperlukan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Pembentukan wewenang dan tanggung jawab secara normal dapat timbul dalam sebagai bentuk konsekuensi alami dari fungsi manajemen. Suatu organisasi yang terdesentralisasi adalah organisasi yang pembuatan keputusannya tidak diserahkan pada beberapa eksekutif-eksekutif puncak, tetapi disebarkan di seluruh organisasi dengan manajer pada berbagai tingkat membuat keputusan-keputusan penting yang berhubungan dengan lingkup tanggung jawab mereka. Desentralisasi adalah masalah tingkatan, karena seluruh organisasi didesentralisasi sampai pada lingkup tertentu sejauh diperlukan.suatu organisasi yang terdesentralisasi secara kuat adalah organisasi yang memberikan kebebasan pada manejer-manejer tingkat yang lebih rendah atau karyawan untuk membuat keputusan. Dengan demikian yang dimaksud dengan desentralisasi menurut Thomas P. Edmons, Cindy D. E, dan Bor-Yi Tsay dalam *Fundamental Managerial Accounting Concepts* (Irwin : McGraw-Hill,inc.,2000) :

Pendelegasian otoritas dan tanggung jawab kepada individu yang berada pada posisi terbaik atas situasi dan kondisi tertentu sebagai pengambilan keputusan.

Beberapa keuntungan dari desentralisasi dalam pengambilan keputusan pada perusahaan bisnis, antara lain :

1) Desentralisasi memberikan manajer-menajer tingkat yang lebih rendah mendapatkan pengalaman pokok dalam pembuatan keputusan.

2) Manajemen puncak dibebaskan dari pemecahan persoalan hari ke hari yang banyak dan memiliki peluang untuk berkosentrasi pada strategi, pada pembuatan keputusan yang tingkatnya lebih tinggi dan pada kegiatan-kegiatan koordinasi.
3) Menambah tanggung jawab dan kewenangan pembuatan keputusan yang sering kali mengakibatkan kepuasan pekerjaan meningkat.
4) Manajer-manajer tingkat yang lebih rendah secara umum memiliki informasi yang lebih rinci dan diperbaharui tentang kondisi-kondisi dalam bidang tanggung jawab mereka sendiri daripada manajer-manajer puncak.
5) Sulit untuk mengevaluasi prestasi seorang manajer jika manajer tidak diberi banyak kebebasan.

Desentralisasi yang efektif memerlukan pelaporan segmental. Sebagai tambahan pada laporan laba rugi perusahaan secara keseluruhan, laporan-laporan dibutuhkan untuk segmen-segmen individual organisasi. Terdapat banyak alasan di balik keputusan perusahaan melakukan disentralisasi, antara lain :

a) Kemudahan terhadap pengumpulan dan pemanfaatan informasi lokal.

Kualitas keputusan dipengaruhi oleh kualitas informasi yang tersedia. Ketika perusahaan tumbuh dalam ukuran dan beroperasi pada wilayah dan pasar yang berbeda, manajemen pusat mungkin tidak memahami kondisi-kondisi lokal. Namun, manajer pada jenjang yang lebih rendah, yang berhubungan dekat dengan kondisi-kondisi pengoperasian mempunyai akses untuk informasi ini. Akibatnya, manajer lokal sering unggul dalam membuat keputusan yang lebih

baik. Masalah kedua adalah informasi yang berlebihan. Pada suatu organisasi yang beroperasi dalam berbagai pasar yang berbeda dengan ratusan atau ribuan produk yang berbeda, tidak mungkin terdapat seorang pun yang memiliki segala keahlian dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk memproses serta menggunakan informasi tersebut. Pada pengaturan sentralisasi, diperlukan waktu untuk mengirim informasi lokal ke kantor pusat dan mengirim keputusan kembali ke unit lokal. Selain itu, kedua pengiriman informasi tersebut dapat mempertinggi kemungkinan bahwa manajer yang bertanggung jawab atas pengimplementasian keputusan salah dalam menerjemahkan suatu perintah. Hal ini mengurangi keefektifan dari tanggapan manajer lokal. Pada organisasi yang terdesentralisasi, dimana manajer lokal memiliki wewenang membuat dan mengimplementasikan keputusan, sehingga masalah seperti ini tidak akan muncul.

b) Fokus manajemen pusat.

Dengan mendesentralisasi keputusan-keputusan operasi, manajemen pusat bebas berperan dalam upaya perumusan perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Kelangsungan operasi jangka panjang dari perusahaan harus lebih penting bagi manajemen pusat dari pada operasi sehari-hari.

c) Melatih dan memotivasi mannajer.

Organisasi selalu membutuhkan manajer yang terlatih untuk menggantikan posisi manajer jenjang lebih tinggi. Manajer yang menghasilkan keputusan terbaik adalah manajer yang boleh dipromosikan. Pertanggungjawaban yang lebih besar

mampu menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer lokal untuk berupaya lebih baik. Inisiatif dan kreativitas yang lebih tinggi akan muncul. Tentu saja, sejauh mana manfaat yang berkaitan dengan perilaku tersebut dapat direalisasikan akan sangat tergantung pada cara-cara mengevaluasi dan menghargai kinerja para manajer.

d) Meningkatkan daya saing.

Pada perusahaan yang sangat tersentralisasi, marjin laba secara keseluruhan mampu menutupi ketidakefisienan berbagai divisi. Perusahan-perusahaan besar sekarang menyadari bahwa mereka tidak akan mampu bertahan apabila tetap mengoperasikan suatu divisi yang tidak berdaya saing.

### 2.1.3. Peran Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Pengendalian Manajemen

Di dalam suatu organisasi bisnis pada level *middle-up* akan sangat tidak mungkin sebagai manajer puncak untuk mengendalikan seluruh kegiatan operasi organisasinya secara perorangan. Untuk itu diperlukan perangkat dan sistem yang dapat menjamin dan meyakinkan manajer puncak bahwa anggota-anggota organisasinya dalam melaksanakan wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan keinginan manajer puncak. Dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dimana struktur organisasi dibentuk menjadi beberapa pusat pertanggungjawaban maka seorang manajer puncak tidak perlu untuk terlibat secara langsung dalam kegiatan operasi organisasi karena manajer puncak telah mendelagasikan sebagian

wewenangnya kepada para manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksakan tindakan-tindakan yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan operasi organisasi. Melalui informasi-informasi yang dihasilkan oleh akuntansi pertanggungjawaban inilah manajer puncak dapat mengendalikan kegiatan operasi organisasinya maupun memberikan tindakan-tindakan korektif atas pelaksanaan kegiatan operasi yang menyimpang dari aturan atas standar yang telah di tetapkan.

Anggaran yang telah disusun oleh para manajer lini / produk merupakan suatu bentuk komitmen mengenai seberapa besar tanggung jawab dan wewenangnya atas pemakaian dan pengolahan sejumlah sumber daya ekonomi yang dimiliki oleh organisasi yang dibebankan kepadanya. Sedangkan laporan realisasi anggaran akan menunjukkan sejauh mana prestasi manajer lini / produk tersebut dalam melaksanakan komitmennya seperti yang telah dituangkan dalam anggaran unit organisasi.

Setelah laporan realisasi anggaran disusun oleh masing-masing unit organisasi (pusat pertanggungjawaban), maka evaluasi dan analisis laporan realisasi anggaran menjadi tugas manajemen puncak. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan laporan realisasi anggaran harus di analisis sedemikian rupa sehingga tindakan-tindakan korektif dapat dilakukan secara efektif. Informasi berupa hasil analisis inilah yang kemudian dapat menunjukkan keefisienan dan keefektifan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian manajemen.

## 2.2. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

### 2.2.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggung jawab atas prestasinya sendiri dan prestasi bawahannya. Konsep akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur dan melaporkan prestasi sesungguhnya, prestasi yang diharapkan dan selisih yang timbul dalam setiap pusat pertanggungjawaban. Defenisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Robert N. Anthony dan Vijay Gonvindarajan dalam *Management Control System* (Irwin : McGraw-Hill, Inc, 1998) :

Sebuah sistem akuntansi yang dirancang bagi sebuah organisasi sedemikian rupa sehingga biaya-biaya dikumpulkan dan dilaporkan sesuai dengan tingkat pertanggungjawaban dalam organisasi. Setiap tingkat pengawasan (*supervisory area*) dalam organisasi hanya dibebani dengan biaya yang menjadi tanggung jawab dan yang berada dibawah kendalinya.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut :

1. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur prestasinya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawabannya.

4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan prestasinya.
6. Laporan prestasi dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
7. Laporan prestasi harus mejadikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan prestasi manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu prestasi keuangan. Selain prestasi keuangan, seorang manajer dapat dinilai prestasinya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral, dan sebagainya.

Sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun, harus lebih dahulu dipelajari garis wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan sehingga dapat ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan-laporan prestasi yang berguna dalam menilai

sumbangan manajer tingkat pertanggungjawaban tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi tanggung jawab dalam hubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban menurut Dominiak dan Louderback dalam *Managerial Accounting* (South Wesrtern College : International Thomson Publishing, 1997) adalah :

a. Ukuran Perusahaan

   Pada perusahaan dengan skala *middle-up* maka rentang tanggung jawab dari seorang manajer unit pertanggungjawaban akan semakin besar, hal ini disebabkan karena semakin besar skala perusahaan maka berpengaruh pada jumlah karyawan dan ruang lingkup kegiatan operasi perusahaan semakin besar pula, demikian pula sebaliknya dalam perusahaan dengan skala kecil maka rentang tanggung jawab manajer juga lebih sedikit karena jumlah karyawan dan ruang lingkup kegiatan operasinya juga relatif kecil.

b. Karakteristik Kegiatan Operasi

   Perusahaan menurut karakteristik kegiatan operasi pada umumnya dapat dibedakan menjadi perusahaan manufaktur, perusahaan dagang dan perusahaan jasa. Tanggung jawab pada masing-masing karakteristik kegiatan operasi perusahaan juga berbeda-beda, sebagai contoh : bentuk tanggung jawab pada perusahaan manufaktur biasanya sesuai dengan produk yang dihasilkan

sedangkan pada perusahaan jasa bentuk tanggung jawabnya akan disesuaikan dengan kemampuan penghasilan jasa dalam memuaskan kebutuhan dari klien.

c. Filosofi Manajer Tingkat Atas

Filosofi pengendalian manajer tingkat atas dihubungkan dengan persepsinya terhadap manajer bawahannya dapat dibagi menjadi pengendalian sifat *loose* (longgar) atau *tight* (ketat). Hal ini akan berpengaruh pada tanggung jawab pada organisasinya. Sebagai contoh: pada perusahaan dengan sifat pengendalian *loose* maka tanggung jawab dari organisasi akan diperlonggar sejauh hal tersebut sesuai dengan pencapaian tujuan organisasi, demikian pula sebaliknya.

### 2.2.2. Organisasi untuk Akuntansi Pertanggungjawaban

Organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban memerlukan beberapa elemen yang sangat terkait, elemen tersebut adalah *authority*, *responsibility* dan *accountability*. Elemen *authority* dan *responsibility* telah dijelaskan pada sub-bab di atas, sedangkan tinjauan mengenai elemen *accountability* adalah menyangkut persepsi mengenai kemampuan seseorang dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan otoritas dan wewenang yang diberikan oleh manajer level atas. Tanpa ketiga elemen yang membentuk organisasi tersebut maka kegiatan organisasi perusahaan tidak akan berjalan sesuai dengan perencanaan strategis yang telah dirancang sebelumnya. Oleh karena itu organisasi perlu dirancang sedemikian rupa sehingga ketiga elemen tersebut di atas dapat berjalan dengan lancar. Beberapa

prinsip dalam penyusunan organisasi yang dikemukakan oleh R. D. Agarwal dalam bukunya *Organization and Management* (New Delhi: McGraw-Hill, Inc., 1982) :

1) Prinsip spesialisasi (*specialization*). Pekerjaan setiap anggota organisasi harus dibatasi sedapat mungkin ke dalam satu fungsi menurut keahliannya masing-masing.
2) Prinsip satuan pengarahan (*unity of direction*). Fungsi-fungsi yang berhubungan harus disatukan dibawah pimpinan seorang manajer.
3) Prinsip spesifikasi fungsional (*functional specification*). Seluruh fungsi harus dijabarkan secara jelas dan tertulis.
4) Prinsip rantai kepemimpinan (*chain of command*). Terdapat rantai komando kepemimpinan yang jelas dari atas ke bawah sehingga dapat dilakukan pendelegasian wewenang secara vertikal.
5) Prinsip kesamaan wewenang dan tanggung jawab (*party between authority and responsibility*). Setiap pejabat harus memiliki wewenang yang cukup untuk mengambil keputusan yang diperlukan dan melakukan tindakan yang tepat dalam rangka mencapai prestasi kerja dan tujuan secara efektif dan efisien.
6) Prinsip rentang pengendalian (*span of control*) kemampuan seorang manajer untuk mengawasi bawahannya secara efektif adalah terbatas, sehingga harus dibatasi jumlah bawahannya untuk setiap manajer yang besarnya tergantung pada situasi dan kondisi tertentu.

### 1.2.3. Jaringan dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada premis bahwa semua biaya dapat dikendalikan dan masalah utama yang terjadi adalah sejauh mana rentang pengendalian tersebut. Untuk mengatasi masalah ini maka struktur organisasi dalam suatu perusahaan dibagi menjadi sebuah jaringan pusat-pusat pertanggungjawaban individu, atau sebuah grup dimana fungsi-fungsi yang berhubungan erat mempunyai pimpinan tunggal yang bertanggung jawab atas aktifitas unit tersebut. Beberapa prinsip yang dikemukakan oleh Gary Siegel dan Helene Ramanauskas-Marconi dalam bukunya *Behavioral Accounting* (Ohio: South-Western Publishing, co., 1989).

a. Untuk memastikan pertanggungjawaban dan akuntabilitas jaringan berjalan dengan baik maka struktur organisasi dalam suatu perusahaan harus dianalisa secara cermat dan pendapatan / biaya yang benar-benar terjadi harus dapat ditentukan.
b. Untuk menciptakan struktur jaringan pertanggungjawaban yang efisien maka tanggung jawab dan ruang lingkup otoritas dari setiap individu, dari manajemen puncak sampai dengan karyawan paling bawah harus dapat ditentukan secara logis dan jelas.

## 2.3. Sistem Pengendalian Anggaran

### 2.3.1. Anggaran yang Efektif dan Efisien

Menurut Drs. M. Munandar dalam bukunya *Budgeting* - Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja (BPFE-Yogyakarta, 1994) anggaran adalah :

Suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Anggaran yang telah ditetapkan merupakan komitmen manajemen untuk melaksanakan aktivitas operasi perusahaan sesuai dengan yang telah ditetapkan atau direncanakan. Anggaran juga mempunyai beberapa unsur, yaitu :

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Ada beberapa alasan yang mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang, antara lain :
   a. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
   b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilihnya nanti.

c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti adanya suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang.

Dengan adanya rencana, maka perusahaan mempunyai tolak ukur untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara rencana dan realisasi kerja yang telah dilakukan, maka perusahaan dapat menilai apakah perusahaan telah bekerja dengan sukses atau kurang sukses.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan produksi (*producing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi (*administrating*), serta kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia (*personnel*). Ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak direncanakan berarti ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak mempunyai pedoman

dan arah, sehingga tidak bias diharapkan partisipasinya dengan kegiatan-kegiatan yang lain. Disamping itu, kegiatan yang tidak direncanakan tidak dapat dinilai (evaluasi) realisasi kerjanya, karena tidak mempunyai suatu tolak ukur.

3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang.

Ada dua macam anggaran, yaitu :

a) Anggaran strategis, ialah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
b) Anggaran taktis, ialah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

Proses penganggaran merupakan fase penting bagi manajemen suatu perusahaan yang bertujuan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja.

1) Sebagai pedoman kerja

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling kerja sama dengan baik, untuk menuju tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3) Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran juga berfungsi sebagai tolak ukur, alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kerang sukses bekerja.

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Untuk bias melakukan penaksiran secara akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :

a. Penjualan tahun-tahun lalu.
b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.

d. Tenega kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan dan keahliannya.
e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
f. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.
g. Kebijakan-kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, produksi, pembelanjaan, administrasi maupun di bidang personalia.

### 2.3.2. Anggaran dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban dirancang untuk menilai prestasi manajer dengan tolak ukur anggaran. Dengan demikian, jika terjadi hal-hal yang menyimpang dari yang telah dianggarkan, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Organisasi yang baik adalah yang terbagi atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan setiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggungjawab masing-masing, merupakan tempat yang baik untuk keefektifan anggaran. Dalam rangka pengendalian biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer pusat biaya harus mengajukan rancangan anggaran biaya untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Seluruh rancangan anggaran ini akan ditampung oleh komite anggaran untuk dibahas kelayakannya dan dikombinasikan serta diselaraskan satu sama lain. Dalam proses pembahasan rancangan anggaran ini, terjadi negosiasi antara manajer pusat biaya dengan komite anggaran. Dengan demikian, setiap perubahan yang terjadi atas rancangan anggaran merupakan hasil kesepakatan antara kedua belah pihak. Rancangan anggaran yang telah disepakati ini kemudian disahkan oleh komite anggaran menjadi anggaran yang harus dilaksanakan dan menjadi tolak ukur prestasi para manajer.

Anggaran biaya yang disusun dengan pendekatan *top-down* dan *bottom-up* akan menimbulkan komitmen dalam diri para manajer untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Masing-masing manajer akan merasa bahwa anggaran tersebut adalah anggarannya dan mereka bersedia dinilai dengan tolak ukur anggaran tersebut. Anggaran yang partisipatif seperti inilah yang cocok untuk penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Untuk memenuhi konsep pertanggungjawaban, penyusun anggaran harus partisipatif, dalam arti melibatkan peran serta para manajer. Namun demikian, anggaran yang partisipatif tersebut tidak akan dengan sendirinya menciptakan tindakan bagi para manajer untuk melaksanakannya. Tindakan para manajer tergantung bagaimana mereka bereaksi terhadap informasi yang tercantum dalam anggaran. Reaksi tersebut dapat bermacam-macam, tergantung pada motivasi masing-masing. Salah satu cara untuk membangkitkan motivasi adalah dengan

menerapkan sistem penghargaan dalam perusahaan. Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, sistem penghargaan tersebut harus dihubungkan dengan keberhasilan manajer dalam melaksanakan anggaran pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

## 2.4. Relevansi Informasi Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

### 2.4.1. Akumulasi Data

Untuk memfasilitasi perbandingan periodik dari berbagai perencanaan anggaran, akumulasi dari pendapatan dan biaya aktual harus mengikuti pola jaringan pertanggungjawaban. Menurut Gary Siegel, Helene Ramanauskas-Marconi dalam *Behavioral Accounting* (Ohio: South-Western Publishing, Co., 1989), memerlukan tiga dimensi pengklasifikasian dari biaya dan pendapatan selama proses akumulasi data, yaitu:

1. Biaya diklasifikasikan berdasarkan pusat pertanggungjawaban.
2. Adanya klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.
3. Adanya klasifikasi berdasarkan tipe biaya (seperti biaya langsung, biaya overhead), atau berdasarkan lini (seperti biaya gaji, biaya persediaan, biaya bahan baku, biaya sewa, dll).

Tipe akumulasi data seperti ini dapat membantu manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat dan berguna untuk beberapa dimensi dari kegiatan operasi perusahaan.

### 2.4.2. Penggolongan Biaya

Untuk memenuhi akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban harus diklasifikasi menurut *controllability* atau dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian terdapat biaya terkendali dan biaya tidak terkendalikan. Suatu biaya dikatakan terkendali jika biaya tersebut dapat dipengaruhi secara signifikan oleh seorang manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setidak-tidaknya dikendalikan suatu biaya selalu dihubungkan dengan tingkatan manajemen dan jangka waktu.

Suatu biaya tidak terkendalikan oleh manajer bagian tertentu mungkin terkendalikan oleh manajer departemen yang membawahinya atau oleh manajer bagian lain. Sebaliknya suatu biaya yang terkendalikan oleh manajer suatu departemen belum tentu terkendalikan oleh manajer bagian bawahnya. Dalam hubungannya dengan waktu, seluruh biaya dalam jangka panjang akan terkendalikan oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi.

Untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dikendalikan atau tidak oleh seorang manajer dapat digunakan pedoman sebagai berikut :

a. Wewenang dalam perolehan dan penggunaan jasa atau aktiva.

Seorang manajer yang memiliki dalam perolehan maupun penggunaan jasa atau aktiva jelas dapat mempengaruhi jumlah biaya jasa atau penggunaan aktiva tersebut, sehingga biaya tersebut merupakan biaya yang terkendalikan olehnya. Sebagai contoh manajer pemasaran yang berwenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, bertanggungjawab penuh atas terjadinya biaya tersebut.

b. Wewenang dalam penggunaan jasa atau aktiva.

Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam perolehan barang atau jasa, tetapi secara signifikan dapat mempengaruhi jumlah pemakaiannya. Dalam hal ini biaya pemakaian barang atau jasa tersebut merupakan biaya yang terkendalikan baginya, sehingga dia dapat dimintai pertanggungjawaban atas biaya tersebut. Sebagai contoh adalah biaya bahan baku. Manajer pembelian menentukan harga dan jumlah bahan yang dibeli, sedangkan manajer produksi menentukan jumlah pemakaiannya, sehingga manajer pembelian bertanggungjawab atas harga peolehan bahan baku, sedangkan manajer produksi bertanggungjawab atas biaya pemekaian bahan baku.

c. Seorang manajer yang secara signifikan tidak dapat mempengaruhi jumlah biaya dapat dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki agar dia menaruh perhatian, sehingga diharapkan dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut. Biaya reparasi dan pemeliharaan adalah tanggung jawab bagian bengkel, namun bagian produksi

dapat dibebani dengan biaya tersebut karena pemakaian mesin dan peralatan turut mempengaruhi besarnya biaya tersebut.

Biaya yang semula tidak terkendalikan oleh seorang manajer dapat diubah menjadi terkendalikan melalui dua cara, yaitu :

1. Mengubah dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung.

   Biaya-biaya yang dialokasikan kepada pusat pertanggungjawaban dengan rumus-rumus tertentu merupakan biaya yang tidak terkendalikan karena tidak mencerminkan hubungan sebab-akibat, sehingga tidak mencerminkan tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban itu. Untuk mengubah menjadi biaya terkendalikan, biaya tersebut harus dibebankan sedemikian rupa sehingga dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

2. Mengubah letak tanggung jawab pengambilan keputusan.

   Cara lain untuk mengubah biaya tak terkendalikan menjadi terkendalikan adalah dengan mengubah letak tanggungjawab pengambilan keputusan. Dengan pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban mengakibatkan manajer tersebut berada dalam posisi dapat mempengaruhi secra signifikan biaya-biaya tertentu yang semula berada diluar tanggungjawabnya.

### 2.4.3. Klasifikasi dan Kode Rekening

Akuntansi mencatat, menggolongkan, meringkas dan melaporkan transaksi-transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. Setiap transaksi diberi nama tertentu sebagai lambang dari transaksi tersebut. Nama-nama itu disebut dengan rekening. Rekening-rekening sejenis akan dikumpulkan dan diklasifikasikan kedalam suatu rekening tertentu. Dengan demikian, klasifikasi rekening bermanfaat sebagai wadah atau sarana untuk menampung semua transaksi yang terjadi dalam perusahaan.

Berdasarkan laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), rekening dibedakan atas : rekening neraca (riil), dan rekening laba-laba (nominal). Rekening neraca terdiri dari golongan aktiva, utang dan modal. Rekening laba-rugi terdiri dari kelompok-kelompok yang sejenis, seperti : penjualan, harga pokok penjualan, biaya produksi, biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum, dan pendapatan / biaya di luar usaha.

Untuk memudahkan didalam proses pengolahan data, rekening-rekening perlu diberi kode karena dengan begitu data akan lebih mudah diidentifikasi. Dalam sistem akuntansi kode yang digunakan biasanya adalah angka, huruf, atau kombinasi keduanya. Daftar dari seluruh rekening beserta nomor kodenya disebut kerangka rekening atau *chart of accounts.*

Dalam rangka pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban menggolongkan, mencatat, meringkas dan melaporkan biaya-biaya yang dihubungkan dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggungjawab. Oleh

karena itu, biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen dalam struktur organisasi. Setiap tingkat manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani dengan biaya-biaya yang terjadi didalamnya, yang dipisahkan antara biaya terkendalikan dengan tidak terkendalikan.

## 2.5. Sistem Pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban

### 2.5.1. Evaluasi Kinerja Manajemen

Evaluasi kinerja masing-masing manajer harus dan hanya didasarkan pada pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer unit organisasi tersebut. Motivasi dari seorang manajer dapat hilang ketika manajer tersebut diberikan penghargaan atau hukuman atas tindakan yang berada diluar ruang lingkup pengendalian manajer tersebut. Namun demikian seringkali pengendalian menjadi hal yang dapat dibagi dan bukannya *absolut* atas tindakan tertentu. Hal tersebut harus menjadi perhatian penting bagi manajemen puncak.

Menentukan standar yang akan digunakan sebagai dasar penilaian prestasi kerja dari manajemen menjadi hal yang sangat krusial baik bagi manajemen puncak maupun manajer bawahan. Suatu standar merupakan bentuk antisipasi atas situasi dan kondisi tertentu dimasa mendatang. Perancangan standar yang efektif memerlukan kombinasi antara pengalaman, penilaian dan kapasitas prediksi dari semua personel yang mempunyai tanggung jawab untuk menentukan kebijakan harga dan kuantitas produk. Data historis merupakan awal tindakan yang baik untuk

menentukan standar kinerja manajemen. Data tersebut harus diperbaharui sebagai bentuk antisipasi atas perubahan teknologi, *layout* perencanaan, metode produksi yang baru maupun produktifitas karyawan.

### 2.5.2. Pelaporan Realisasi Anggaran Kualitatif

Laporan pertanggungjawaban harus dinyatakan dalam bentuk yang *simple*. Jika laporan tersebut terlalu kompleks mana manajer akan mengalami kesulitan dalam menganalisis kegiatan operasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban harus menyajikan jumlah anggaran dan jumlah aktual dari pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus menjadi perhatian yang penting dan hal tersebut merupakan hakekat dari *management by exception*. Komunikasi reguler antara penyaji laporan dengan pengguna laporan pertanggungjawaban harus selalu dilakukan untuk memastikan relevansi dari informasi yang disajikan tersebut. Lebih lanjut, laporan pertanggungjawaban harus diterbitkan dengan dasar waktu yang efisien dan efektif. Di dalam penyajian laporan pertanggungjawaban selisih yang terjadi antara aktual dengan anggaran harus dianalisis dan di selidiki sebab terjadinya. Selisih dapat disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan didalam pelaksanaan atau karena standarnya sendiri yang salah.

Selisih yang disebabkan oleh kesalahan standar dikenal dengan *panning variance*, sedangkan selisih yang disebabkan oleh kesalahan atau penyimpangan didalam pelaksanaan dikenal dengan *control varience*. *Control varience* dapat

disebabkan oleh faktor-faktor diluar kendali manajer yang bersangkutan sehingga tidak mencerminkan prestasi manajer tersebut dan faktor-faktor yang berada dalam kendali manajer yang bersangkutan sehingga mencerminkan prestasinya. Dengan mengetahui sebab terjadinya selisih, manajemen dapat menentukan tindakan korektif yang perlu dilakukan dan penghargaan / sanksi yang pantas diberikan kepada manajer yang bersangkutan.

Harga bahan baku memang merupakan tanggungjawab manajer pembelian, namun demikian selisih bahan baku tidak selalu mencerminkan prestasi manajer tersebut. Selisih harga yang terjadi karena perubahan kondisi ekonomi, seperti inflasi dan ketersediaan bahan di pasar merupakan faktor-faktor diluar kendali manajer pembelian.

Selisih kuantitas bahan jadi dapat disebabkan oleh non-efisiensi dalam proses produksi maupun mesin pemroses yang sudah usang. Kualitas bahan merupakan tanggungjawab bagian pembelian, efisiensi proses produksi merupakan tanggungjawab bagian produksi dan keusangan mesin merupakan tanggungjawab pejabat yang berwewenang dalam memutuskan perolehan / pengendalian mesin tersebut.

Untuk biaya tenaga kerja, selisih tarif pada umumnya jarang terjadi karena biasanya tarif tenaga kerja ditentukan oleh undang-undang atau kesepakatan bersama, namun yang sering terjadi adalah selisih efisiensi. Selisih efisiensi dapat

disebabkan oleh tenaga kerja yang belum berpengalaman, kesalahan dalam perencanaan dan penjadwalan produksi, ketidakpuasan bekerja dan sebagainya.

Selisih BOP dapat menyangkut elemen biaya variable dan biaya tetap. Selisih pengeluaran pada dasarnya merupakan tanggungjawab menjaga agar biaya sesungguhnya sesuai dengan anggaran. Selisih kapasitas biasanya menjadi tanggungjawab manajemen puncak karena keputusan mengenai penggunaan kapasitas produksi berada di tangan mereka. Selisih efisiensi biasanya menjadi tanggungjawab manajer departemen yang bersangkutan. Selisih efisiensi dapat disebabkan oleh non-efisiensi dalam pelaksanaan, tenaga kerja yang kurang berpengalaman dan sebagainya.

Selisih biaya pemesaran juga perlu dianalisis. Seperti telah dijelaskan didepan bahwa biaya pemaaran sebagai input tidak memiliki hubungan langsung dengan tingkat penjualan sebagai output. Anggaran biaya pemasaran biasanya sudah ditentukan oleh manajemen puncak sebagai jumlah maksimum yang dapat dibelanjakan. Manajer pemesaran pada umumnya lebih banyak dinilai dari segi kemampuannya mencapi target penjualan yang telah ditetapkan. Namun demikian untuk tujuan pengendalian, selisih biaya permanen perlu diselidiki sebab-sebabnya sehingga dapat ditentukan tindakan koreksinya. Demikian juga halnya dengan biaya administrasi dan umum.

# BAB III

# GAMBARAN UMUM PTP. NUSANTARA V

## 3.1. Sejarah Perusahaan

PT Perkebunan (PTP) adalah BUMN yang modal dasarnya berasal dari Pemerintah RI, namun operasionalnya bertumpu pada laba yang diperoleh dan pinjaman dana / kredit dari perbankan. Pada tahun 1979, pemerintah melalui Menteri Pertanian berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian Nomor 178/Kpts/Um/3/1979 tanggal 17 Maret 1979 tentang "Daerah Pengembangan PN/PT Perkebunan" menugasi beberapa PTP di wilayah Sumatera Utara, diantaranya PTP II di Tanjung Morawa, PTP IV Gunung Pamela, Tebing Tinggi dan PTP V Sei Karang untuk membuka areal perkebunan di wilayah Riau dalam rangka meningkatkan hasil ekspor non migas dengan meningkatkan produksi perkebunan melalui perluasan areal baru dan program percepatan sub sektor perkebunan untuk peningkatan devisa. Selain itu, berdasarkan Surat Menteri Pertanian Nomor 918/Mentan/XI/1981 tanggal 25 Nopember 1981 tentang Penugasan, maka PTP diantaranya PTP II dan PTP IV ditugasi sebagai pelaksana pengembangan program Perkebunan Inti Rakyat (PIR) maupun PIR-Trans. Kebun-kebun pengembangan eks PTP II, PTP IV dan PTP V inilah yang menjadi cikal-bakal PTPN V sekarang ini.

Kemudian, berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1996 tanggal 14 Pebruari 1996 tentang "Penyetoran Modal Negara Republik

Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan Nusantara V", Pemerintah memandang perlu untuk mendirikan Perusahaan Perseroan dan memutuskan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia untuk pendirian Persero baru, yaitu PT Perkebunan Nusantara V (Persero) atau PTPN V. Modal PTPN V yang ditempatkan dan disetor adalah kekayaan Negara yang berasal (terbentuk) dari proyek-proyek pengembangan tahun 1979 di Propinsi Riau yang ditugaskan Pemerintah Pusat kepada eks PTP II, PTP IV dan PTP V.

PTPN V, selanjutnya "Perusahaan", secara efektif mulai beroperasi sejak tanggal 9 April 1996 dengan kantor pusat di Pekanbaru. Landasan hukum Perusahaan ditetapkan berdasarkan PP No. 10 Tahun 1996, yang antara lain menetapkan :

a. Modal Persero yang ditetapkan dan disetor pada saat pendiriannya adalah kekayaan negara yang berasal dari :
   - Proyek Pengembangan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan II di Propinsi Riau termasuk konversi pinjaman Negara Republik Indonesia dari *Asian Development Bank (ADB)* yang diteruskan kepada perusahaan untuk membiayai proyek Sei Buatan.
   - Proyek Pengembangan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan IV di Propinsi Riau.
   - Proyek Pengembangan Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan V di Propinsi Riau.

b. Pelaksanaan Pendirian Persero dilakukan menurut Kitab Undang-Undang Hukum Dagang dan Peraturan Perundang-undangan lainnya yang berlaku.

Anggaran Dasar Perusahaan dibuat di depan Notaris Harun Kamil melalui Akte No. 38 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan melalui Keputusan Menteri Kehakiman RI No. C2-8333H.T.01.01 Tahun 1996, antara lain menyatakan PT Perkebunan Nusantara V (Persero) didirikan untuk pertama kalinya untuk jangka waktu 75 tahun yang berkedudukan di Pekanbaru, serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia (RI) Nomor 80 tanggal 4 Oktober 1996, dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8565/1996.Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami perubahan, terakhir dengan Akta Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, SH No.01/2002 tanggal 1 Oktober 2002. perubahan ini telah mendapat persetujuan Menteri Kehakiman dan HAM RI melalui Surat Keputusan No. C-20923.HT.01.04.TH.2002 tanggal 28 Oktober 2002, dan telah diumumkan dalam Berita Negara RI Nomor 75 tanggal 19 September 2003 dan Tambahan Berita Negara RI Nomor 8785/2003. Dalam Akta yang terakhir dinyatakan bahwa jangka waktu berdirinya perusahaan menjadi tidak terbatas. Modal Perseroan ditetapkan dengan Surat Keputusan Menteri Keuangan No.191/KMK.016/1996.

Sesuai dengan pasal 3 akta pendiriannya, maksud dan tujuan perseroan ini adalah turut melaksanakan dan kebijakan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional umumnya, serta pembangunan di bidang sub sektor pertanian pada khususnya, dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan

terbatas. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas Perseroan menjalankan kegiatan usaha :

a. Pengusahaan budidaya tanaman, meliputi pembukaan dan pengolahan lahan, pembibitan, penanaman dan pemeliharaan serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang sehubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut;
b. Produksi meliputi pemungutan hasil tanaman, pengolahan hasil tanaman sendiri maupun daari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produk turunannya;
c. Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melalukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perseroan;
d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, agro wisata dan agro bisnis;
e. Usaha-usaha lain yang langsung menunjang usaha pokok tersebut di atas.

Saat ini Kantor Pusat Perusahaan berkedudukan di Jalan Rambutan No. 43, Kelurahan Sidomulyo Timur, Kecamatan Marpoyan Damai, Kota Pekanbaru, Propinsi Riau, dengan unit-unit usaha yang tersebar di berbagai Kabupaten di Propinsi Riau.

Perusahaan telah tercatat di Bursa Efek Surabaya (BES) pada tanggal 13 November 2003 yang ditandai dengan terbitnya Obligasi Perusahaan Seri A dan Seri B sejumlah Rp 300.000.000.000,- kepada publik.

### 3.1.1. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan perkebunan yang tangguh, mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan global

### 3.1.2. Misi Perusahaan

Mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet secara efisien bersama mitra, untuk kepentingan stakeholder, berwawasan lingkungan, unggul dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi

### 3.1.3. Nilai-nilai Perusahaan

PTPN V bekerja bersama secara efisien dan efektif, menjaga kepercayaan yang diberikan dalam menjalankan bisnis sebaik-baiknya. Nilai – nilai budaya perusahaan yang kami pegang dalam menjalankan usaha antara lain:

- Berusaha mencapai yang terbaik
- Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman
- Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan
- Menjunjung tinggi semangat kerja dalam kelompok
- Menghargai kreativitas individu

- Ikatan yang lestari diantara sesama karyawan
- Bangga sebagai insan Perkebunan

### 3.1.4. Tata Kelola Perusahaan

Perusahaan mengelola bisnis secara transparan, menjaga kepercayaan yang telah diperoleh dari pemegang saham dan pihak-pihak terkait. Secara bertahap perusahaan akan menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, bukan hanya sebagai kewajiban tetapi merupakan kebutuhan dalam memelihara keberlangsungan pertumbuhan usaha.

Berbagai langkah dalam menerapkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik telah mulai diterapkan di lingkungan perusahaan, melalui:

1. **Transparansi,** yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. **Kemandirian,** yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh / tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
3. **Akuntabilitas,** yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban unit sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

4. **Pertanggung jawaban,** yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. **Kewajaran,** yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan

### 3.1.5. Sumber Daya Manusia

Sampai saat ini karyawan Perusahaan berjumlah 16.146 orang. Sebagai industri yang padat karya, SDM merupakan modal penting bagi perusahaan. Iklim usaha yang terus berubah mendorong Perusahaan untuk terus meningkatkan mutu SDM agar tetap dapat bersaing di pasar global.

Secara berkesinambungan perusahaan memberikan pelatihan bagi pegawainya seperti kursus, seminar, workshop, symposium dan benchmarking di Indonesia dan luar negeri. Kegiatan ini merupakan salah satu perencanaan karir yang memungkinkan karyawan di setiap level meningkatkan kemampuan dan kecakapan mereka lebih baik dari sebelumnya dalam memberikan kontribusi yang lebih baik bagi perusahaan.

### 3.2. Bidang Usaha

Perusahaan mengelola agroindustri kelapa sawit dan karet serta mengolah hasilnya menjadi *crude palm oil* (CPO), inti sawit dan berbagai jenis produk karet. Semua hasil produksi dijual baik ke pasar lokal maupun ekspor. Untuk mendukung pemasaran, Perusahaan bersama seluruh BUMN Perkebunan (PTPN I s.d. PTPN XIV) membentuk Kantor Pemasaran Bersama (KPB) PTPN I – XIV yang berkedudukan di Jakarta dan juga Indoham di Jerman.

Jenis produk yang dihasilkan PT Perkebunan Nusantara V (Persero) Pekanbaru – Riau, antara lain :

#### 3.2.1. Minyak Sawit

*Crude Palm Oil* (CPO) diproduksi melalui proses pengolahan di 12 PKS yang dimiliki Perusahaan. Agar dapat dipasarkan, CPO harus memiliki spesifikasi mutu sebagai yang telah ditetapkan. Parameter yang dipersyaratkan antara lain kadar asam lemak bebas, kadar air dan kotoran.

#### 3.2.2. Inti Sawit

Inti sawit dihasilkan dari pemisahan daging buah selama proses pengolahan berlangsung. Tahapan proses untuk menghasilkan inti sawit melalui pemisahan, pemecahan, pengeringan dan penyimpanan. Spesifikasi inti sawit harus memenuhi kriteria kadar air, kotoran, inti pecah dan inti berubah warna sesuai standar.

Saat ini perusahaan tengah merencanakan pengembangan produk inti kelapa sawit. Hingga kini produksi *Palm Kernel Oil* (PKO) masih memanfaatkan fasilitas

prosesor milik pihak ketiga. Namun dalam waktu dekat perusahaan akan membangun pabrik PKO di Tandun.

### 3.2.3. Karet

Produk karet dihasilkan dari 2 fasilitas Pengolahan Karet Remah *(Crumb Rubber)* dan 2 fasilitas Pengolahan Karet Asap *(Ribbed Smoked Sheet / RSS)*. Jenis produk yang dihasilkan antara lain : RSS I, RSS II, RSS III, RSS IV, SIR 10 dan SIR 20.

## 3.3. Unit Kerja dan Lokasi

Perusahaan mengembangkan produksi lateks pekat melalui perusahaan *joint venture* PT Mardec Nusa Riau yang merupakan perusahaan *joint venture* dari PTPN V, Mardec International, Sdn.Bhd, dan PT Banihuma, Jakarta. Bahan baku lateks pekat sepenuhnya dipasok oleh Perusahaan.

Hingga tahun 2004, Perusahaan mengelola 5 unit *Strategic Business Unit (SBU* dan 1 unit Non SBU yang mengelola 24 unit Kebun Inti/Plasma, 2 unit Kebun Pengembangan, 12 Pabrik Kelapa Sawit (PKS), 4 fasilitas Pengolahan Karet dan 3 Rumah Sakit. Areal yang dikelola oleh Perusahaan pada tahun 2004 seluas 154.854 Ha, yang terdiri dari 80.357 Ha kebun sendiri/inti dan 74.497 Ha kebun plasma. Selain itu Perusahaan mengelola proyek pengembangan Kebun KKPA milik masyarakat seluas 5.000 Ha dan bekerja sama dengan Pemda Siak mengembangkan kebun KKPA milik masyarakat Siak seluas 3.500 Ha.

*Strategic Business Unit (SBU)* dibentuk atas arahan dari Kementerian BUMN dalam melakukan restrukturisasi BUMN Perkebunan. Pada tahun 2002 Perusahaan membentuk Pilot Project *Strategic Business Unit* melalui Keputusan Direksi Nomor 03-SKEP/05.D1/05.09/R/I/2003 sebagai strategi perusahaan untuk bersaing lebih kompetitif melalui kebijakan restrukturisasi organisasi. Sampai dengan tahun 2004, telah terbentuk 5 unit SBU (SBU Sei Rokan, SBU Tandun, SBU Plasma, SBU Karet dan SBU Jasa Kesehatan) dan 1 unit Non SBU.

**3.3.1. Kebun Inti / Nucleus Estates**

**3.3.1.1. Unit Bisnis Strategis (UBS) Plasma**

1. Sei Pagar (SPA) : 2,763 Ha
2. Sei Garo (SGO) : 3,126 Ha
3. Sei Galuh (SGH) : 2,688 Ha

**3.3.1.2. Unit Bisnis Strategis Tandun**

4. Tandun (TAN) : 5,538 Ha
5. Terantam (TER) : 7,597 Ha
6. Sei Kencana II (SKE II) : 2,575 Ha
7. Sei Berlian (SBE) : 4,784 Ha

**3.3.1.3. Unit Bisnis Strategis Rokan**

8. Sei Rokan (SRO) : 8,125 Ha
9. Sei Tapung (STA) : 3,270 Ha

10. Sei Siasam (SSI) : 1,150 Ha

11. Sei Intan(SIN) : 3,312 Ha

**3.3.1.4. Unit Bisnis Strategis Karet**

12. Sei Lindai (SLI) : 3,219 Ha

13. Sei Kencana I (SKE I) : 2,198 Ha

14. Air Molek I (AMO I) : 1,150 Ha

15. Tamora (TAM) : 3,501 Ha

**3.3.1.5. Non Unit Bisnis Strategis**

16. Tanjung Medan (TME) : 4,599 Ha

17. Tanah Putih (TPU) : 2,000 Ha

18. Lubuk Dalam (LDA) : 4,253 Ha

19. Sei Buatan (SBU) : 3,043 Ha

20. Air Molek II (AMO II) : 3,087 Ha

**3.3.2. Kebun Plasma / Smallholder Estates**

**3.3.2.1. Unit Bisnis Strategis Plasma**

1. Sei Pagar (SPA) : 6,000 Ha

2. Sei Galuh (SGH) : 8,000 Ha

**3.3.2.2. Unit Bisnis Strategis Sie Rokan**

3. Sei Tapung (STA) : 5,000 Ha

4. Sei Intan (SIN) : 6,000 Ha

**3.3.2.3. Non Unit Bisnis Strategis**

5. Tanah Putih (TPU) : 10,691 Ha

6. Sei Buatan (SBU) : 9,500 Ha

7. Bukit Selasih (BSE) : 6,157 Ha

**3.3.3. Pabrik Kelapa Sawit / Palm Oil Mills**

**3.3.3.1. Unit Bisnis strategis Plasma**

1. PKS Sei Pagar (SPA) : 30 Ton TBS/jam

2. PKS Sei Garo (SGO) : 30 Ton TBS/jam

3. PKS Sei Galuh (SGH) : 60 Ton TBS/jam

**3.3.3.2. Unit Bisnis Strategis Tandun**

4. PKS Tandun (TAN) : 40 Ton TBS/jam

5. PKS Terantam (TER) : 60 Ton TBS/jam

**3.3.3.3. Unit Bisnis Strategis Sei Rokan**

6. PKS Sei Rokan (SRO) : 60 Ton TBS/jam

7. PKS Sei Tapung (STA) : 60 Ton TBS/jam

8. PKS Sei Intan (SIN) : 30 Ton TBS/jam

**3.3.3.4. Non Unit Bisnis Strategis**

9. PKS Tanjung Medan (TME) : 30 Ton TBS/jam

10. PKS Tanah Putih (TPU) : 60 Ton TBS/jam

11. PKS Lubuk Dalam (LDA) : 30 Ton TBS/jam

12. PKS Sei Buatan (SBU) : 60 Ton TBS/jam

### 3.3.4. Pabrik Karet / Rubber Factories

#### 3.3.4.1. Unit Bisnis Strategis Tandun

1. PK Sei Lindai (RSS/CRF) :

   RSS : 5 Kg KK/Hari

   CRF : 20 Kg KK/Hari

#### 3.3.4.2. Non Unit Bisnis Strategis

2. PK Air Molek (RSS) : 7,5 Kg KK/Hari
3. PK Bukit Selasih (CRF) : 40 Kg KK/Hari

### 3.3.5. Rumah Sakit / Hospital

#### 3.3.5.1. Unit Bisnis Strategis Jasa Kesehatan

1. RS Nusa Lima : Pekanbaru
2. RS Tandun : Kebun Tandun
3. RS Sri Rokan : Kebun Sei Rokan

**Keterangan :*

TBS : Tandan Buah Segar

KK : Karet Kering

### 3.4. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Perusahaan dalam menjalankan operasinya tidak semata-mata bertujuan memenuhi kepentingan pemegang saham (*shareholders*), namun juga memperhatikan keselarasan dengan pihak-pihak lain yang berkepentingan (*stakeholders*). Manajemen berkeyakinan bahwa eksistensi dan operasi Perusahaan harus memberi manfaat bagi para *stakeholders*-nya.

#### 3.4.1. Bina Lingkungan

Sebagai wujud kepedulian Perusahaan terhadap masyarakat tempatan dan sekaligus membantu pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan serta mengurangi kesenjangan social. Bentuk bantuan Bina Lingkungan yang diberikan kepada masyarakat di lingkungan Perusahaan diberikan bagi sektor Pendidikan, sektor Kerohanian, sektor Kesehatan, sektor Olahraga, sektor Kesenian, bantuan untuk Bencana Alam dan Infrastruktur.

#### 3.4.2. Proyek Kredit Koperasi Primer Anggota (KKPA)

Perusahaan memiliki misi untuk meningkatkan kemitraan dengan petani. Untuk itu perlu perhatian terpusat di bidang stabilitas dan pemerataan pembangunan dengan menciptakan penyebaran pendapatan masyarakat tempatan yang belum terakomodasi dalam kegiatan pembangunan, maka sasaran yang ingin dicapai ialah

membangun kebun kelapa sawit pola KKPA dengan kelembagaan koperasi sejumlah 12 KUD, dan telah terealisir hingga tahun 2004 seluas 4.200 Ha.

### 3.4.3. Petani Plasma

Hubungan antara perusahaan dan petani telah berlangsung lama dalam mengelola bisnis kelapa sawit. Perusahaan memberikan pembinaan manajemen dan bantuan teknis kepada petani plasma sekitar kebun. Keberadaan perusahaan merupakan salah satu faktor dalam meraih sukses dan memberikan standar kehidupan yang lebih baik bagi petani. Pada tahun 2004 sekitar 28.341 kk petani kelapa sawit dan 10.331 kk petani karet turut serta dalam mengelola areal kebun seluas 74.526 ha. Pada tahun yang sama perusahaan juga mengeluarkan Rp 566 miliar bagi pembelian TBS petani plasma.

### 3.4.4. Proyek Siak

Perusahaan mengadakan kerjasama dengan Pemkab Siak dalam program pembangunan kebun kelapa sawit bagi masyarakat tempatan. Proyek ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mengurangi pengangguran serta merupakan nilai tambah bagi masyarakat di Kabupaten Siak.

Pembangunan Kebun Siak I telah terealisasi seluas 2.000 Ha terletak di kecamatan Sungai Apit dan Bunga Raya. Untuk kebun Siak II direncanakan seluas 5.182 Ha.

### 3.4.5. Pengelolaan Lingkungan Hidup

Dalam menjalankan operasinya, Perusahaan senantiasa memperhatikan faktor lingkungan hidup. Perusahaan mengupayakan teknologi yang lebih bersih dan ramah lingkungan pada setiap kegiatan produksi. Perusahaan memastikan tidak terdapat pencemaran terhadap tanah, udara dan air melalui pengelolaan limbah seperti *zero burning policy*, *land application* dan analisis mengenai dampak lingkungan. Perusahaan bekerja sama dengan berbagai pihak (PT Sucofindo, Lab. Hiperkes Jakarta dan Padang, Bapedalda Propinsi dan Kabupaten, dan sebagainya) melaksanakan pemantauan kualitas

Perusahaan juga mencoba merubah anggapan bahwa produk sampingan seperti cangkang, fiber, buangan pabrik bukanlah limbah, dan dapat dijadikan pupuk bila diangkut ke kebun. Emisi cairan dari PKS dapat dimanfaatkan melalui aplikasi lahan; cangkang dan fiber dapat dipergunakan untuk bahan baker boiler; tandan kosong dapat diproses menjadi pupuk kompos; dan sebagainya. Perusahaan yakin penciptaaan lingkungan kerja yang sehat, nyaman dan aman bukan hanya membawa kebaikan tetapi memberikan dampak potensial bagi pertumbuhan usaha.

### 3.4.6. Keselamatan Kerja

Perusahaan mengembangkan manajemen keselamatan kerja melalui Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3). Untuk memastikan efektifitas pelaksanaan sistem tersebut. Perusahaan melaksanakan audit SMK3

secara berkala, baik internal maupun dengan mengundang auditor eksternal (dari PT Sucofindo). Hasil audit eksternal telah membuahkan hasil berupa Sertifikat Emas untuk beberapa pabrik. Penghargaan Sertifikat Emas Tahun 2004 disampaikan oleh Wakil Presiden M. Jusuf Kalla pada tanggal 24 Pebruari 2005 kepada delapan PKS di lingkungan Perusahaan.

### 3.4.7. Manajemen Mutu

Perusahaan menerapkan ISO 9001 sebagai upaya untuk meningkatkan mutu hasil produksi. Secara terus menerus Perusahaan melaksanakan revisi dokumen, manual, prosedur dokumen pendukung ISO 9001: Versi 2000.

### 3.4.8. Kesejahteraan Karyawan dan Pensiunan

Perusahaan tidak memperlakukan karyawan sebagai faktor produksi, namun sebagai mitra dalam menjalankan operasi Perusahaan. Melalui wadah Serikat Pekerja Perkebunan (SP-Bun), karyawan mengadakan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan Perusahaan. PKB tersebut mengatur hak-hak dan kewajiban karyawan dan Perusahaan.

Kesejahteraan karyawan menjadi salah satu perhatian utama. Perusahaan, melalui penyediaan fasilitas kerja, peribadatan, olahraga dan pendidikan bagi keluarga karyawan. Perusahaan menyediakan fasilitas perobatan kepada seluruh karyawan. Untuk mendukung hal tersebut, Perusahaan menyediakan fasilitas

kesehatan berupa klinik di tiap kebun dan tiga (3) rumah sakit Perusahaan, serta menjalin kerjasama dengan rumah sakit swasta maupun pemerintah. Perusahaan juga mendukung unit aktifitas ekonomi karyawan melalui Koperasi Karyawan (Kopkar) Nusalima.

Perusahaan menyediakan paket remunerasi yang kompetitif bagi karyawan. Selain gaji yang di atas Upah Minimum Regional Propinsi (UMRP), Perusahaan menyediakan tunjangan perumahan, tunjangan rekreasi dan tunjangan-tunjangan lainnya. Perusahaan juga mengikutsertakan karyawan dalam program asuransi jiwa/kecelakaan dan jamsostek.

Kepedulian Perusahaan tidak semata-mata ditujukan semasa karyawan masih aktif, namun juga kepada para pensiunan. Perusahaan mendorong karyawan untuk mengikuti program pensiun di Dana Pensiun Perkebunan (Dapenbun). Terkait dengan pensiunan, Perusahaan membayar santunan hari tua (SHT); uang pindah untuk karyawan yang memasuki masa bebas tugas (MBT); dan biaya perobatan kesehatan kepada para pensiunan.

Program pensiun yang diikuti oleh karyawan adalah program manfaat pasti (*defined benefit*) yang memiliki kondisi keuangan yang bagus. Berdasarkan laporan penilaian aktuaria terakhir yang dilakukan oleh PT Binaputera Jaga Hikmah, rasio pendanaan dana Pensiun Perusahaan telah mencapai 212,89% sehingga memenuhi Kualitas Pendanaan Tingkat Pertama.

### 3.4.9. PUKK / Kemitraan

Pembangunan berkelanjutan yang dilakukan bagi masyarakat tempatan sebagai bagian dari sosio-ekonomi nasional seiring dengan prinsip ekonomi kerakyatan. Setiap tahunnya Perusahaan menempatkan 2% - 3% dari keuntungan bersih setelah pajak untuk memberikan bantuan secara aktif (mulai keahlian manajemen sampai aspek teknis) sebagaimana dipersyaratkan RUPS bagi membantu pengusaha kecil tempatan dan koperasi.

Dalam aktivitas penyaluran pinjaman kepada Pengusaha Kecil & Koperasi (PUKK) di Propinsi Riau pada tahun 2004, Perusahaan telah menyalurkan dana sebesar Rp. 2.412.500.000,- untuk 79 unit usaha kecil dan 14 unit koperasi. Perusahaan sampai dengan 2004 (dari tahun 1996 s/d 2004) telah menyalurkan dana Rp. 16.230.729. 194,- untuk 891 unit usaha kecil dan 150 unit koperasi.

Bentuk bantuan yang diberikan kepada mitra (Pengusaha Kecil & Koperasi) berupa : Pinjaman Modal Kerja Pembinaan, Pelatihan, Pameran/Promosi yang bermanfaat untuk peningkatan SDM dan Produktivitas usaha mitra.

## 3.5. Pemasaran

Pemasaran hasil produksi PT. Perkebunan Nusantara V dilaksanakan di dalam dan di luar negeri. Untuk kelapa sawit pemasaran di dalam negeri mencakup Jakarta dan Surabaya, sedangkan untuk karet mencakup Medan, Jakarta dan Surabaya.

Pemasaran hasil produksi kelapa sawit di luar negeri dilakukan di negeri India, Colombo, United Kingdom, Lonterdam, Denmark dan Pakistan. Sedangkan untuk karet hasil produksinya dilakukan di negeri China, Amerika, India, Soviet dan Pakistan. Kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam melakukan pemasaran biasanya lebih banyak dari penyediaan bahan baku yang kurang untuk dipasarkan, perubahan jadwal pengepakan (dipercepat), dan biasanya mutu bahan baku dari kebun rakyat yang dijual ke perusahaan mutunya kurang baik.

### 3.6. Proses Penyusunan Anggaran Pada PT.Perkebunan Nusantara V

Proses penyusunan anggaran pada PT.Perkebunan Nusantara V telah mengikutsertakan partisipasi bagian-bagian perusahaan. Hal ini dimaksudkan sebagai dasar perencanaan dan pengendalian kegiatan keuangan perusahaan. Rancangan Kerja dan Anggaran Perusahaan PTPN V disajikan dengan sistematika sebagai berikut :

a. Asumsi penyusunan anggaran

- Porsi volume penjualan
- Produksi CPO dijual secara langsung melalui KPB tanpa olah lanjut.
- Hasil produksi baik CPO, Kernel maupun Karet pada tahun 2005 terjual seluruhnya.
- Harga jual tidak termasuk PPn perjenis komoditi.
- Bunga pinjaman, bunga deposito dan bunga jasa giro.

- Dividen untuk pemegang saham sebesar 50% dari laba bersih.
- Tingkat inflasi untuk tahun 2005 sebesar 7%
- Kenaikan upah secara umum sebesar 10%, kenaikan upah ini disebabkan beberapa factor, antara lain :
  - Kenaikan Upah Minimum Sektor Perkebunan (UMSP)
  - Perubahan struktur komponen gaji karyawan dimana pada tahun 2005 sebesar gaji pokok menjadi 75% dari total jumlah gaji sehingga akan berpengaruh pada lembur, iuran pensiun dan pengeluaran lainnya untuk karyawan sebagai turunannya.

b. Operasional perusahaan menyangkut areal, produksi, biaya produksi dan penjualan.

c. Laporan bidang keuangan menyangkut perhitungan L/R, Neraca, sumber pengguna dana dan kinerja perusahaan.

Penyusunan anggaran di PTPN V dilakukan oleh tim penyusun anggaran. Tim penyusun anggaran ini terdiri dari pihak-pihak yang mewakili bagian-bagian organisasi perusahaan. Penyusunan anggaran ini biasanya dilakukan antara bulan Agustus sampai September dan paling lambat pada bulan Oktober.

Proses penyusunan anggaran di PTPN V adalah sebagai berikut:

1. Setiap manajer departemen didampingi oleh dua orang yang menjadi wakil bagian untuk menyusun anggaran masing-masing departemen yang akan diajukan di rapat Tim Penyusun Anggaran.

2. Anggaran yang telah selesai disusun oleh masing-masing departemen diajukan dalam rapat Tim Penyusun Anggaran.
3. Anggaran yang sudah dibicarakan dalam rapat Tim Penyusun Anggaran, diajukan kepada direktur untuk diperiksa. Setelah itu rencana anggaran dituangkan dalam bentuk RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan).Anggaran yang sudah disetujui direktur diajukan kepada komisaris. Apabila komisaris kemudian menyetujui maka RKAP ini di bawa ke RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) untuk disahkan menjadi anggaran PTPN V untuk satu tahun yang akan datang.
4. Anggaran yang sudah disahkan tersebut dibagikan kepada departemen-departemen yang bersangkutan (berkepentingan).

Landasan utama dari PTPN V dalam penyusunan anggaran adalah pengalaman masing-masing departemen dan bagiannya disesuaikan dengan kondisi dan situasi yang dihadapi sekarang.

### 3.7. Klasifikasi dan Kode Rekening.

Tujuan mengklasifikasikan rekening-rekening buku besar di PTPN V adalah untuk memudahkan penyusunan laporan keuangan. Cara yang digunakan adalah dengan pemberian Kode Blok. Kode ini disusun sedemikian rupa sehingga mudah diingat dan memungkinkan adanya penambahan rekening tanpa harus mengadakan penambahan kode.

**Tabel 3.1**

**Susunan kode rekening PT.Perkebunan Nusantara V:**

| KODE REKENING | NAMA POKOK REKENING KELOMPOK |
|---|---|
| 000 – 035 | Aktiva Tetap, Aktiva Immateril dan Penyusutan Kumulatif. |
| 040 – 059 | Pengeluaran Modal |
| 060 – 070 | Investasi Surat-surat Berharga |
| 080 – 082 | Rekening Koran |
| 090 – 099 | Modal dan Laba Ditahan |
| 100 – 149 | Aktiva Lancar |
| 150 – 169 | Hutang Lancar |
| 170 – 172 | Hutang Jangka Panjang |
| 180 – 199 | Hutang Lain-lain |
| 200 – 298 | Rekening Netral |
| 300 – 390 | Persediaan Bahan Baku |
| 400 – 499 | Biaya Tidak Langsung |
| 600 – 699 | Biaya Langsung |
| 700 – 799 | Persediaan Bahan Jadi dan Persediaan Bahan Akhir |
| 800 – 899 | Pendapatan dan Biaya Penjualan |
| 920 – 949 | Biaya Lain-lain dan Biaya Penyusutan |
| 970 – 989 | Pendapatan Lain-lain |
| 990 | Rekening Laba Rugi |
| 999 | Pemindah Bukuan |

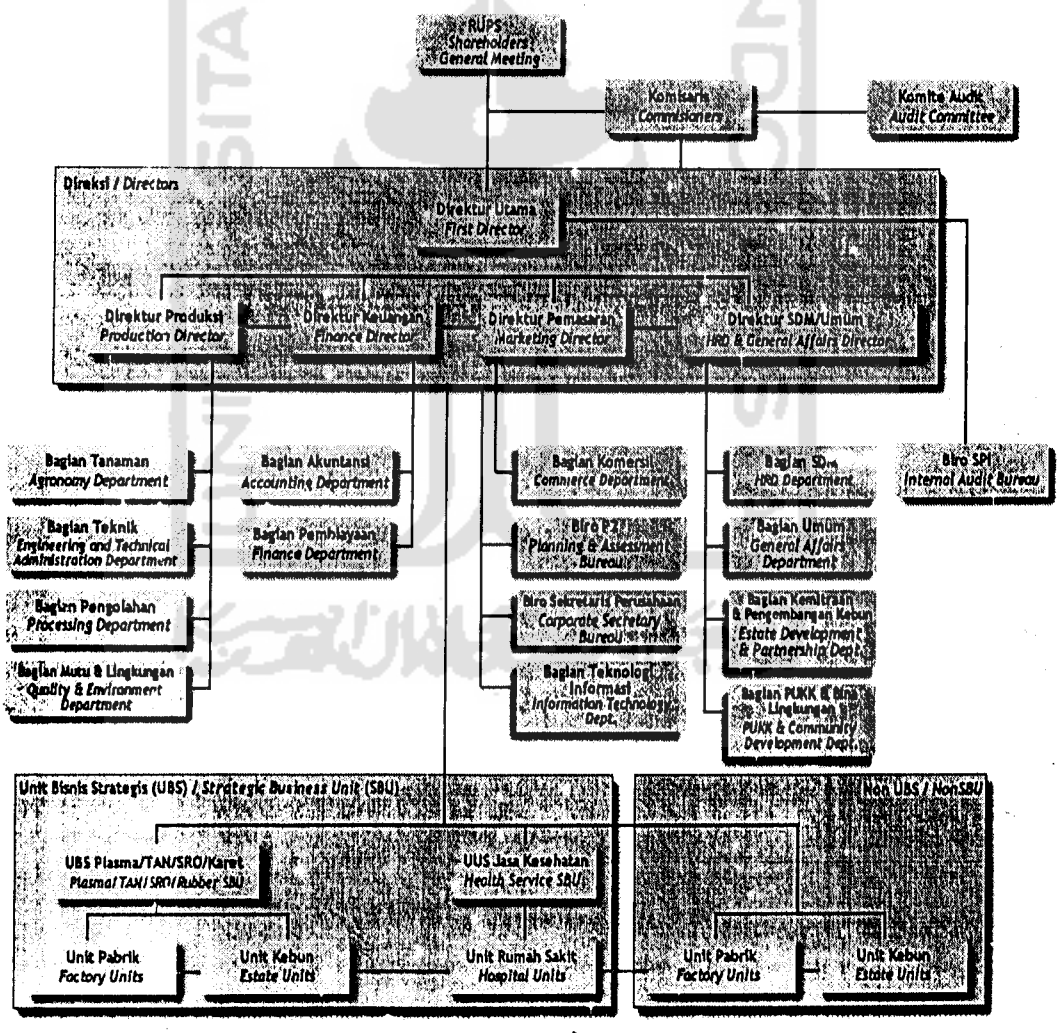
# BAB IV

# ANALISIS DATA

## 4.1. Analisis Struktur Organisasi PT.Perkebunan Nusantara V

**Gambar 4.1**

**Struktur organisasi Perusahaan pada tahun 2005**



Struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara V adalah struktur organisasi fungsional yang didalamnya terdapat pembagian kerja berdasarkan fungsinya. Dalam kegiatan operasional PT.Perkebunan Nusantara V dikelolah oleh Direksi, yang terdari dari Direktur Utama, Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, dan Direktur SDM/Umum. Direktur-direktur ini yang bertanggungjawab langsung kepada Dewan Komisaris mengenai kegiatan perusahaan secara keseluruhan.

Suatu perusahaan dapat dikelola secara terarah dan terkendali dengan baik dan efektif jika terdapat distribusi tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam perusahaan tersebut. Pola distribusi tugas, wewenang dan tanggung jawab dapat dilihat dari struktur organisasi perusahaan yang bersangkutan. Adapun struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara V adalah berbentuk struktur organisasi garis. Berikut ini akan dijelaskan secara garis besar tugas dan tanggung jawab beberapa bagian yang ada dalam organisasi tersebut.

1. Komisaris

   Komisaris merupakan anggota pemegang saham yang kedudukannya tertinggi dalam perusahaan. Dalam hubungan dengan Direksi, Komisaris mempunyai wewenang sebagai berikut :

   a. Melakukan pengawasan dan evaluasi atas segala tindakan dan kebijakan yang dilakukan oleh Direksi perusahaan.

b. Berhak melakukan atau meminta bantuan kepada para tenaga ahli dengan biaya dari perusahaan untuk mengadakan penyelidikan terhadap sesuatu yang diragukan atau untuk kemajuan perusahaan.

2. Direktur Utama

Tugas dan tanggung jawab Direktur Utama adalah :

a. Menetapkan kebijakan strategis perusahaan sebagaimana dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang (RPJ), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Rencana Kerja Operasional (RKO).
b. Merencanakan, membina dan mengembangkan efektifitas dan efisiensi organisasi sesuai dengan kebutuhan.
c. Memelihara dan mengelola kekayaan perusahaan.
d. Menyelenggarakan dan mengembangkan sistem pengawasan untuk pengamanan perusahaan.
e. Bertindak sebagai pimpinan umum perusahaan, mengkoordinir kegiatan anggota Direksi dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan.
f. Menyimpan dan menyajikan laporan hasil usaha perusahaan yang merupakan neraca dan laba rugi.

3. Direktur Produksi

Tugas dan tanggung jawab Direktur Produksi adalah :

a. Merumuskan serta menetapkan kebijakan strategis dan operasional bidang tanaman, teknik, pengolahan, mutu dan lingkungan.
b. Menyiapkan, menyusun dan mengembangkan organisasi bidang tanaman, teknik, pengolahan, mutu dan lingkungan.
c. Menyiapkan, menyusun dan mengembangkan efektifitas dan efisiensi pengolahan SDM di bidang tanaman.
d. Menyiapkan dan menyajikan laporan kemajuan.

4. Direktur Keuangan

Tugas dan tanggung jawab Direktur Keuangan adalah :

a. Merumuskan serta menetapkan kebijakan strategis dan operasional bidang pembiayaan dan akuntansi.
b. Menyiapkan, menyusun dan mengembangkan organisasi bidang pembiayaan dan akuntansi sesuai dengan kepentingan dan kebutuhan perusahaan.
c. Menyiapkan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran dan pendapatan tahunan sesuai dengan kebijakan dan kemampuan pendanaan yang telah ditetapkan.
d. Menyiapkan dan menyajikan laporan kemajuan dan hasil kerja perusahaan serta hasil kerja bidang pembiayaan dan akuntansi secara berkala.
e. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan penggunaan anggaran yang telah disediakan untuk direktorat keuangan.

5. Direktur Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab Direktur Pemasaran adalah :

a. Merumuskan serta menetapkan kebijakan strategis dan operasional bidang pemasaran.
b. Mengkaji dan mengembangkan market intelligence dan market development untung mengembangkan pemasaran.
c. Menyiapkan dan menyajikan laporan kemajuan bidang pemasaran.
d. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan penggunaan anggaran yang disediakan untuk direktorat pemasaran.
e. Menjalin koordinasi untuk dan atas tugas dan tanggung jawab dengan pejabat dan instasi terkait.
f. Membimbing dan mengembangkan karyawan bawahannya.

6. Direktur SDM dan Umum

Tugas dan tanggung jawab Direktur SDM dan Umum adalah :

a. Merumuskan serta menetapkan kebijakan strategis dan operasional bidang sekretariat, SDM, umum dan kesehatan.
b. Merumuskan dan menyusun serta melaksanakan kegiatan perusahaan yang berhubungan dengan aspek hukum, peraturan dan izin.
c. Membina dan mengembangkan pengelolaan Biro sekretariat, Bagian SDM, Umum, Kesehatan dan Kemitraan secara efektif dan efisien.

Dalam kegiatan operasionalnya mereka berkoordinasi dengan para manajer pada departemen masing-masing, antara lain :

1. Biro Satuan Pengawasan Intern (SPI)
2. Biro Perencanaan dan Pengkajian (P2)
3. Biro Corporate Secretary (CS)
4. Bagian Tanaman
5. Bagian Teknik
6. Bagian Pengolahan
7. Bagian Mutu dan Lingkungan
8. Bagian Akuntansi
9. Bagian Pembiayaan
10. Bagian Komersil
11. Bagian SDM
12. Bagian Umum
13. Bagian Kemitraan & Pengembangan Kebun (KPK)
14. Bagian PUKK dan Bina Lingkungan
15. Bagian Teknologi Informasi

Hubungan fungsional pada tiap-tiap posisi dalam organisasi digambarkan dalam struktur organisasi PTPN V. Dengan dipakainya struktur organisasi fungsional ini memberikan manfaat, antara lain :

a. Para pimpinan pusat pertanggungjawaban menjadi spesialis yang mempunyai kesempatan lebih besar untuk mengembangkan keahlian-keahlian di bidang mereka masing-masing sehingga mereka dapat bekerja secara efisien dan efektif.
b. Memberikan peluang bagi seseorang untuk memuaskan kebutuhannya akan penghargan dan penghormatan yang disebabkan oleh pengetahuan yang dimiliki secara khusus.
c. Setiap fungsi dalam perusahaan ditangani secara langsung oleh pimpinan.

Struktur organisasi fungsional selain memberikan manfaat juga mempunyai kelemahan, antara lain :

a. Organisasi yang terdiri dari beberapa manajer yang bekerja dalam satu fungsi yang pada gilirannya memberikan laporan ke sejumlah manajer pada level yang lebih tinggi pada fungsi tersebut, maka terjadilah perselisihan antara para manajer dari fungsi-fungsi berbeda yang hanya dapat dipecahkan pada tingkat atas, meskipun perselisihan itu berasal dari level organisasi yang lebih rendah.
b. Perkembangan kemampuan manajer operasional menjadi terbatas pada bidang keahlian tertentu saja, sehingga membuat kemampuan mereka secara keseluruhan menjadi kurang efektif.
c. Pengendalian manajemen oleh manajemen puncak menjadi sulit dilakukan.

Atas dasar kondisi organisasi PTPN V tersebut, penulis menyimpulkan bahwa struktur organisasi PTPN V memberikan otoritas dan tanggung jawab yang jelas dan absolut antara superior dengan sub-ordinat.

## 4.2. Analisis Sistem Anggaran Biaya

Penyusunan Rencana Anggaran dimulai dari *forecast* penjualan untuk tahun anggaran yang bersangkutan yang kemudian dari *forecast* penjualan disusun rencana produksi dan rencana kerja masing-masing *cost center*.

Berdasarkan Anggaran Operasi dapat disusun proyeksi perhitungan laba/ rugi, kemudian dari proyeksi laba/ rugi disusun anggaran investasi dan anggaran kas/ bank dan yang terakhir disusunlah proyeksi Neraca ( *Budgeted Balance Sheet* ).

Proses penyusunan anggaran yang dimulai dari *forecast* penjualan, rencana produksi, anggaran biaya yang dibutuhkan serta anggaran investasi akan dilampirkan sebagai ilustrasi proses penyusunan anggaran. Secara garis besar prosedur penyusunan dan penetapan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara V adalah sebagai berikut :

1. Konsolidasi Tim Anggaran Tetap dalam rangka penentuan jadwal penyusunan RKAP dengan ketua pelaksana dari Bagian Pembiayaan. Anggota tim ini minimal mencakup masing-masing Kepala Bagian, SPI, P2, CS, dan Divisi Produksi.
2. Bagian Pembiayaan dengan dibantu oleh Tim Anggaran menyusun Laporan Pelaksanaan Anggaran untuk tahun yang bersangkutan, yang juga menguraikan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman perusahaan (analisa SWOT). Laporan ini selanjutnya digunakan sebagai bahan dalam forum rapat Direksi

dengan Tim Anggaran sebagai salah satu dasar dalam penyusunan anggaran yang akan datang.

3. Direktur Utama dan anggota Direksi dengan berpedoman pada tujuan dan rencana perusahaan (*corporate plan*) memberikan pengarahan dalam Forum Rapat Direksi dan Tim Anggaran tentang ketentuan dan asumsi (pedoman) penyusunan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran (RKAP) untuk tahun anggaran yang akan datang.

   Pembahasan dalam forum rapat meliputi:

   - Pengarahan Direksi mengenai misi perusahaan BUMN
   - Kebijakan umum perusahaan
   - Pengarahan Direksi mengenai sasaran-sasaran perusahaan
   - Asumsi Dasar penyusunan RKAP
   - Informasi masing-masing departemen mengenai kebijakan pelaksanaan dan sasaran masing-masing departemen

4. Pedoman Anggaran yang telah disampaikan oleh Direktur Utama dalam forum rapat selanjutnya diserahkan ke Bagian Pembiayaan untuk di distribusikan kepada seluruh bagian disertai formulir-formulir anggaran yang diperlukan.
5. Tim anggaran dalam hal ini Kepala Bagian Komersil dan Kepala Bagian Pembiayaan membuat Konsep Rencana Kerja yang nantinya akan dipakai sebagai salah satu dasar penyusunan anggaran. Konsep ini meliputi rencana

penjualan dan rencana produksi dimana dalam hal penyusunan anggaran rencana-rencana tersebut merupakan dasar bagi penyusunan anggaran yang lain.

6. Konsep Rencana Penjualan dan Rencana Produksi kemudian dikirimkan kepada setiap Pusat Pertanggungjawaban untuk dipakai sebagai dasar penyusunan anggaran lainnya (anggaran operasi dan investasi).
7. Kepala Pusat-pusat Pertanggungjawaban (*cost center*) menyusun Rencana Anggaran Operasi (biaya) dan Rencana Anggaran Investasi berdasarkan Konsep Rencana Penjualan dan Konsep Rencana Produksi. Rencana ini kemudian dikirimkam kepada Bagian Pembiayaan selaku ketua pelaksana Tim Anggaran untuk proses lebih lanjut.
8. Bagian Pembiayaan melakukan pengecekan, perhitungan, sinkronisasi dan penggabungan usulan-usulan anggaran operasi dengan anggaran investasi, kemudian dibuat Draft RKAP (*master budget*).
9. Tim Anggaran membahas Draft RKAP tersebut yang nantinya akan dipertanggung jawabkan kepada Direksi.
10. Direksi mengadakan *review* dan evaluasi RKAP, kemudian mengesahkan Draft RKAP PT. Perkebunan Nusantara V tersebut. Apabila disetujui maka akan diteruskan kepada Dewan Komisaris.
11. Direktur Utama menyampaikan Draft RKAP PT. Perkebunan Nusantara V tersebut ke Dewan Komisaris untuk mendapat tanggapan dan penyesuaian.

12. Direksi bersama Tim Anggaran mengadakan finalisasi terhadap Draft RKAP tersebut. Kemudian Direksi bersama-sama dengan Dewan Komisaris menyampaikan RKAP kepada para wakil pemegang saham dalam rapat pra RUPS.
13. Pengesahan RKAP PT. Perkebunan Nusantara V dalam RUPS mencakup wakil pemegang saham pemerintah. Selanjutnya dikembalikan kepada Direksi untuk ditetapkan sebagai anggaran tahun yang akan datang bagi PT. Perkebunan Nusantara V dan unit-unit organisasi didalamnya.
14. Direksi menetapkan RKAP dengan Surat Keputusan Direksi disertai dengan pedoman pelaksanaan yang berisi memo-memo khusus maupun prioritas pelaksanaan anggaran tertentu kepada setiap kepala pusat pertanggungjawaban (*cost center*).
15. Bagian Akuntansi setiap bulan menyusun laporan realisasi anggaran untuk setiap pusat-pusat pertanggungjawaban (*cost center*).
16. SPI melaksanakan pengawasan anggaran melalui Kartu Pengawasan Anggaran dan menerbitkan secara bulanan Laporan Realisasi dan Sisa Anggaran yang akan diberikan kepada setiap kepala pusat pertanggungjawaban (*cost center*).
17. Setelah menerima Laporan Realisasi dan Sisa Anggaran, setiap kepala pusat pertanggungjawaban (*cost center*) dapat dimintai penjelasan atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Tahun Anggaran PT. Perkebunan Nusantara V adalah tahun takwin dari tanggal 1 Januari dan berakhir 31 Desember. Pembagian periode dalam satu tahun anggaran disusun per triwulan.

Setelah RKAP ditetapkan oleh RUPS, Direktur Utama menerbitkan Pedoman Pelaksanaan Anggaran dan disebarluaskan kesetiap pusat pertanggungjawaban (*cost center*) dan pelaksanaan operasi perusahaan harus berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan.

Tahap-tahap prosedur penyusunan dan penetapan anggaran PT. Perkebunan Nusantara V telah menunjukkan adanya partisipasi dari manajemen level bawah kepada proses penetapan anggaran. Anggaran yang telah disahkan tersebut kemudian akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan operasi perusahaan oleh manajemen puncak dan para manajer pusat pertanggungjawaban akan di evaluasi dan di analisa prestasi aktualnya berdasarkan anggaran tersebut.

Berikut ini penulis sajikan anggaran biaya PT. Perkebunan Nusantara V pada tahun anggaran 2005. rencana anggaran kegiatan perusahaan inilah yang kemudian menjadi pedoman bagi pusat-pusat pertanggungjawaban dalam kegiatan operasionalnya.

## Table 4.1
## Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan

| PT.PERKEBUNAN NUSANTARA V (PERSERO) – PEKANBARU<br>PERBANDINGAN PRODUKSI DAN BIAYA PRODUKSI<br>REALISASI Thn 2003, RKAP Thn 2004, PROGNOSA Thn 2004 DAN RKAP Thn 2005 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| No | URAIAN | Realisasi Thn 2003 | RKAP Thn 2004 | Prognosa Thn 2004 | RKAP Thn 2005 | % Tase (6 : 4) | (6 : 5) |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | KELAPA SAWIT | | | | | | |
| | PRODUKSI (TON) TBS | | | | | | |
| | • Kebun sendiri/inti | 1,044,653 | 1,111,125 | 1,178,415 | 1,131,998 | 102% | 96% |
| | • Kebun Plasma | 821,283 | 1,020,117 | 793,959 | 930,396 | 91% | 117% |
| | • Kebun Non Plasma | 93,688 | 567,467 | 32,876 | 0 | 0% | 0% |
| | Jumlah TBS | 1,959,625 | 2,698,709 | 2,005,250 | 2,062,394 | 76% | 103% |
| | MINYAK SAWIT (CPO) | | | | | | |
| | • Kebun Sendiri/inti | 211880 | 240777 | 253028 | 246773 | 102% | 98% |
| | • Kebun Plasma | 165682 | 223100 | 168844 | 203478 | 91% | 121% |
| | • Kebun Non Plasma | 4403 | 116331 | 7199 | 0 | 0% | 0% |
| | Jumlah Minyak Sawit (CPO) | 381965 | 580208 | 429071 | 450250 | 78% | 105% |
| | INTI SAWIT (CPO) | | | | | | |
| | • Kebun Sendiri/inti | 47841 | 57577 | 56240 | 55675 | 97% | 99% |
| | • Kebun Plasma | 35961 | 52026 | 37324 | 47450 | 91% | 127% |
| | • Kebun Non Plasma | 4403 | 25536 | 1540 | 0 | 0% | 0% |
| | Jumlah Inti Sawit | 88205 | 135139 | 95104 | 103126 | 76% | 108% |
| | JUMLAH MS & IS | | | | | | |
| | • Kebun Sendiri/inti | 259721 | 298355 | 309268 | 302448 | 101% | 98% |
| | • Kebun Plasma | 201643 | 275126 | 206168 | 250928 | 91% | 122% |
| | • Kebun Non Plasma | 8807 | 141867 | 8739 | 0 | 0% | 0% |
| | Jumlah MS & Inti Sawit | 470171 | 715347 | 524175 | 553376 | 77% | 106% |

*Lanjutan.....*

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA V (PERSERO) – PEKANBARU

PERBANDINGAN PRODUKSI DAN BIAYA PRODUKSI

REALISASI Thn 2003, RKAP Thn 2004, PROGNOSA Thn 2004 DAN RKAP Thn 2005

| No | URAIAN | Realisasi Thn 2003 | RKAP Thn 2004 | Prognosa Thn 2004 | RKAP Thn 2005 | %Tase (6 : 4) | (6 : 5) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | BI. PRODUKSI (RP.000) | | | | | | |
| | Gaji, Tunjangan & Bi.sos kary. | 7,749,603 | 9,216,063 | 11,057,990 | 15,682,089 | 170% | 142% |
| | Pemeliharaan TM | 66,446,021 | 76,436,762 | 78,250,913 | 93,466,544 | 122% | 119% |
| | Pemupukan | 88,505,449 | 111,089,361 | 145,300,294 | 108,824,034 | 98% | 75% |
| | Panen & Pengumpulan | 72,401,195 | 85,296,084 | 108,178,852 | 96,345,061 | 113% | 89% |
| | Pengktn ke Pabrik | 35,841,981 | 43,729,205 | 43,599,430 | 48,834,343 | 112% | 112% |
| | Biaya Umum | 73,920,250 | 95,921,349 | 93,955,422 | 88,811,205 | 93% | 95% |
| | Jumlah Bi.Tanm | 344,864,498 | 421,688,824 | 480,342,900 | 451,963,277 | 107% | 94% |
| | Bi. Pengolahan | 67,010,531 | 67,214,248 | 86,533,174 | 66,864,955 | 99% | 77% |
| | Pemb.TBS Plsm: Nilai Pemb. Hsl Tan Kbn Plasma | 539,244,258 | 614,931,356 | 590,828,889 | 666,016,004 | 108% | 113% |
| | Bi.Pengh Pihak III/Plasma | 47,572,999 | 92,245,364 | 57,862,615 | 63,002,010 | 68% | 109% |
| | Gaji Kary. Pimp | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% |
| | Gaji Kary. Pelaks. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% |
| | Bi.Umum Plasma | 3,484,521 | 7,608,472 | 4,318,805 | 5,534,481 | 73% | 128% |
| | Juml.Kbn Plasma | 590,301,778 | 714,785,192 | 653,010,309 | 734,642,496 | 103% | 113% |
| | Pemb.TBS Non Plasma | 63,490,014 | 342,071,793 | 25,682,203 | 0 | 0% | 0% |
| | Bi. Penyusutan | 40,259,981 | 23,506,271 | 38,380,599 | 25,973,110 | 110% | 68% |
| | Jumlah Bi. Prod. | 1,105,926,802 | 1,569,266,328 | 1,283,949,185 | 1,279,443,837 | 82% | 100% |
| | Bi. Prod. /Kg (Rp) | 2,352 | 2,194 | 2,449 | 2,312 | 105% | 94% |

*Lanjutan.....*

PT.PERKEBUNAN NUSANTARA V (PERSERO) – PEKANBARU
PERBANDINGAN PRODUKSI DAN BIAYA PRODUKSI
REALISASI Thn 2003, RKAP Thn 2004, PROGNOSA Thn 2004 DAN RKAP Thn 2005

| No | URAIAN | Realisasi Thn 2003 | RKAP Thn 2004 | Prognosa Thn 2004 | RKAP Thn 2005 | % Tase (6 : 4) | (6 : 5) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 (4:2) | 6 (4:3) |
| 2 | PRODUKTIVITAS (Kg/Ha) | | | | | | |
| | KELAPA SAWIT TBS | | | | | | |
| | Kebun Sendiri/Inti | 16,904 | 18,108 | 19,204 | 18,092 | 100% | 94% |
| | Kebun Plasma | 14,494 | 18,003 | 14,011 | 16,419 | 91% | 117% |
| | Rata-rata Inti & Plasma | 15,751 | 18,057 | 16,711 | 17,297 | 96% | 104% |
| | MINYAK SAWIT | | | | | | |
| | Kebun Sendiri/Inti | 3,428 | 3,924 | 4,123 | 3,944 | 101% | 96% |
| | Kebun Plasma | 2,924 | 3,937 | 2,980 | 3,591 | 91% | 121% |
| | Rata-rata Inti & Plasma | 3 187 | 3,930 | 3,574 | 3,776 | 96% | 106% |
| | INTI SAWIT | | | | | | |
| | Kebun Sendiri/Inti | 774 | 938 | 916 | 890 | 95% | 97% |
| | Kebun Plasma | 635 | 918 | 659 | 837 | 91% | 127% |
| | Rata-rata Inti & Plasma | 707 | 929 | 793 | 865 | 93% | 109% |
| | RENDEMEN | | | | | | |
| | Kebun Sendiri/Inti | 19.49 | 21.50 | 21.40 | 21.83 | 102% | 102% |
| | Kebun Plasma | 4.50 | 5.01 | 4.74 | 5.00 | 100% | 105% |

Dalam pelaksanaan kegiatan operasi perusahan, PTPN V membentuk Tim Pengawas. Anggaran yang berfungsi melakukan pengawasan atas jalannya operasi perusahaan sesuai dengan pedoman anggaran yang telah disetujui.

### 4.3. Analisis Klasifikasi Biaya dan Kode Rekening

Salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya klasifikasi dan kode rekening perusahaan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk pengendalian biaya yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dengan tingkat manajemen yang bertanggung jawab. Setiap tingkat manajemen merupakan pusat biaya dan akan dibebani biaya-biaya yang terjadi di dalamnya dan dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali.

Berikut ini adalah pengelompokan atas kode rekening.

a. Pengelompokan Rubrik atas Kode Rekening adalah sebagai berikut :
    0. Aktiva tetap / Investasi Rekening Koran antar Kebun / Unit, modal dan Laba ditahan.
    1. Rekening Keuangan (Utang / Piutang)
    2. Rekening Netral
    3. Persediaan Bahan Baku dan Pelengkap
    4. Biaya Tidak Langsung
    5. Biaya Langsung
    6. Persediaan Hasil Produksi
    7. Biaya Penjualan dan Hasil Penjualan
    8. Biaya/Pendapatan Lain-lain dan Laba/Rugi.
b. Kode Budidaya ditetapkan sebagai berikut :

00 Kelapa Sawit

01 Karet

Berdasarkan ringkasan dari klasifikasi dan kode rekening PT. Perkebunan Nusantara V yang telah disajikan pada Bab III dapat disimpulkan bahwa klasifikasi dan kode rekening PT. Perkebunan Nusantara V belum dikaitkan dengan struktur organisasi yang ada. Dengan demikian, berdasarkan klasifikasi dan kode rekening diatas dapat disimpulkan bahwa sistem klasifikasi dan kode rekening pada PT. Perkebunan Nusantara V belum memberikan Informasi yang maksimal mengenai tempat terjadinya biaya / pendapatan dan manajer yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya / pendapatan tersebut.

### 4.4. Analisis Laporan Manajemen

Mengingat bahwa kenaikan biaya-biaya yang cukup besar yang tampak pada hasil usaha perusahaan, diminta pada direksi untuk senantiasa melaksanakan efisiensi biaya (*cost reduction program*) sehingga bisa didapatkan tingkat biaya yang paling optimal terhadap produktivitas.

Upaya-upaya yang telah dilakukan perusahaan adalah :

1. Membuat skala prioritas dalam pekerjaan, terutama yang berkaitan dengan peningkatan produksi.
2. Mengurangi pemakaian biaya atas pekerjaan-pekerjaan yang tidak berkaitan secara langsung dengan proses produksi.

3. Membuat pendataan dan pemetaan dalam pekerjaan jalan dan saluran air menurut skala prioritas, sehingga perbaikan jalan dan saluran lebih terarah dan efisien.
4. Meningkatkan kinerja pengolahan sehingga pada saat PKS mengolah tidak menggunakan diesel genset.
5. menerima titip olah TBS pihak ke-3 guna mengoptimalkan kapasitas olah PKS.

Laporan manajemen PTPN V 2005 (setelah diaudit) yang menggambarkan secara garis besar pencapaian kinerja perusahaan pada tahun 2005 dibandingkan dengan realisasi tahun 2004 dan RKAP 2005 khususnya dalam mengelola kebun sendiri/inti (Ha).

### 4.4.1. Perbandingan Kinerja tahun 2005 dengan Realisasi 2004 dan dengan RKAP 2005

Dengan adanya koreksi dari auditor dan koreksi intern maka kinerja tahun 2005 dibandingkan dengan realisasi tahun 2004 dan RKAP 2005 dari kebun sendiri/ inti, kebun plasma, dan kebun pihak III, secara garis besar adalah sebagai berikut:

a. Secara keseluruhan luas areal tanaman hasil kebun sendiri/inti dan plasma tahun 2005 berada di atas anggaran, namun mengalami penurunan bila dibandingkan dengan luas areal tanaman tahun 2004. Sedangkan realisasi volume produksi pada tahun 2005 secara keseluruhan berada dibawah anggaran dan dibawah tahun 2004. Kecuali untuk komoditi karet produksi tahun 2005 berada diatas anggaran dan diatas tahun 2004.

b. Realisasi nilai penjualan (ekspor dan lokal) untuk seluruh komoditi setelah dikurangi pajak ekspor pada tahun 2005 sebesar Rp 1.558.898,58 juta mengalami penurunan 9,87% atau mencapai 90,33% dari realisasi penjualan tahun 2004 sebesar Rp 1.725.736,84 juta. Jika dibandingkan dengan anggaran, realisasi tahun 2005 hanya mencapai 80,90% dari anggaran sebesar Rp 1.927.008,94 juta.

Penurunan nilai penjualan dibanding dengan tahun 2004 dan anggaran antara lain disebabkan penjualan komoditi kelapa sawit pada tahun 2005 mengalami penurunan 13,75% atau mencapai 86,25% dari realisasi penjualan komoditi kelapa sawit tahun 2004 dan mengalami penurunan 23,31% atau mencapai 76,79% dari anggaran.

Penurunan nilai penjualan komoditi kelapa sawit tersebut terutama disebabkan terjadinya penurunan volume produksi lapangan kelapa sawit yang berpengaruh signifikan terhadap volume penjualan serta penurunan harga jual minyak kelapa sawit dan inti sawit di tahun 2005. Namun untuk komoditi karet mengalami peningkatan 48,78% atau mencapai 148,48% dari realisasi penjualan karet tahun 2004 sebesar Rp 167.604,16 juta serta mengalami peningkatan sebesar 45,35% atau mencapai 145,35% dari anggaran. Kenaikan nilai komoditi karet terhadap realisasi tahun 2004 dan anggaran terutama disebabkan tercapainya volume produksi, volume penjualan dan harga komoditi karet.

c. Total biaya produksi kelapa sawit dan karet dari kebun sendiri/ int, plasma dan pihak ketiga pada tahun 2005 mengalami penurunan 16,63% atau mencapai 83,37% dari realisasi biaya produksi tahun 2004, namun jika dibandingkan dengan anggaran, total biaya produksi tahun 2005 hanya mencapai 78,80% dari anggaran. Penurunan biaya produksi tahun 2005 terutama disebabkan rendahnya biaya produksi kelapa sawit dibandingkan dengan anggaran terutama disebabkan adanya penghematan dalam pemeliharaan TM tanpa mengurangi standar teknik pekerjaan, penurunan biaya panen dan pengumpulan serta penurunan biaya pengangkutan ke pabrik akibat adanya penurunan produksi kelapa sawit. Sedangkan biaya produksi karet lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya, terutama disebabkan adanya kenaikan biaya panen dan pengumpulan serta pengangkutan ke pabrik akibat adanya kenaikan produksi yang mencapai 60,78% diatas anggaran serta adanya peningkatan kualitas jalan produksi.

### 4.4.2. Produksi

#### 4.4.2.1. Deskripsi Proses Produksi Kelapa Sawit

Produksi Tandan Buah Segar (TBS) yang berasal dari kebun inti/plasma yang telah dipanen dibawa ke pabrik kelapa sawit (PKS) kemudian dilakukan sortasi TBS di PKS, sekaligus memberlakukan secara konsisten sanksi yang ada sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Setelah proses sortasi, TBS diolah dengan siklus perebusan TBS sesuai norma = 90 menit dimana isi lori minimal 2,5 ton TBS/unit. Mutu TBS

yang diolah harus sesuai standar fraksi 00+0 = 0%, fraksi 2+3+4+ 10% dan brondolan minimal 6%. Sistem perebusannya adalah Triple Peak dengan pelumatan di degester sempurna. Komposisi kadar minyak 50,00% kadar air 40,00% dan NOS 10%. Losses CPO maksimal 1,75%, efisiensi Ripple Mill minimal 97%, losses PK maksimal 0,65%, dengan perebusan TBS sempurna. TBS tidak tergilas loader di loading ramp dimana TBS tidak menginap sebelum diolah, crude juga tidak menginap di fat pit dan rain tank. Temperatur minimal 90° C, kadar air oil purifier 0,30 %, tekanan Vacuum drier 600-700 mmHg.

Temperatur di crude oil tank, CST, buffer tank dan oil tank minimal 90°C, kadar kotoran air tank maksimum 0,30%, dimana volume crude masuk ke purifier sesuai kapasitas. kadar air dalam biji 16%. temperatur silo biji 50-70°C, dimana temperatur silo inti bagian atas minimal 60°C, bagian tengah minimal 60°C ,dan bagian bawahnya minimal 50°C. Dalam proses ini perlu diperhatikan yaitu minimalisasi pemakaian air untuk pengolahan maupun cleaning sehingga jam kerja sand filter pump minimal; memakai bahan kimia internal treatment product nalco, chemtreat, scalguard dan witco; mengaktifkan Land Aplication; membuat bak penampungan air buangan pabrik/domestik sreta membuat laboratorium pusat dan melengkapiparameter pemeriksaan untuk DOBI dan solar CPO.

### 4.4.2.2. Produksi Kebun Sendiri/ Inti (ton)

**Tabel 4.2**

| URAIAN | Realisasi 2004 | RKAP 2005 | Realisasi 2005 | Perbandingan (%) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 3/1 | 3/2 |
| Kelapa Sawit | | | | | |
| • TBS | 1.147.133 | 1.168.317 | 1.096.329 | 95,57 | 93,84 |
| • MS | 245.398 | 254.592 | 236.812 | 96,50 | 93,02 |
| • IS | 54.085 | 57.420 | 53.260 | 98,47 | 92,75 |
| MS + IS | 299.484 | 312.012 | 290.072 | 96,86 | 92,97 |
| Karet | 11.399 | 7.280 | 11.705 | 102,68 | 160,78 |

Produksi TBS dari kebun sendiri/inti pada tahun 2005 sebanyak 1.096.329 ton mencapai 93,84% dari anggaran tahun 2005 sebanyak 1.168.317 ton dan mencapai 95,57% ari produksi tahun 2004 sebanyak 1.147.133 ton. Penurunan produksi TBS tersebut disebabkan karena adanya penurunan produktivitas tanaman tua yang berumur diatas 14 tahun yang jumlahnya sangat signifikan, persiapan *replanting* tanaman dengan mengurangi porsi pemupukan yang berpengaruhterhadap produksi tanaman yang akan di *replanting*, adanya siklus 4 tahunan dengan trend penurunan produktivitas pada tahun ini,tingginya curah hujan yang mengakibatkan terganggunya pengangkutan hasil produksi,serta ketidakseimbangan potensi tanaman *replanting* tahun 2005 seluas 2.108 Ha dengan potensi produktivitas ± 14 ton TBS/ Ha/tahun dibandingkan dengan tanaman menghasilkan tahun pertama (TM-1) yang ada ditahun 2005 seluas 3.582 Ha dengan potensi produktivitas sebesar ± 7,66 ton TBS/Ha/tahun. *Replanting* tanaman dilakukan dalam rangka penyebaran umur

tanaman agar umur tanaman kelapa sawit bervariasi, sehingga potensi produksi terjaga bagi kelangsungan masa depan perusahaan. Sedangkan volume produksi minyak dan inti sawit pada tahun 2005 sebanyak 290.072 ton mencapai 92,97% dari anggaran sebanyak 312.012 ton dan mencapai 96,86 % dari realisasi volume produksi tahun 2004 sebanyak 299.484 ton.

Kemudian untuk komoditi karet dari kebun sendiri/inti, volume produksi pada tahun 2005 sebanyak 11.705 ton mengalami kenaikan sebanyak 60,78% dari anggaran sebanyak 7.280 ton dan bila dibandingkan realisasi produksi tahun 2004 sebanyak 11.300 ton, volume produksi karet kebun sendiri/inti berada diatas tahun 2004 sebesar 2,68%. Produksi karet dapat melampaui anggaran dan realisasi tahun 2004 disebabkan karena diintensifkannya Tap Inspeksi, perbaikan system deres, pemakaian stimulan, konsultansi dengan pusat penelitian dalam rangka peningkatan produktivitas karet, pemupukan sesuai norma dan peningkatan disiplin penderes.

### 4.4.2.3. Produktivitas Kebun Sendiri/inti (Kg/Ha)

**Tabel 4.3**

| URAIAN | Realisasi 2004 | RKAP 2005 | Realisasi 2005 | Perbandingan (%) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 3/1 | 3/2 |
| Kelapa Sawit | | | | | |
| • TBS | 18.770 | 18.673 | 17.517 | 93,32 | 93,81 |
| • MS | 4.015 | 4.069 | 3.784 | 94,23 | 92,99 |
| • IS | 885 | 918 | 851 | 96,15 | 92,72 |
| MS + IS | 4.900 | 4.987 | 4.635 | 94,58 | 92,94 |
| Karet | 1.155 | 1.212 | 1.259 | 109,01 | 103,90 |

Produktivitas TBS dari kebun sendiri /inti pada tahun 2005 sebesar 17.517 kg/ha atau mencapai 93,81 % dari anggaran sebesar 18.673 kg/ ha dan mencapai 93,32% dari realisasi produktivitas tahun 2004 sebesar 18.770 kg/ha. Sedangkan produktivitas minyak dan inti sawit dari kebun sendiri/inti pada tahun 2005 sebesasr 4.635 kg/ha atau mencapai 92,94% dari anggaran sebesar 4.987 kg/ha dan mencapai 94,58% dari realisasi tahun 2004 sebesar 4.900 kg/ha. Untuk produktivitas karet dari kebun sendiri atau inti pada tahun 2005 sebesar 1.259 kg/ha atau mencapai 103,90% dari anggaran sebesar 1.212 kg/ha dan mencapai 109,01 % dari realisasi tahun 2004 sebesar 1.155 kg/ha.

### 4.4.2.4. Rendemen Minyak dan Inti Sawit Kebun Sendiri/inti (%)

**Tabel 4.4**

| URAIAN | Realisasi 2004 | RKAP 2005 | Realisasi 2005 | Perbandingan (%) | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 3/1 | 3/2 |
| Minyak Sawit | 21,39 | 21.79 | 22,21 | 103,82 | 101,91 |
| Inti Sawit | 4,71 | 4,91 | 4,99 | 105,94 | 101,63 |
| MS + IS | 26,11 | 26,71 | 27,20 | 104,20 | 101,86 |

Rata-rata rendemen minyak dan inti sawit dari kebun sendiri /inti pada tahun 2005 sebesar 27,20% mengalami peningkatan sebesar 1,86% bila dibandingkan anggaran sebesar 26,71% dan mengalami peningkatan sebesar 4,20% bila dibandingkan dengan rendemen tahun 2004 sebesar 26,11%. Peningkatan ini

disebabkan adanya perbaikan mutu panen TBS dengan dilakukannya panen TBS yang sesuai dengan Surat Pedoman (SPED) No.05-SPED/05.D1/05.D2/05.AA/05.01,05.03/VIII/2005 tentang "Penetapan Kriteria Matang Panen TBS di Kebun dan Pelaksanaan Sortasi TBS di PKS".

### 4.4.2.5. Biaya Produksi Kelapa Sawit dan Karet dari Kebun Sendiri/Inti (Rp juta)

**Tabel 4.5**

| | Realisasi 2004 | | RKAP 2005 | | Realisasi 2005 | | Perbandingan (%) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Rp Juta | Rp/Kg | Rp Juta | Rp/Kg | Rp Juta | Rp/Kg | | | | |
| URAIAN | 1 | 1a | 2 | 2a | 3 | 3a | 3/1 | 3a/1a | 3/2 | 3a/2a |
| KLP SAWIT | | | | | | | | | | |
| Bi.Tanaman | 463.7 | 1.548,44 | 517.151 | 1.657,47 | 441.394 | 1.521,67 | 95,18 | 98,27 | 85,35 | 91,81 |
| Bi. Pengolahan | 82.29 | 274,76 | 76.346 | 244,69 | 105.951 | 365,26 | 128,76 | 132,93 | 138,78 | 149,27 |
| Bi. Penyusutan | 41.67 | 139,14 | 25.953 | 83,18 | 28.845 | 99,44 | 69,22 | 71,47 | 111,14 | 119,55 |
| Bi.Prod Klp Sawit | 587.7 | 1.962,35 | 619.450 | 1.985,34 | 576.189 | 1.986,37 | 98,04 | 101,22 | 93,02 | 100,05 |
| KARET | | | | | | | | | | |
| Bi. Tanaman | 72.690 | 6.376,67 | 72.031 | 9.894,43 | 74.257 | 6.343,99 | 102,16 | 99,49 | 103,09 | 64,12 |
| Bi. Pengolahan | 11.865 | 1.040,82 | 9.437 | 1.296,26 | 11.643 | 994,68 | 98,13 | 95,57 | 123,38 | 76,73 |
| Bi. Penyusutan | 9.462 | 830,02 | 7.817 | 1.073,82 | 7.886 | 673,70 | 83,34 | 81,17 | 100,87 | 62,74 |
| Bi. Prod Karet | 94.018 | 8.247,51 | 89.286 | 12.264,51 | 93.785 | 8.012,37 | 99,75 | 97,15 | 105,04 | 65,33 |
| Bi.Prod Kbn Sndr | 681.707 | 2.192,81 | 708.735 | 2.219,71 | 669.974 | 2.220,10 | 98,28 | 101,24 | 94,53 | 100,02 |

Total biaya produksi kelapa sawit dan karet dari kebun sendiri/inti pada tahun 2005 sebesar Rp. 669.975 juta mengalami penurunan sebesar 5,47% atau mencapai 94,53 % dari anggaran sebesar Rp. 708.735 juta. Jika dibandingkan dengan realisasi biaya produksi tahun 2004 maka total biaya produksi tahun 2005 hanya mencapai 98,28% dari realisasi biaya produksi tahun 2004 sebesar Rp.681.707 juta.

Rendahnya biaya produksi kelapa sawit dibandingkan dengan anggaran terutama disebabkan adanya penghematan dalam pemeliharaan TM tanpa mengurangi standar teknis pekerjaan, penurunan biaya panen dan pengumpulan serta penurunan biaya pengangkutan ke pabrik akibat adanya penurunan produksi.

Biaya produksi karet lebih tinggi dibandingkan dengan anggarannya, terutama disebabkan adanya kenaikan biaya panen dan pengumpulan serta pengangkutan ke pabrik akibat adanya kenaikan produksi yang mencapai 60,78% di atas anggaran serta adanya peningkatan kualitas jalan produksi.

# BAB V

# KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil analisis pada bab sebelumnya, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut :

## 5.1. Kesimpulan

1. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen perusahaan pada PT. Perkebunan Nusantara V (PERSERO) telah berjalan secara efektif dan efisien, hal ini dibuktikan dengan adanya partisipasi dari manajemen level bawah dalam proses penetapan anggaran. Anggaran yang telah disahkan tersebut kemudian akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan operasi perusahaan oleh manajemen puncak dan para manajer pusat pertanggungjawaban akan dievaluasi dan dianalisa prestasi aktualnya berdasarkan anggaran tersebut.
2. Faktor yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajemen adalah adanya Struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara V telah menunjukkan adanya pemberian otoritas dan tanggung jawab yang mutlak dan absoulut antara superior dengan subordinat. Pemisahan fungsi-fungsi manajemen menjadi pusat pertanggungjawaban menunjukan bahwa perusahaan sangat mementingkan sistem pengendalian yang baik. PT.

Perkebunan Nusantara V telah menetapkan proses penyusunan anggaran dengan baik, yakni dengan melibatkan seluruh anggota manajemen pada berbagai tingkat. Proses penyusunan ini telah memenuhi kriteria partisipasi seluruh karyawan, khususnya para manajer yang berkepentingan dengan anggaran perusahaan. Dengan adanya partisipasi manajemen level bawah dalam proses penyusunan anggaran maka anggaran dapat dijadikan sebagai alat untuk menilai prestasi kerja manajemen / karyawan selama periode anggaran tersebut dan anggaran dapat digunakan sebagai tolak ukur sejauh mana penghargaan atau hukuman dapat diberikan sebagai bentuk konsekuensi atas kinerja manajemen / karyawan tersebut.

## 5.2. Saran

1. Kepada Komisaris dan Direksi agar dapat melaksanakan fungsi, tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing secara profesional sehingga seluruh kegiatan di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik.
2. Kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja dan produktifitasnya.
3. Kepada PT. Perkebunan Nusantara V agar lebih meningkatkan kesejahteraan karyawan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.
4. Sesuai perannya sebagai BUMN diharapkan dapat lebih meningkatkan pendapatan negara khususnya dalam sektor non migas (pekebunan).

# DAFTAR PUSTAKA


Agarwal, R. D. *Organization and Management*. New Delhi : McGraw – Hill, Inc., 1982.

Anthony, Robert N., John Dearden, Norton M. Bedford. *Management Control System*, 5th Edition. Richard D. Irwin, 1984.

Anthony, Robert N., Govindarajan Vijay. *Management Control System*. Irwin : McGraw – Hill, Co, Inc., 2000.

Blocher, Edward J., Kung H. Chen, Thomas W. Lin. *Cost Management*. Irwin : McGraw – Hill, 1999.

Dominiak. Louderback. *Managerial Accounting*. South Westren College : International Thomson Publishing, 1997.

Edmonds, Thomas P., Cindy Edmonds, Bor – Yi Tsay. *Fundamental Managerial Accounting Concepts*. Irwin : McGraw – Hill, Inc., 2000.

Garrison, Ray H., Noreen, Eric W. *Management Accounting*. New Delhi : McGraw – Hill, Co, Inc., 2000.

Halim Abdul, Tjahjono Achmad, Husein, Fakhri Muh. *Sistem Pengendalian Managemen*, Edisi 2., Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, 2003.

Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M. *Management Accounting*, 4th Edition. New Delhi : McGraw – Hill, Inc., 1997.

Jakhotiya. *Budgeting and Budgetary Controls*. New Delhi : Tata McGraw – Hill Publishing, 1989.

Munandar M. Drs. *Budgeting – Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian kerja dan Pengawasan Kerja*. BPFE – Yogyakarta, 1994.

Siegel, Gary. Helene Ramanauskas – Marconi. *Behavioral Accounting*. Ohio : South – Western Publishing, Co., 1989.

Zimmerman, Jerold L. *Accounting for Decision Making and Control*. Irwin : McGraw – Hill, 1997.

# PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V

Jalan Rambutan No. 43 Pekanbaru - 28294
Telp. (0761) 66565 (Hunting) Fax. 66558

No : 303 -PTPNV/05.D5/05.09/X/VIII/2005 Pekanbaru, 19 Agustus 2005
Lamp : –
Hal : **Permohonan Izin Riset/ Pengambilan Data.**

**Kepada Yth :**
**Dekan Fakultas Ekonomi**
**Universitas Islam Indonesia**
**Condong Catur, Depok Sleman**
**Di –**
**Yogyakarta - 55283.**

**Reff Surat No. 346/DEK/10/Bag.Um/VIII/2005, tanggal 11 Agustus 2005**

Dengan hormat,

Menunjuk Surat Saudara tersebut diatas, tentang Permohonan Izin Riset/ Pengambilan data Mahasiswa Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi tersebut dibawah ini :

| No | Nama | Jurusan – NIM |
|---|---|---|
| 1. | Sri Ayuningtyas. | Akuntansi – 01312304 |

Maka dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

1. Pada prinsipnya Direksi menyetujui Mahasiswa tersebut diatas untuk melaksanakan Riset/ Pengambilan Data di Bagian Akuntansi dan Pembiayaan PT Perkebunan Nusantara V tnt 22 Agustus s.d. 25 Nopember 2005.
2. Sebelum dan sesudah Riset/ Pengambilan Data diharuskan melapor kepada Direksi up Kepala Bagian SDM PT. Perkebunan Nusantara V.
3. Segala biaya yang timbul selama Riset/ Pengambilan Data ditanggung sendiri oleh Mahasiswa yang bersangkutan dan harus mematuhi ketentuan yang berlaku di PTP Nusantara V termasuk kerahasiaannya.
4. Data yang diperoleh hanya dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada Universitas yang bersangkutan.
5. Setelah selesai melakukan Riset/ Pengambilan Data, Mahasiswa yang bersangkutan wajib mengirimkan 1 (satu) set tulisan hasil Riset/ Pengambilan Data kepada PTP. Nusantara V.
6. Jika pada saat Riset/ Pengambilan Data terjadi kecelakaan terhadap Mahasiswa, di dalam / di luar PTP. Nusantara V tidak menjadi tanggung jawab PTP. Nusantara V.
7. Mahasiswa yang bersangkutan agar melapor kepada Kepala Bagian Terkait.

Demikian disampaikan agar maklum.

**Hormat kami**
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V
Direksi,

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V KANTOR PUSAT

Ir. H. Marjian Usthan MM
Direktur SDM/ Umum

Cc : - 05.05
- 05.06
- Ybs