



**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PTP NUSANTARA X  
(PERSERO) KEBUN KERTOSARI JEMBER**

**SKRIPSI**

Oleh:

**Varina Oktavia  
NIM 090810301121**

**JURUSAN S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2016**



**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PTPN NUSANTARA X  
(PERSERO) KEBUN KERTOSARI JEMBER**

**SKRIPSI**

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

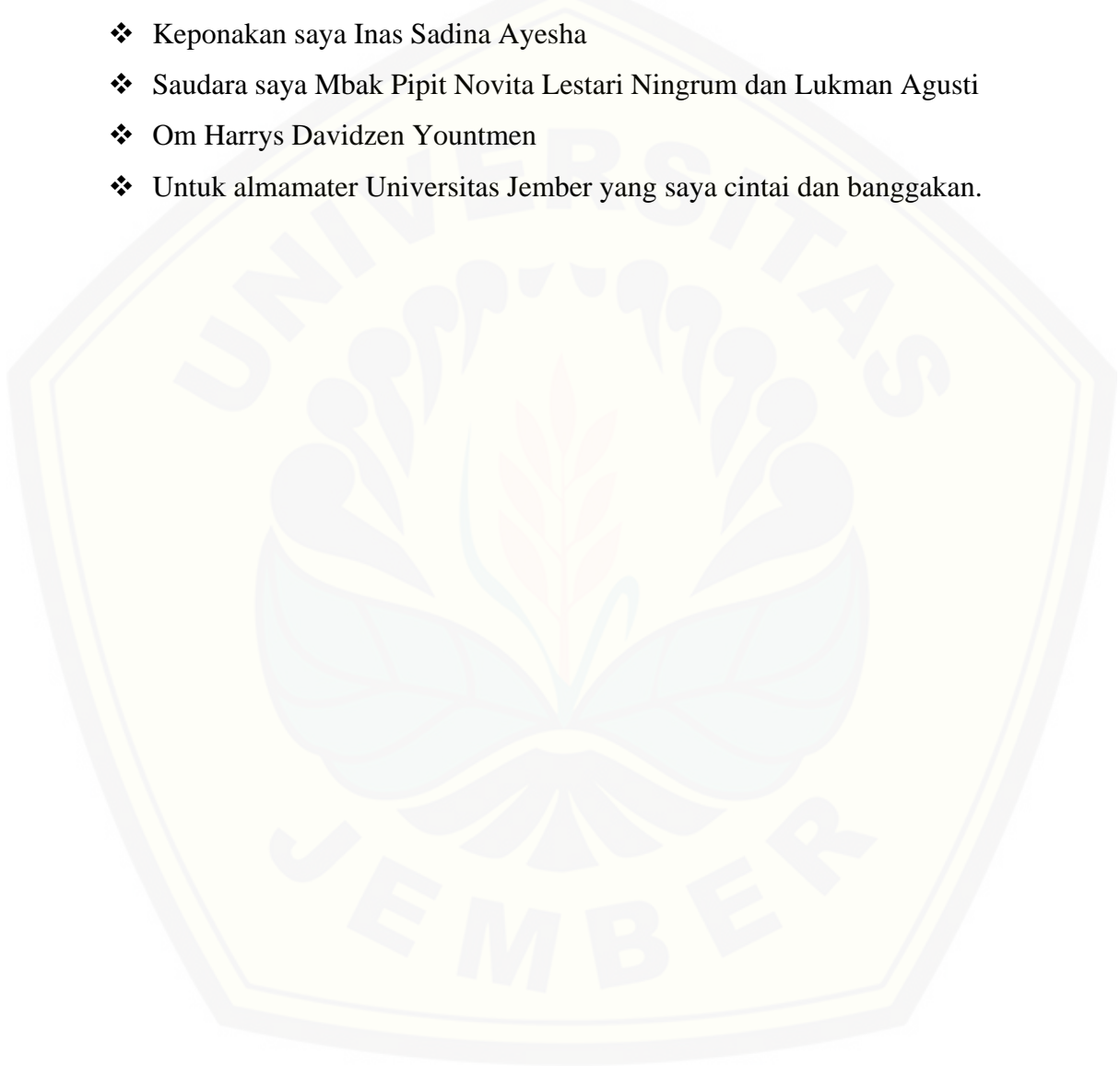
Oleh:

**Varina Oktavia  
NIM 090810301121**

### PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan skripsi ini sebagai bentuk tanggungjawab, bakti, dan ungkapan terima kasih saya kepada :

- ❖ Kedua orang tua saya, Bapak Suharno dan Ibu Dwi Herwati
- ❖ Keponakan saya Inas Sadina Ayesha
- ❖ Saudara saya Mbak Pipit Novita Lestari Ningrum dan Lukman Agusti
- ❖ Om Harrys Davidzen Yountmen
- ❖ Untuk almamater Universitas Jember yang saya cintai dan banggakan.



**MOTTO**

**“Dengan kita mendahulukan atau mengutamakan mencintai Tuhan, baru cinta sejati itu di turunkan kepada kita”  
(Fedi Nuril - Aktor)**

**“Cintai apa yang kamu kerjakan, kerjakan apa yang kamu cintai”  
(Ridwan Kamil-Walikota Bandung)**

**“Hidup itu cuma sekali, tapi kalo loe bikin asik sekali aja cukup”  
(Marshall Sastra – Host Adventure)**

**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Varina Oktavia

NIM : 090810301121

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “**Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember**” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 23 Februari 2016

Yang menyatakan

Varina Oktavia  
NIM 090810301121

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PTP NUSANTARA X  
(PERSERO) KEBUN KERTOSARI JEMBER**

Oleh

**Varina Oktavia  
NIM 090810301121**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : Nining Ika Wahyuni SE., M.Sc., Ak**

**Dosen Pembimbing II : Novi Wulandari Widiyanti SE., M.Acc & Fin**

**TANDA PERSETUJUAN**

Nama Mahasiswa : Varina Oktavia  
NIM : 090810301121  
Jurusan : S1 Akuntansi  
Judul : Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban  
sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PTP Nusantara X  
(Persero) Kebun Kertosari Jember

Pembimbing I

Pembimbing II

Nining Ika Wahyuni SE., M.Sc., Ak  
NIP. 19830624 200604 1 001

Novi Wulandari Widiyanti SE., M.Acc & Fin  
NIP. 19801127 200501 2 003

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak  
NIP. 19710727 199512 1 001

**PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi berjudul :

**ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PTP NUSANTARA X  
(PERSERO) KEBUN KERTOSARI JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Varina Oktavia

Nim : 090810301121

Jurusan : S1-Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

07 Maret 2016

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Taufik Kurrohman SE, M. Si, Ak : (.....)

NIP. 19820723 200501 1 002

Sekretaris : Dr. Ahmad Roziq SE, M.M, Ak : (.....)

NIP. 19700428 199702 1 001

Anggota : Dr. Whedy Prasetyo SE, M. SA, Ak : (.....)

NIP. 19770523 200801 1 012

Mengetahui/Menyetujui  
Universitas Jember  
Fakultas Ekonomi  
Dekan,



Dr.Moehammad Fathorrazi, M.Si  
NIP. 19630614 199002 1 001



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada sebuah perusahaan yang telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Objek pada penelitian ini adalah PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember, dimana perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan besar yang ada di kota Jember dan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Penguji juga meneliti mengenai bagaimana peran akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya pada perusahaan ini.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dimana metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode triangulasi, dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari belum berjalan dengan baik dan pengendalian terhadap biaya belum berjalan dengan efektif.

**Kata Kunci** : Akuntansi Pertanggungjawaban, Pengendalian Biaya, PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

## ABSTRACT

This research aims to analyze the application of responsibility accounting to a company that has applied responsibility accounting. The object of the research is PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember, which is one of the big companies in Jember and has applied the responsibility accounting. The researcher also did the research about how the responsibility accounting influencing the cost control in this company.

This research is a qualitative research which uses triangulation methods. From this research, it can be concluded that the application of responsibility accounting in PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari has not been running well yet and the control cost has not run effectively yet also.

**Keywords:** responsibility accounting, responsibility corner, control cost, PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

## PRAKATA

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayahnya. Sholawat dan salam semoga selalu tercurah pada suri tauladan kita Nabi Muhammad S.A.W. Dengan mengucapkan Alhamdulillahirrobbilalamin atas limpahan rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember “** telah disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna meraih gelar sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan masukan dan saran atas penelitian ini yang akan dijadikan pertimbangan penelitian selanjutnya. Selama penyusunan skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan semua pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr.H.M. Fathorrozi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Alwan Sri Kustono, M.Si., Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, SE, MM, Ak selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember terimakasih atas semangat yang telah diberikan kepada teman 2009 selama ini.
4. Ibu Nining Ika Wahyuni SE., M.Sc., Ak dan Ibu Novi Wulandari Widiyanti SE., M.Acc & Fin selaku dosen pembimbing yang dengan ketulusan hati dan kesabaran memberikan bimbingan dan masukan dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Rochman Effendi SE, M.Si, Ak selaku Dosen Wali selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
6. Seluruh dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

7. Kedua Orangtua saya, Bapak Suharno dan Ibu Dwi Herwati yang telah melimpahkan banyak kasih sayang dan materi, terimakasih telah mau bersabar atas lamanya masa studi saya.
8. Saudara dan keponakan saya yang tanpa henti menyemangati saya untuk menyelesaikan studi ini Ibuk Pipit, Bapak Fais, Inas Sadina, dan Lukman.
9. Om Harrys Davidzen Yountmen yang selalu mendukung dan tanpa lelah percaya terhadap apa yang saya lakukan.
10. Sekolah dengan ilmu yang berwarna KURUSETRA beserta manusia-manusia yang ada di dalamnya, terimakasih atas naungan dan rangkulannya selama ini serta kesempatan untuk mengenal banyak hal dan banyak kepuasan.
11. Teman-teman Akuntansi 2009 Upik, Ana, Putri, Fera, Apin dan Ira terimakasih atas perkenalan yang menyenangkan dan “gotong-royong” yang tak akan terlupakan.
12. Teman-teman terbaik yang turut andil dalam penyusunan skripsi ini Rahmi, Maya, Rudi, Drajad, dan Samsul.
13. Sahabat-sahabat saya Henti, Mbak Iffa, Wulan dan Pipit yang telah memberikan banyak tawa dan semangat.
14. Para Responden di PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember terima kasih atas partisipasi dan dukungannya.
15. Serta kepada semua pihak yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu penulis mengungkapkan terima kasih banyak atas semua bantuan yang diberikan.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan sumbangasih bagi Universitas Jember.

Jember, 23 Februari 2016

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Fokus Penelitian .....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian .....	5
1.5 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
2.1 Tinjauan Teori .....	6
2.1.1 Akuntansi Manajemen .....	6
2.1.2 Definisi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	9
2.1.4 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2.1.5 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	11
2.1.6 Pusat Pertanggungjawaban .....	12

2.1.7	Karkteristik Akuntansi Pertanggungjawaban .....	13
2.1.8	Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban .....	15
2.1.9	Pengendalian Biaya.....	17
2.1.10	Anggaran.....	17
2.1.11	Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu dalam Pengendalian Biaya.....	19
2.1.12	Penelitian Terdahulu .....	21
2.2	Kerangka Pemikiran .....	22
<b>BAB 3.</b>	<b>METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
3.1	Rancangan Penelitian .....	23
3.2	Jenis dan Sumber Data .....	23
3.3	Metode Pengumpulan Data .....	23
3.4	Metode Keabsahan Data .....	24
3.5	Metode Analisi Data .....	25
3.6	Kerangka Pemecahan Masalah.....	28
<b>BAB 4.</b>	<b>HASIL DAN ANALISIS .....</b>	<b>29</b>
4.1	Deskripsi Objek Penelitian .....	29
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	29
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	29
4.1.3	Struktur Organisasi .....	30
4.2	Analisis Data.....	31
4.2.1	Pelaksanaan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	31
4.2.2	Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban.....	36
4.2.3	Peran Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya .....	37
<b>BAB 5.</b>	<b>KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN.....</b>	<b>45</b>
5.1	Kesimpulan .....	45
5.2	Keterbatasan .....	47
5.3	Saran .....	48

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

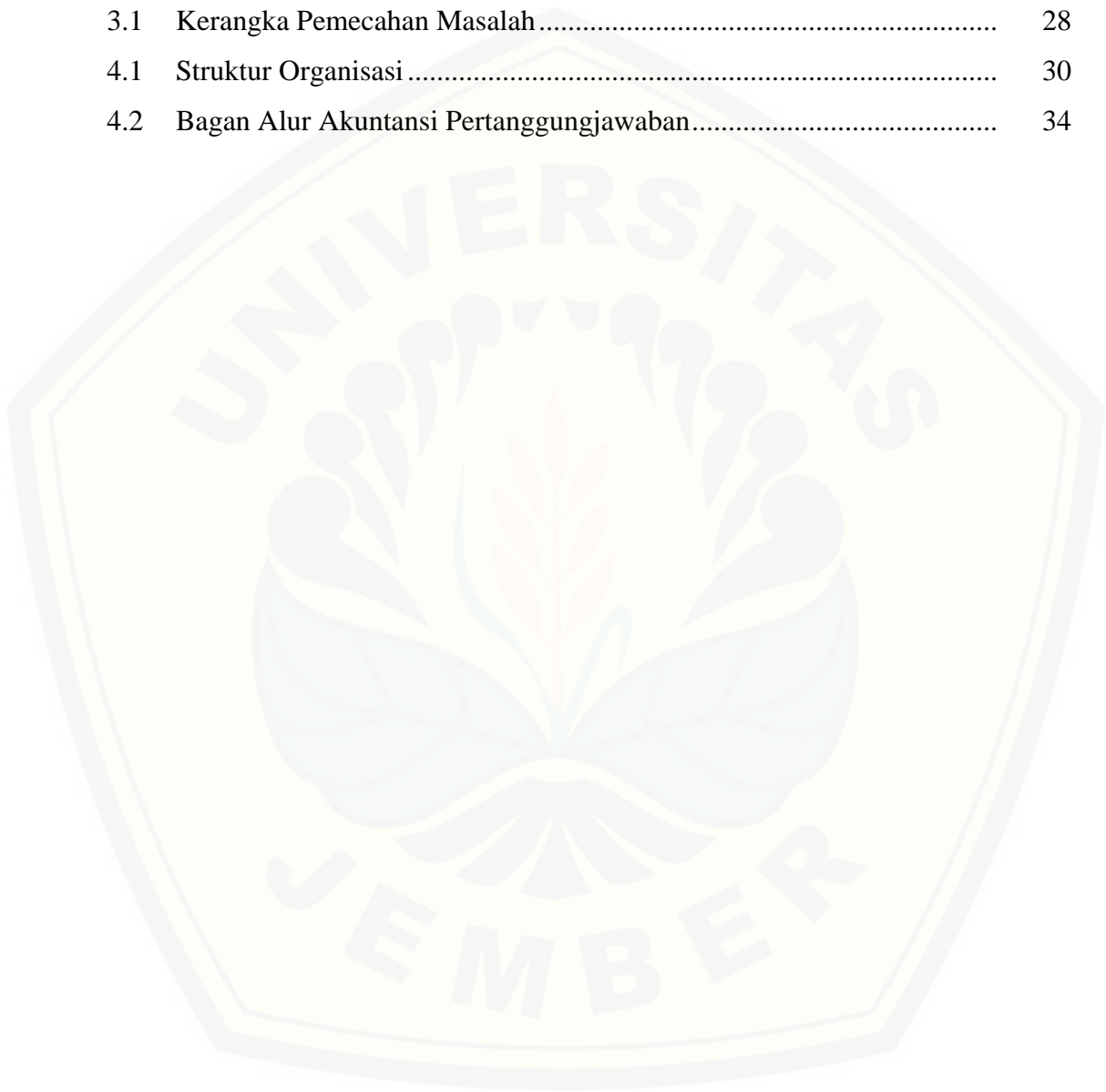
**DAFTAR TABEL**

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	21
4.1 Biaya Produksi PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember...	38



**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran .....	22
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	28
4.1 Struktur Organisasi .....	30
4.2 Bagan Alur Akuntansi Pertanggungjawaban.....	34





**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1. *Jobdescription*

Lampiran 2. Satuan Kerja Individu



## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada umumnya perusahaan adalah suatu badan usaha yang diatur dan dilaksanakan oleh orang-orang yang mempunyai keahlian dan keterampilan tertentu agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai. Suatu organisasi, dalam hal ini adalah perusahaan *sector private* pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Beberapa tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba maksimal dari hasil operasi, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan perusahaan, dan menciptakan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Pertumbuhan dan persaingan dunia bisnis sekarang ini memaksa setiap perusahaan untuk menentukan strategi-strategi yang tepat dalam mengelola perusahaannya. Perusahaan perlu memandang ke depan untuk antisipasi serta untuk menjaga kelangsungan hidup. Maka dari itu, perusahaan perlu informasi yang tepat untuk antisipasi tersebut terutama informasi yang bersifat jangka panjang. Dalam menjalankan fungsinya, perusahaan dihadapkan pada masalah bagaimana menggunakan faktor-faktor produksi yang terbatas seperti bahan baku, tenaga kerja, dan faktor-faktor produksi lainnya secara efektif dan efisien.

Usaha untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan senantiasa meningkatkan efektivitas maupun efisiensi kerja. Perencanaan sangat diperlukan untuk memetakan dengan jelas langkah-langkah strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan guna mencapai tujuannya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan perusahaan yang telah disusun dan direncanakan, perusahaan perlu menyusun strategi-strategi sebagai petunjuk dan arahan dalam mencapai tujuannya. Kemudian untuk memastikan bahwa perusahaan menjalankan strateginya secara efektif dan efisien, maka manajemen perlu membentuk suatu pengendalian berupa evaluasi yang diterapkan sebagai upaya peningkatan mutu dan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik.

Pada perusahaan kecil, yang berwenang membuat keputusan dan bertindak sebagai manajernya adalah pemilik perusahaan itu sendiri. Hal ini dikarenakan

transaksi yang terjadi belum begitu banyak dan manajer masih dapat mengingat apa yang terjadi dalam perusahaan. Dengan berkembangnya perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang besar, maka aktivitas yang dilakukan pun akan semakin kompleks sehingga pengambilan keputusan yang penting bagi perusahaan akan lebih sulit lagi jika dilakukan oleh seorang individu saja karena begitu banyak area keputusan yang harus diambil dan tidak semua orang memiliki keahlian dalam berbagai bidang organisasi yang kompleks tersebut. Aktivitas perusahaan yang meningkat juga memicu adanya perluasan yang mengharuskan berdirinya kantor cabang. Oleh karena itu, keputusan tidak lagi dilakukan oleh direktur utama, melainkan didelegasikan kepada masing-masing manajer dengan pemberian wewenang akan divisi yang dibawahinya. Perkembangan perusahaan yang menjadi perusahaan berskala besar, pastinya akan menimbulkan pemisahan antara pemilik perusahaan dengan manajer perusahaan. Dalam situasi ini, manajemen tidak mungkin lagi melakukan pengawasan secara langsung terhadap kegiatan operasi kantor cabang. Salah satu alat bantu manajemen dalam pengendalian perusahaan adalah dengan cara menetapkan akuntansi pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sesuai dengan sifat dan kegiatan perusahaan dengan tujuan agar masing-masing unit organisasi dapat mempertanggungjawabkan hasil kegiatan unit yang diawasinya. Setiap unit kerja atau departemen yang diawasi oleh manajer lebih dikenal dengan pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban memiliki batasan wewenang yang jelas sehingga dapat diperoleh informasi yang akurat mengenai batasan wewenang di setiap bagian akuntansi pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan sehingga akan memudahkan dilakukannya pengendalian biaya. Pengendalian yang dijalankan manajemen ini merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang dikembangkan untuk membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasi perusahaan. Pelaksanaan pengendalian yang dilakukan melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan cara mengelompokkan tanggung jawab dan menggariskan secara jelas hubungan satu bagian dengan bagian lainnya dalam

perusahaan, disertai dengan pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan secara terinci.

Pengendalian dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan secara sinergi dengan terbentuknya anggaran pada sebuah perusahaan. Anggaran yang di buat nantinya akan membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah-masalah operasional atau keuangan lebih awal untuk pengendalian yang afektif. Oleh sebab itu, harus disusun anggaran untuk tiap-tiap tingkatan manajemen melalui pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban untuk dapat menentukan prestasi dari pusat pertanggungjawaban. Anggaran tersebut nantinya pada waktu tertentu dilaporkan dari hasil pelaksanaan pusat biaya kemudian dibandingkan dengan rencana anggaran yang telah dianggarkan sebelumnya. Hasil perbandingan tersebut membantu manager mengetahui berapa besar perbedaan yang muncul. Hal ini memungkinkan manager untuk dapat menganalisis lebih lanjut penyebab terjadinya perbedaan dan pengambilan tindakan koreksi jika dibutuhkan. Informasi semacam ini disebut akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban banyak dipakai untuk merekam seluruh aktivitas operasional perusahaan, kemudian mengetahui unit yang bertanggungjawab atas aktivitas tersebut dan menentukan unit usaha mana yang tidak berjalan secara efisien.

Banyak penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban, diantaranya dilakukan oleh Athena (2010) yang meneliti mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian pada PT. Peln Kantor Cabang Makasar. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh penjelasan mengenai pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Peln.

Waryanto dan Utomo (2011) meneliti mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya. Penelitian ini memperoleh hasil bahwa PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan cukup baik yang tercermin pada penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian.

PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember adalah perusahaan yang bergerak di bidang pertanian khususnya pada tanaman tembakau. Aktivitas pada perusahaan ini meliputi penanaman bibit tembakau dan pengolahan tembakau. Banyaknya aktifitas yang dilakukan menyebabkan perusahaan harus memiliki alat ukur kinerja yang tepat dan perusahaan ini menggunakan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur untuk menilai kinerja tiap-tiap manajer di perusahaan. Selain itu untuk mendukung kinerja para manajer perlu dilakukan pengendalian biaya yang tepat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawabannya dan bagaimana peranannya dalam pengendalian biayanya. Semakin baik penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan maka akan semakin baik pula pengendalian biaya, sedangkan pengendalian biaya yang baik akan memudahkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan.

## **1.2 Fokus Penelitian**

Pada perusahaan ini terdapat pusat biaya dan investasi, tetapi fokus peneliti hanya pada pusat biaya karena pengendalian biaya pada perusahaan ini dilakukan oleh pusat biaya.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka terdapat beberapa permasalahan yang akan dicari pemecahan dan jawabannya, dimana permasalahan tersebut dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pelaksanaan dari akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan di PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember?
- b. Bagaimana peran akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang masalah dan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban di PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember.
- b. Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya di PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi Mahasiswa

Untuk membandingkan pengetahuan yang telah diperoleh melalui teori dengan kondisi di lapangan sehubungan dengan masalah analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember.

- b. Bagi Universitas Jember

Dapat meningkatkan kualitas lulusannya melalui pengalaman penelitian serta menambah wawasan dan referensi bagi mahasiswa lainnya dalam Universitas Jember.

- c. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian dapat melengkapi implementasi dari sistem akuntansi pertanggungjawaban dan memberikan masukan-masukan atau rekomendasi yang berguna untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada di dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan, sehingga di masa yang akan datang perusahaan dapat melaksanakan aktivitas dengan lebih baik lagi.

- d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan literatur, referensi atau acuan untuk menindak lanjuti penelitian-penelitian serupa serta menjadi bahan kajian yang lebih mendalam bagi para peneliti yang berminat pada kajian dan permasalahan yang sama.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Tinjauan Teori

#### 2.1.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan cabang akuntansi yang memasok informasi yang dibutuhkan oleh para manajer guna menentukan bagaimana sumber daya diperoleh dan digunakan dalam setiap jenis bisnis, baik berskala kecil maupun besar. Para manajer merupakan orang-orang dalam di sebuah organisasi yang bertanggung jawab mengarahkan serta mengendalikan kegiatan-kegiatannya.

Akuntansi manajemen menurut Henry Simamora (2012:13) adalah proses pengidentifikasian, pengukuran penghimpunan, penganalisaan, penyusunan, penafsiran, dan pengkomunikasian informasi keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan kegiatan usaha di dalam sebuah organisasi, serta untuk memastikan penggunaan dan akuntabilitas sumberdaya yang tepat.

Menurut Hansen dan Mowen (2013:7), akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasikan dan melaporkan informasi yng bermanfaat bgi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengambil keputusan.

Peran akuntansi manajemen menurut Mulyadi (2001:15) adalah sebagai suatu tipe, yang mana terbagi ke dalam dua tipe akuntansi manajemen, yaoutu:

#### 1. Tipe akuntansi

Tipe yang mengubah informasi keuangan dalam perusahaan. Dibagi menjadi tiga tingkat perkembangan, yaitu:

- a. Pencatat skor
- b. Penarik perhatian
- c. Penyedia informasi untuk pemecah masalah

#### 2. Tipe informasi

Informasi merupakan suatu fakta, data, pengamatan, persepsi atau sesuatu yang lain, yang menambah pengetahuan. Informasi diperlukan oleh seorang manajer untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengambilan keputusan. Informasi akuntansi manajemen di bagi menjadi tiga tipe, yaitu:

- a. Informasi akuntansi penuh
- b. Informasi kuntansi differensial
- c. Informasi akuntansi pertanggungjawaban

### 2.1.2 Devinisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban dapat didefinisikan sebagai alat untuk mengukur kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban, dimana kinerja tersebut dapat dibandingkan antara anggaran kegiatan/biaya dengan realisasi kegiatan/biaya. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka. Sistem ini diciptakan untuk memberikan keleluasaan kepada manajer untuk mengelola bagian organisasi yang dipimpinnya secara optimal.

Hansen dan Mowen (2013 : 229) mengatakan bahwa : “Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggungjawab, pembuatan ukuran kinerja atau benchmarking, pengevaluasian kinerja dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan mempengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama.”

Henry Simamora (2012:253) akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem pelaporan informasi yang mengklasifikasikan data finansial menurut bidang-bidang pertanggungjawaban di dalam sebuah organisasi dan melaporkan berbagai akitivitas setiap bidang dengan hanya menyertakan kategori-kategori



pendapatan dan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab.

Mulyadi (2001; 214) mengatakan bahwa : “Akuntansi Pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas pentimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan”.

Menurut Lubis (2010) akuntansi pertanggungjawaban adalah jawaban akuntansi manajemen terhadap pengetahuan umum bahwa masalah-masalah bisnis dapat dikendalikan seefektif mungkin dengan mengendalikan orang-orang yang bertanggungjawab untuk menjalankan operasi tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban tidaklah melibatkan deviasi apa pun dari prinsip akuntansi yang diterima secara umum. Akuntansi pertanggungjawaban berbeda dengan akuntansi konvensional dalam hal cara operasi direncanakan dan cara data akuntansi diklasifikasikan serta diakumulasikan. Akuntansi pertanggungjawaban meningkatkan relevansi dari informasi akuntansi dengan cara menetapkan suatu kerangka kerja untuk perencanaan akumulasi data dan pelaporan yang sesuai dengan struktur operasional dan hierarki pertanggungjawaban dari suatu perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan sentuhan pribadi terhadap mekanisme akumulasi data yang impersonal dalam akuntansi konvensional dengan cara membahas manajer segmen secara langsung dan dengan menyediakan tujuan serta hasil kinerja aktual atas factor-faktor operasional atas mana manajer tersebut bertanggungjawab dan mampu melakukan pengendalian.

Adapun konsep-konsep yang mendasari penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen.

- b. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan pertimbangan dan kerjasama antara penyelia kepala departemen atau manajer, biaya tersebut diajukan dalam anggaran perusahaan.

Jadi jelas bahwa akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah manajer dan pusat pertanggungjawaban yang berada di bawah kendalinya telah melaksanakan tugas seperti yang telah direncanakan sebelumnya dan apakah hasil yang mereka capai telah sesuai dengan yang dianggarkan. Dengan demikian setiap penyimpangan yang terjadi dapat segera ditindak lanjuti.

### 2.1.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada dasarnya akuntansi pertanggungjawaban bekerja menelusuri biaya, pendapatan, laba dan investasi untuk unit-unit organisasi secara individual. Dari setiap pusat pertanggungjawaban akan diminta informasi tentang departemennya, baik berupa anggaran dan laporannya. Selanjutnya informasi yang diperoleh dari pusat pertanggungjawaban, baik informasi mengenai aktiva, pendapatan, ataupun biaya akan dihubungkan dengan manajer pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi historis (masa lalu) dan dapat juga berupa informasi di masa yang akan datang.

Tiga manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- a. Dasar Penyusunan anggaran  
Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat untuk memperjelas peran seorang manajer sebab dalam penyusunan anggaran, ditetapkan siapa atau pihak mana yang bertanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan, juga ditetapkan sumber daya ( yang disusun dalam satuan mata uang) yang disediakan bagi pemegang tanggungjawab tersebut untuk melaksanakan kegiatan itu.
- b. Alat penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

Penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka miliki dalam organisasi, jika informasi akuntansi merupakan salah satu dasar penilaian kinerja maka informasi itu terkait dengan akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan individu yang memiliki peran dalam organisasi yang merupakan informasi akuntansi manajemen.

c. Alat pemotivasian Manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasian adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan. Dalam sistem penghargaan perusahaan, informasi akuntansi merupakan bagian yang penting.

Dengan demikian terdapat manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban di dalam penyusunan anggaran, penilaian kinerja, pemotivasian manajer dalam menghasilkan kinerja, pengelolaan aktivitas, dan pemantauan efektivitas program pengelolaan aktivitas.

#### 2.1.4 Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, akuntan melaporkan kepada setiap manajer hanya informasi yang relevan dengan tanggungjawab yang bersangkutan. Ada beberapa pengertian sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut para ahli, diantaranya menurut Hariadi (2002; 24), sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang berkaitan dengan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam struktur orang untuk memudahkan pengendalian biaya dan penghasilan yang menjadi tanggung jawab pusat-pusat pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak hanya sekedar mengkehendaki bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan biaya yang efisien, mengarahkan pengeluaran biaya sesuai dengan rencana, dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja setiap pusat pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dibagi menjadi tiga bagian yaitu:

- a. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional (*traditional responsibility accounting*) yaitu akuntansi pertanggungjawaban yang memfokuskan pengendalian terhadap konsumsi sumber daya oleh manajer.
- b. *Activity-based responsibility accounting* yaitu *activity-based responsibility accounting* yang memfokuskan pengendalian terhadap aktivitas yang mengkonsumsi sumber daya.
- c. Sistem biaya standar yaitu akuntansi manajemen tradisional menekankan pengendalian terhadap harga pokok penjualan (*product cost*).

Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini dipakai untuk menghimpun informasi kinerja berdasarkan segmen dan melaporkan hasil-hasil dari manajer-manajer yang bertanggung jawab. Maka dari itu, sistem akuntansi pertanggungjawaban mestilah disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan spesifik dan kondisi operasi perusahaan sehingga pelaporan kinerja semua pos finansial yang dipertimbangkan bisa dicapai oleh pusat-pusat pertanggungjawaban (segmen bisnis) di dalam organisasi.

#### 2.1.5 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak bisa begitu saja diterapkan oleh suatu perusahaan, karena untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat yang diperlukan oleh suatu perusahaan untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah organisasi yang memiliki pusat-pusat pertanggungjawaban dan desentralisasi dimana pengambilan keputusan tidak terbatas pada jumlah kecil eksekutif saja tetapi tersebar di seluruh organisasi. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan lebih efektif dan efisien apabila digunakan pada perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang baik.

Menurut Harahap (2001 : 169) kriteria yang dapat digunakan sebagai tolak ukur penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah :

- a. Memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik artinya memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggungjawab yang

- tegas dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian lain tidak merasa bingung.
- b. Memberikan sistem reward dan punishment berdasarkan standart pertanggungjawaban yang di tetapkan.
  - c. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan di sesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
  - d. Anggaran atau budget harus di susun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi yang di atur dalam sistem pertanggungjawaban.
  - e. Memiliki laporan pertanggungjawaban.
  - f. Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya, harus terdapat pemisahan antara biaya yang dapat di kendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik dapat harus memenuhi dari kriteria yang telah di sebutkan di atas. Apabila salah satu belum terpenuhi maka sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut belum bisa di katakana sempurna, sehingga harus ada perbaikan-perbaikan untuk menyempurnakannya.

#### 2.1.6 Pusat Pertanggungjawaban

Pegumpulan dan pelaporan biaya didasarkan pada masing-masing bidang pertanggungjawaban yang ada dalam tingkat rganisasi. Oleh karena itu harus ditetapkan bidang pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen yang di sebut pusat pertanggungjawaban.

Pengertian pusat pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:560) adalah suatu segmen bisnis yang manajernya bertanggungjawab terhadap serangkaian kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Anthony Govindrajan (2007:171), pusat pertanggungjawaban adalah organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab terhadap aktivitas yang dilakukan.

Menurut Henry Simamora (2012:255) pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas beragam aktivitas tertentu.

Menurut Anthony, Govindarajan (2007:175): Dalam suatu perusahaan pada umumnya terdapat empat kelompok pusat pertanggungjawaban, yaitu :

- a. Pusat pendapatan (*revenue center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana outputnya diukur dalam unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan inputnya. Kinerja keuangan pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu hasil kali antara unit yang dijual dengan harga jualnya.
- b. Pusat biaya (*expense center*) merupakan pusat pertanggungjawaban dimana input atau biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter. Manajer pusat biaya perlu memastikan bahwa tugas-tugas yang diembannya dituntaskan dalam batasan yang diperkenankan oleh anggaran atau biaya standar. Manajer pusat biaya memakai biaya standar dan anggaran yang fleksibel untuk mengendalikan biaya. Apabila selisih dari standar bersifat signifikan, manajemen haruslah menginvestigasi aktivitas-aktivitas pusat biaya dalam upaya menentukan apakah biaya di luar kendali, atau sebaliknya, standar biayanya yang memang perlu direvisi.
- c. Pusat laba (*profit center*) adalah kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh. Karena merupakan selisih antara penghasilan dan biaya, maka manajer pusat laba tersebut pada dasarnya dinilai prestasinya dari dua segi yaitu biaya atau masukan dan dari segi penghasilan atau keluaran.
- d. Pusat investasi (*investment center*) merupakan kinerjanya diukur berdasarkan laba yang diperoleh dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut.

#### 2.1.7 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Hansen dan Mowen (2013:479) terdapat empat karakteristik akuntansi pertanggungjawaban:

- a. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban mengidentifikasi pusat pertanggungjawaban sebagai unit organisasi seperti departemen, keluarga produk, tim kerja, atau individu. Apapun satuan pusat pertanggungjawaban yang dibentuk, sistem akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab kepada individu yang di beri wewenang. Tanggungjawab dibatasi dalam satuan keuangan.

- b. Standar ditetapkan sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban.

Setelah pusat pertanggungjawaban diidentifikasi dan ditetapkan, sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki ditetapkannya biaya standar sebagai dasar untuk menyusun anggaran. Anggaran berisi biaya standar yang di perlukan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Biaya standard dan anggaran merupakan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.

- c. Kinerja manajer di ukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.

Pelaksanaan anggaran merupakan penggunaan sumber daya oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam mewujudkan sasaran yng ditetapkan dalam anggaran. Penggunaan sumber daya ini di ukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang mencerminkan ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran anggaran. Dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban, secara prinsip individu hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya yang ia memiliki wewenang untuk mengetahuinya secara signifikan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban menyajikan informasi biaya sesungguhnya dengan biaya yang di anggarkan setiap manajer yang bertanggungjawab untuk memungkinkan setiap manajer yang mempertanggungjawabkan pelaksanaan anggaran mereka.

- d. Manajer secara individual diberikan penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Sistem penghargaan dan hukuman dirancang untuk memacu para manajer dalam mengelola biaya untuk mencapai target standar baiaya yang dicantumkan

dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya untuk mencapai target standar biaya yang dicantumkan dalam anggaran. Atas dasar evaluasi penyebab terjadinya penyimpangan biaya yang direalisasikan dari biaya yang di anggarkan para manajer secara individu diberi penghargaan atau hukuman menurut sistem yang ditetapkan.

#### 2.1.8 Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Ikhsan (2009:58): Tujuan dari mengembangkan laporan pusat pertanggungjawaban adalah untuk :

- a. Mengijinkan manajemen puncak untuk mendelegasikan tanggungjawaban dan otoritas terhadap kepala departemen sehingga mereka dapat mencapai tujuan operasi departemen.
- b. Menyediakan manajemen puncak dengan informasi (umumnya terhadap dasar akuntansi) untuk mengukur kinerja dari setiap departemen dalam pencapaian tujuan operasi. Dengan praktek akuntansi pertanggungjawaban organisasi tunggal, departemen dapat di identifikasi sebagai pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, atau pusat investasi.

Laporan pertanggungjawaban yang disajikan harus memuat ciri-ciri pokok sebagai berikut :

- a. Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi; artinya harus ditujukan terutama pada pribadi-pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang yang dilaporkan. Para manajer dididik untuk menggunakan hasil-hasil dari sistem pelaporan.
- b. Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan. Perubahan-perubahan hanya bisa dilakukan dengan alasan yang tepat disertai keterangan yang jelas untuk para pemakai.
- c. Laporan harus cepat dan tepat waktu. Penyajian laporan yang cepat memerlukan pencatatan biaya yang terorganisir sehingga informasi dapat tersedia pada saat dibutuhkan.



- d. Laporan harus diterbitkan secara teratur. Kecepatan dan keteraturan sangat erat berkaitan dengan peralatan pembantu yang digunakan untuk menyusun dan menyajikan laporan.
- e. Laporan harus mudah dimengerti. Seringkali laporan-laporan memuat istilah akuntansi yang sulit dimengerti para manajer yang hanya sedikit atau tanpa berpendidikan akuntansi, sehingga informasi yang vital bisa disalahtafsirkan.
- f. Laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan. Jumlah dan sifat perincian sangat tergantung pada tingkat manajemen yang menerima laporan itu. Laporan pada manajemen tidak boleh dibanjiri fakta-fakta yang tidak perlu dan juga tidak boleh diringkas sedemikian rupa sehingga manajemen kehilangan informasi vital yang esensial untuk melaksanakan tanggungjawabnya.
- g. Laporan harus memberi angka-angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara angka aktual dengan anggaran, atau antara standar yang ditentukan dengan hasil aktual) harus menunjukkan varians-variens yang terjadi.
- h. Laporan harus bersifat analisis.
- i. Laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan baik dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi. Juga nilai uang mungkin lebih sulit dibandingkan dari waktu ke waktu karena adanya dampak inflasi.
- j. Laporan dapat cenderung menonjolkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departemen-departemen. Harus diperhatikan agar laporan semacam itu tidak mengakibatkan kegiatan departemen diarahkan untuk “membuat penampilan yang baik” tanpa mempedulikan efeknya pada keseluruhan organisasi.

### 2.1.9 Pengendalian Biaya

Menurut Carter, Usry (2006:14): Tanggung jawab atas pengendalian biaya sebaiknya diberikan kepada individu-individu tertentu yang juga bertanggung jawab untuk menganggarkan biaya yang berada di bawah kendali mereka. Setiap tanggung jawab manajer sebaiknya dibatasi pada biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut, dan kinerja secara umum diukur dengan membandingkan antara biaya dan pendapatan aktual terhadap anggaran. Sistem yang didesain untuk mencapai tujuan tersebut disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting system*).

Untuk membantu dalam mengendalikan biaya, akuntan biaya dapat menggunakan jumlah biaya yang telah ditetapkan sebelumnya yang disebut biaya standar (*standard cost*). Biaya standar juga dapat dijadikan dasar untuk anggaran dan laporan biaya. Aspek penting lain dari pengendalian biaya adalah identifikasi dari biaya aktivitas yang berbeda dibandingkan biaya dari departemen dan produk yang berbeda. Dalam *setting* produksi yang kompleks, seringkali sejumlah kecil dari total aktivitas yang sesungguhnya memberikan nilai terhadap output final: Aktivitas-aktivitas lainnya, disebut aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value-added activities*), umumnya adalah hasil dari kompleksitas *setting* produksi dan tidak spesifik terhadap produksi satu produk atau jasa tertentu. Contoh-contoh dari aktivitas tidak bernilai tambah dalam suatu pabrik adalah aktivitas untuk mengambil, menangani dan memindahkan material, memperlancar, menyimpan persediaan, dan mengerjakan kembali unit-unit defektif. Pelaporan biaya aktivitas tidak bernilai tambah adalah langkah awal untuk mengurangi atau menghilangkan aktivitas tersebut.

### 2.1.10 Anggaran

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

akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan. Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan biaya yang direncanakan untuk tahun itu. Anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut (Anthony dan Govindarajan, 2005):

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non moneter .
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Penyusunan anggaran operasi mempunyai empat tujuan utama (Anthony dan Govindarajan, 2005):

1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.
2. Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari beberapa bagian organisasi.

3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan, dan untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 424), sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi.

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.
3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

#### 2.1.11 Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Bantu dalam Pengendalian Biaya

Menurut Prawironegoro dan Purwati (2008:85): Aktivitas utama manajemen adalah mencari laba untuk kelangsungan hidup perusahaan. Aktivitas itu harus dikelola secara rasional berdasar perhitungan pengorbanan dan manfaat atau *cost benefit ratio*. Setiap aktivitas harus memperoleh manfaat yang lebih besar daripada pengorbannya, karena setiap aktivitas adalah biaya.

Manajemen berdasar aktivitas ialah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas untuk mencapai sasaran kerja dan tujuan organisasi melalui proses perbaikan terus-menerus. Perbaikan itu meliputi :

- a. Alat kerja, yaitu mengikuti perkembangan teknologi
- b. Metode kerja, yaitu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan
- c. Tenaga kerja, yaitu meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan
- d. Sasaran kerja, yaitu mengikuti kebutuhan dan keinginan konsumen
- e. Tingkat harga, yaitu mengikuti daya beli konsumen
- f. Kualitas produk, yaitu mengikuti kebutuhan pelanggan

- g. Kualitas pelayanan pelanggan, yaitu melayani keinginan dan keluhan pelanggan

Dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat yang dipakai untuk mengendalikan biaya, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya dilaporkan menurut pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi ini menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

Setiap manajer harus melaporkan hasil dari perencanaan tersebut supaya dapat dilakukan pengendalian. Laporan berisi tentang perbandingan anggaran dan realisasi yang merupakan alat bantu pengendalian. Oleh karena itu biaya ini harus dapat dikendalikan pengeluarannya, karena tanpa adanya pengendalian maka jika terjadi penyimpangan terhadap biaya dalam perusahaan akan mengakibatkan perusahaan menderita kerugian.

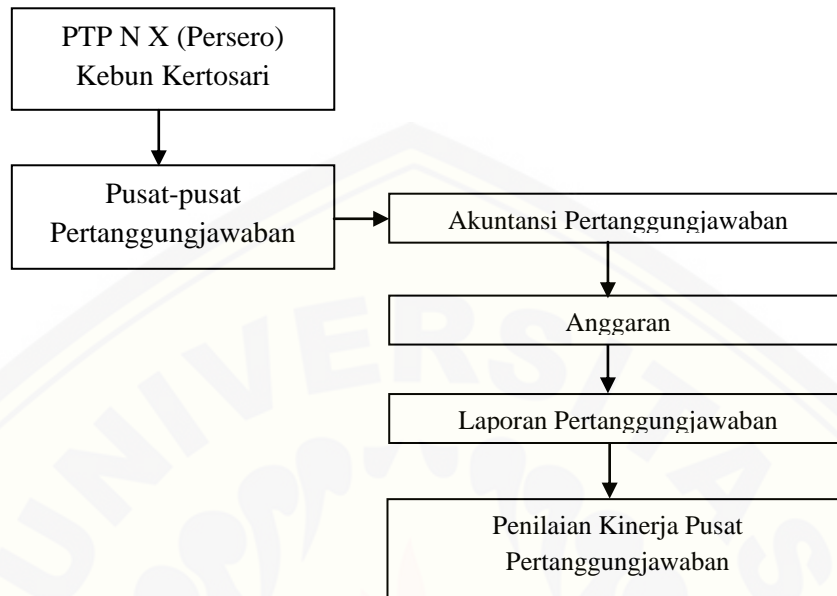
Salah satu alat untuk mengendalikan penggunaan biaya dalam perusahaan adalah akuntansi pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban terdapat struktur organisasi perusahaan secara terperinci sehingga memudahkan pimpinan perusahaan untuk mendelegasikan wewenang kepada manajer yang ada dibawahnya, dan apabila terjadi penyimpangan dalam penggunaan biaya tersebut maka dapat dengan mudah pimpinan perusahaan untuk mencari siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi dalam biaya tersebut. Selain untuk memudahkan pendelegasian wewenang dalam akuntansi pertanggungjawaban ini juga terdapat penyusunan anggaran biaya yang dilakukan oleh tiap-tiap departemen sehingga pihak departemen dapat mengendalikan biaya tersebut sesuai dengan anggaran yang telah dibuatnya.

## 2.1.11 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti (Tahun)</b>	<b>Variabel Penelitian</b>	<b>Metode Analisis Data</b>	<b>Hasil</b>
Waryanto dan Utomo (2011)	1. Akuntansi Pertanggungjawaban 2. Pengendalian Biaya	Analisis Deskriptif dan Analisis Komperatif	PT. Pelindo III telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban tercermin pada penyusunan anggaran yang telah melibatkan semua bagian, penggolongan biaya dan kode rekening, laporan pertanggungjawaban dan penyusunan struktur organisasi sangat jelas. Sedangkan untuk pengklasifikasian biaya PT. Pelindo III cukup baik menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
Athena (2010)	1. Akuntansi Pertanggungjawaban 2. Pengendalian Biaya 3. Evaluasi Evisiensi Biaya	Metode Kualitatif	Penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Peln belum memadai. Hal ini dilihat dari beberapa indikator yang tidak terpenuhi.
Athar (2010)	1. Akuntansi Pertanggungjawaban 2. Pengendalian Biaya	Metode Kualitatif	Biaya yang telah dianggarkan ternyata pada realisasinya tidak digunakan oleh pusat biaya atau berbeda. Pada PT. Garuda Indonesia membagi biaya operasionalnya menjadi dua yaitu biaya langsung dan tidak langsung.
Setyaningrum dan Darmawan (2009)	1. Akuntansi Pertanggungjawaban 2. Penilaian kinerja	Metode Deskriptif Komparatif	Srtuktur organisasi pada Divisi Kapal Perang PT. PAL perlu di desain ulang untuk memungkinkan di terapkannya akuntansi pertanggung jawaban. Dalam penyusunan biaya produksi manajemen belum memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban karena belum mengikutsertakan bagian-bagian yang ada di dalam departemen produksi. Terjadi penyimpangan pada biaya produksi karena kurangnya pengendalian biaya produksi. Perlu dilakukan pembenahan dalam hal kode rekening. Sistem pelaporan masih belum sesuai dengan struktur organisasi.
Pamungkan dan Afrianti (2006)	1. Akuntansi Pertanggungjawaban 2. Pengendalian Biaya	Deskriptif	Sistem pelaporan Akuntansi Pertanggungjawaban pada PT. Cahaya Buana Intitama dilakukan dengan cara pusat-pusat pertanggungjawaban harus membuat laporan pertanggungjawaban setiap bulannya dan laporan tahunan disusun dengan penjumlahan laporan dari bulan ke bulan. Sistem pelaporannya sudah di buat secara ringkas mengenai biaya yang di bebaskan namun belum di pisahkan anantara biaya terkendali dan biaya tak terkendali.

## 2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember merupakan perusahaan yang telah menggunakan akuntansi pertanggungjawaban. Pada PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember terdapat beberapa bagian, yaitu bagian tanaman, bagian pengolahan, dan bagian keuangan, SDM dan Umum dimana bagian-bagian itu merupakan pusat-pusat pertanggungjawaban. Banyaknya kegiatan yang dilakukan di perusahaan ini mengharuskan perusahaan mampu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara tepat, agar target-target awal yang telah direncanakan dapat terlaksana. Penilaian kinerja pada pusat-pusat pertanggungjawaban sehubungan dengan pengendalian biaya yaitu dengan menggunakan anggaran, dimana nantinya anggaran akan ditindaklanjuti dengan pertanggungjawaban biaya pada setiap akhir periode. Laporan pertanggungjawaban biaya tersebut nantinya akan dilihat dan dibandingkan antara anggaran yang telah dibuat pada awal periode dengan realisasi anggarannya sehingga nantinya akan dapat dilakukan penilaian kinerja pada pusat biaya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Rancangan penelitian**

Jenis penelitian menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri yang bertujuan untuk menuturkan dan menafsirkan data yang berkenaan dengan situasi yang terjadi pada saat penelitian berjalan dengan apa adanya (Indriantoro & Supomo, 2009). Penelitian deskriptif kualitatif merupakan bagian dari penelitian kualitatif, dengan kata lain penelitian deskriptif kualitatif ini merupakan salah satu pendekatan yang digunakan untuk membedah fenomena yang diamati di lapangan oleh peneliti.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang dikumpulkan terdiri dari :

a. Data Primer

Data primer menurut Sekaran (Isnaini, 2000:60) yaitu data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data pelengkapan bagi data primer yang diperoleh dalam bentuk hasil pengolahan yang sudah jadi, baik berupa publikasi, maupun data perusahaan. Data sekunder yang penulis kumpulkan dari pihak internal perusahaan antara lain berupa struktur organisasi perusahaan, sejarah singkat perusahaan.

#### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

a. Wawancara

Wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya jawab secara langsung dengan pimpinan karyawan yang bersangkutan sesuai dengan objek yang diteliti. Responden pada penelitian ini adalah :



1. General Manajer
  2. Manajer Tanaman TBN Wil. I
  3. Manajer Tanaman TBN Wil. II
  4. Manajer Tanaman N. O
  5. Manajer Pengolah TBN & NO
  6. Manajer Keuangan, SDM, & Umum
- b. Observasi
- Metode observasi adalah teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung objek penelitian yang bersangkutan. Observasi dibedakan menjadi dua, yaitu observasi langsung dan tidak langsung dan observasi partisipatif. Penelitian ini, peneliti menggunakan observasi langsung karena dapat memberikan informasi tambahan yang dapat melengkapi data mengenai objek penelitian.
- c. Dokumentasi
- Mengumpulkan data sekunder yang telah terdokumentasi baik data keuangan maupun non keuangan. Data ini bersumber dari perusahaan dan buku literatur yang ada. Teknik dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data sekunder, sedangkan wawancara merupakan tehnik pengumpulan data primer.

### 3.4 Metode Keabsahan Data

Pemeriksaan keabsahan data sangat diperlukan dalam penelitian kualitatif demi kesahihan dan keandalan serta tingkat kepercayaan data yang terkumpul. Validitas dan realibilitas data perlu diuji melalui teknik keabsahan data atau teknik menguji dan memastikan temuan.

Penelitian ini menggunakan teknik menguji dan memastikan data melalui memeriksa kerepresentatifan yakni aspek pilihan informan yang mewakili masalah yang diteliti, memeriksa pengaruh peneliti, memberi bobot pada bukti, membuat perbandingan atau pertentangan, memeriksa makna segala sesuatu yang di luar, membuat replika temuan, mencari penjelasan tandingan, serta teknik terakhir adalah mendapatkan umpan balik dari informan beserta *key informan*.

Teknik umum pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Menurut Sugiyono (2014;125) terdapat tiga triangulasi:

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah di peroleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang di kumpulkan dengan tektik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel.

Pada penetian ini, peneliti cenderung menggunakan teknik triangulasi sumber. Pada hal ini penulis melakukan wawancara kepada para manajer perusahaan dan general manajer. Dari hasil wawancara tersebut nantinya penulis akan membandingkan dengan dokumen-dokumen yang di dapatkan dari perusahaan maupun literature lain yang berkaitan dengan penelitian.

### 3.5 Metode Analisi Data

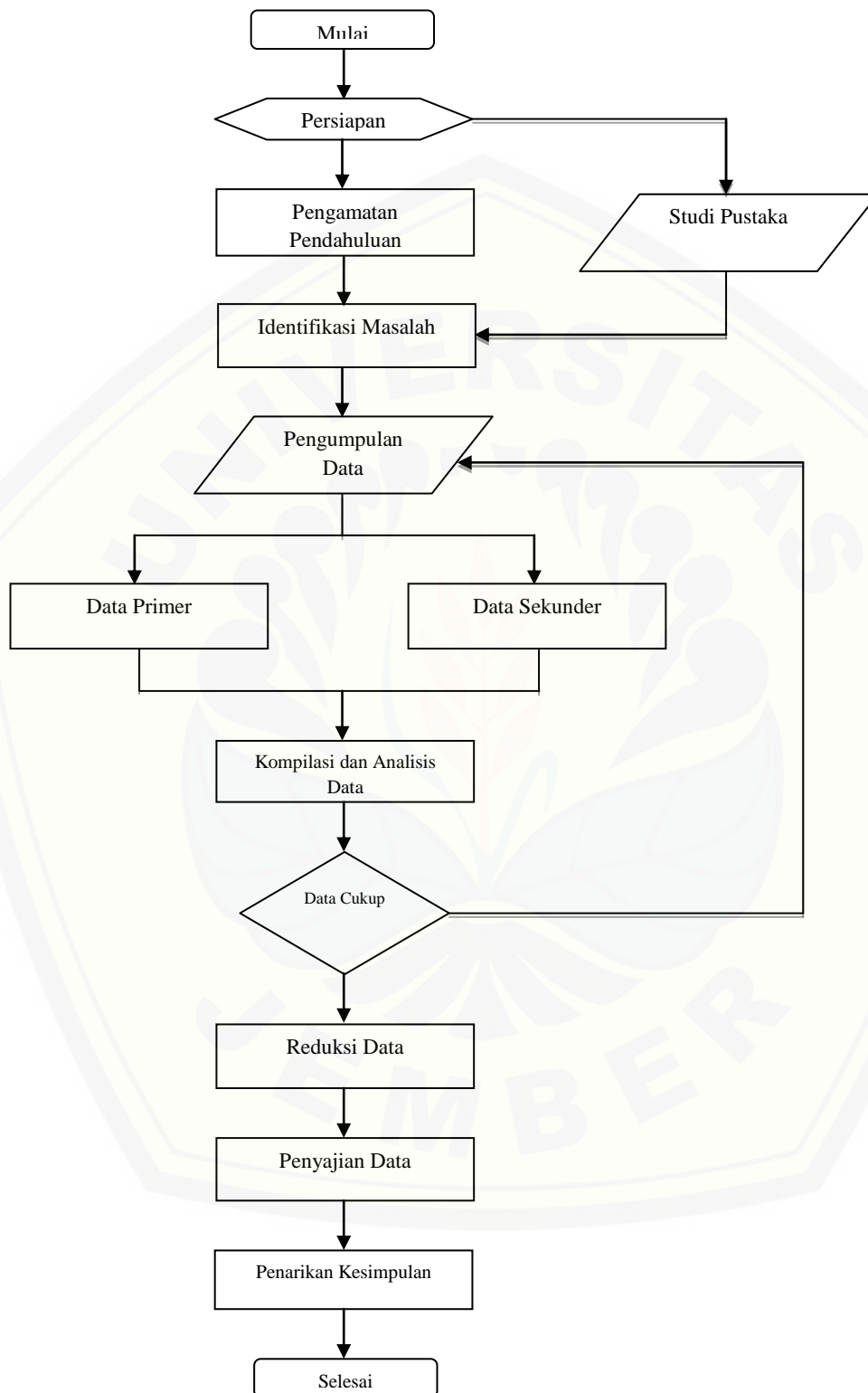
Analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman akan kondisi-kondisi yang ada dalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan-perbedaan yang terjadi, dan menentukan apakah perbedaan-perbedaan itu menyangkut hal-hal yang mendasar, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang efisiensi penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, serta memberikan saran-saran yang tepat mengenai penerapannya di masa yang akan datang.

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif yaitu analisis deskriptif yang didasarkan pada penggambaran yang mendukung analisa tersebut, analisa ini menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas, kompleks dan rinci yang sifatnya menjelaskan secara uraian dalam bentuk kalimat. Langkah-langkah yang peneliti lakukan untuk menganalisis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan pendahuluan yaitu kegiatan untuk mengenal objek penelitian secara menyeluruh, meliputi bidang usaha dan struktur organisasi yang menunjukkan alur koordinasi pada masing-masing pihak yang terlibat dalam kegiatan usaha.
2. Identifikasi masalah, langkah pertama peneliti melakukan penelusuran dengan melakukan wawancara kepada pihak terkait untuk memastikan perusahaan yang di teliti menggunakan akuntansi pertanggungjawaban, setelah itu baru peneliti mempelajari secara umum gambaran penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang telah dilaksanakan oleh PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember dengan cara melakukan wawancara.
3. Menganalisis pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan sesuai dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah di tentukan oleh penulis, yaitu:
  - a. Memiliki struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi yang baik artinya memiliki batasan terhadap wewenang dan tanggungjawab yang tegas dan jelas sehingga setiap bagian dengan bagian lain tidak merasa bingung.
  - b. Memberikan sistem reward dan punishment berdasarkan standart pertanggungjawaban yang di tetapkan.
  - c. Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan di sesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.

- d. Anggaran atau budget harus di susun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi yang di atur dalam sistem pertanggungjawaban.
  - e. Memiliki laporan pertanggungjawaban.
  - f. Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya, harus terdapat pemisahan antara biaya yang dapat di kendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
4. Mengevaluasi akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang telah di tentukan oleh penulis, yaitu:
    - a. Identifikasi pusat pertanggungjawaban
    - b. Standar pengukuran kinerja
    - c. Pengukuran kinerja manajer
    - d. Manajer secara individual diberi penghargaan dan hukuman
  5. Menarik hasil dan kesimpulan dari penelitian

### 3.6 Kerangka pemecahan masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Pada pusat biaya yang seluruh aktifitasnya dilakukan didalam kantor penilannya secara garis besar dilihat dari hal administratif. Sedangkan pada pusat investasi dinilai dari target-target yang telah di tentukan, misalnya banyak lahan yang dapat ditanami tembakau atau jumlah tembakau yang dapat dipanen selama satu tahun.

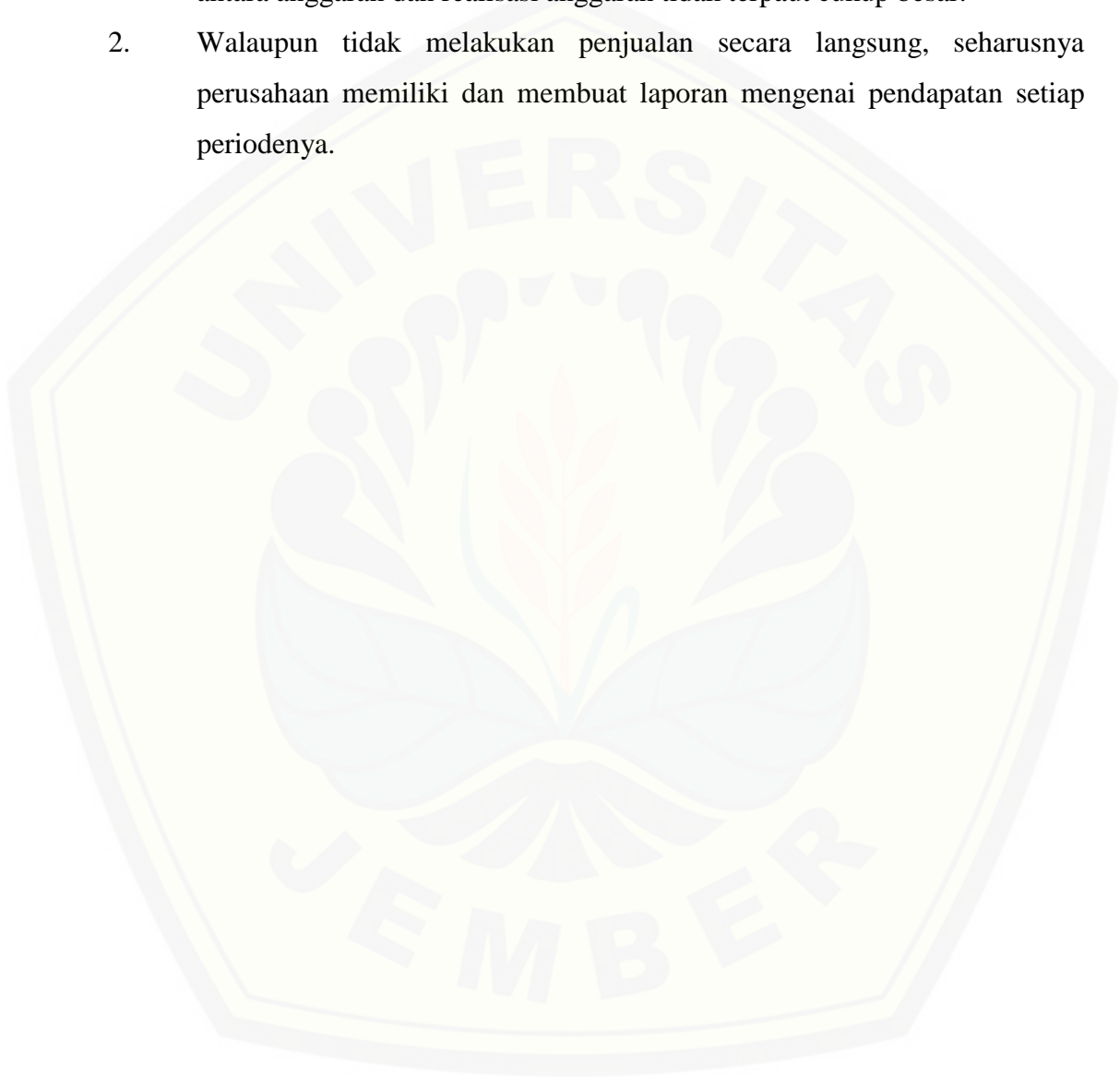
- d. Manajer secara individual diberikan penghargaan dan hukuman  
Penghargaan dan hukuman bagi para manajer diberikan dilihat dari penilaian kinerja dan juga dari perbandingan antara anggaran dan realisasi anggaran.
3. Peran akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya  
Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya belum cukup memadai dan efektif. Hal ini dilihat dari banyaknya beberapa realisasi anggaran yang jauh melebihi besarnya anggaran yang ditetapkan dan juga beberapa anggaran yang realisasinya jauh lebih kecil dari anggaran yang telah dibuat. Hal ini terjadi karena hasil analisis antara anggaran yang telah di buat dengan realisasi anggran tidak digunakan sebgai bahan pertimbangan pada pembuatan anggaran periode selanjutnya.

## **5.2 Keterbatasan Penelitian**

1. Perusahaan yang di teliti hanya memiliki dua pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya dan pusat investasi.
2. Proses pengumpulan data hanya menggunakan metode wawancara sehingga waktu yang diperlukan cukup lama dan pada proses pembuatan anggaran tidak dapat menelusuri secara langsung sehingga tidak dapat memastikan apakah proses penyusunan anggaran benar-benar melibatkan semua pihak atau tidak.
3. Peneliti hanya bisa mewawancarai asisten manajer, sedangkan seharusnya juga diperlukan wawancara terhadap general manajer dan manajer.

### 5.3 Saran

1. Seharusnya pembuatan anggaran tidak hanya dilakukan dengan menambahkan 10% dari realisasi periode sebelumnya, agar proses analisis dari laporan pertanggungjawaban digunakan dengan tepat sehingga selisih antara anggaran dan realisasi anggaran tidak terpaut cukup besar.
2. Walaupun tidak melakukan penjualan secara langsung, seharusnya perusahaan memiliki dan membuat laporan mengenai pendapatan setiap periodenya.



**DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah, Ikhsan. 2009. *Pengaruh Pembagian Dividen Kas dan Arus Kas Bersih Terhadap Harga Saham di Perusahaan Manufaktur Jenis Consumer Goods yang terdaftar dalam Bursa Efek Indonesia Tahun 2004-2007*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen.. 2009. Hal. 1-84
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan. 2007. *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi ke-11 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat
- Athar. 2010. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Studi Kasus PT. Garuda Indonesia Branch Office Medan*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2010
- Athena. 2010. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. Pelni Kantor Cabang Makasar)*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2010
- Carter, William K dan Milton F. Usry, 2006. *Akuntansi Biaya*, Edisi Ketigabelas, Buku I, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti. *Akuntansi manajemen*. Edisi ke-2.  
Penebit : Mitra Wacana Media. Jakarta, 2008.
- Hansen. Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial Edisi ke-8 Buku 1*. Jakarta : Salemba Empat
- Harahap. 2001. *Akuntansi Manajemen Edisi ke-13 Jilid 1*. Jakarta : Erlangga
- Indriantoro dan Supomo. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta : Gramedia
- Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta : Salemba Empat



Pamungkas, Afriyanti. 2006. *Evaluasi Akauntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Pengendalian Biaya Studi Kasus Pada PT Cahaya Buana Intitama*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2006

Sekaran, Uma. 2000. *Metodelogi Penelitian*. Penerbit Salemba Empat, Yogyakarta.

Setyaningrum, Darmawan. 2009. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja (Studi di Bagian Produksi PT. PAL Surabaya Divisi Kapal Perang)*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2009

Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manjemen. Edisi ke-5*. Bandung : CV. Alfabeta

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kualitatif*. Penerbit CV. Alfabeta: Bandung

Waryanto, Utomo. 2011. *Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya*. eJurnal Ilmu Akuntansi Manajemen. 2011

[http://www.landasanteori.com/2015/10/pengertian-akuntansi-pertanggungjawaban\\_22.html](http://www.landasanteori.com/2015/10/pengertian-akuntansi-pertanggungjawaban_22.html) (13 Maret 2016)

## Lampiran 1

### Job Description Struktur Organisasi PTP Nusantara X (Persero) Kebun Kertosari Jember

#### A. General Manajer

1. Fungsi Jabatan

Perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengintegrasian kegiatan administrasi, keuangan dan SDM, tanaman, pengolahan, serta *Quality Control* di Kebun Tembakau.

2. Tugas Pokok

- a) Mengusulkan Rencana Jangka Panjang (RJP) perusahaan, terutama terkait dengan Kebun Tembakau, termasuk di dalamnya visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan.
- b) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Kebun Tembakau.
- c) Merumuskan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Kebun Tembakau.
- d) Melakukan koordinasi dengan para Kepala Divisi lainnya, Kepala SPI, Sekretaris Perusahaan, Kepala Biro, serta para General Manajer Pabrik Gula dalam rangka integrasi dan penyelesaian pekerjaan.
- e) Mengorganisasikan dan mengendalikan kegiatan Kebun Tembakau dalam hal:
  - 1) Operasional bisnis Kebun Tembakau yang menjadi wewenangnya.
  - 2) Perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan serta pengevaluasian budidaya tanaman, pengolahan sampai tembakau siap ekspor.
  - 3) Penetapan baku teknis untuk tanaman dan pengolahan.
  - 4) Perencanaan, pelaksanaan, pengontrolan penyediaan bahan dan barang.

- 5) Penyusunan, pengajuan, dan pengendalian pembinaan model kerja unit usaha.
  - 6) Pengelolaan keuangan, SDM, teknologi informasi dan berbagi aset di Kebun Tembakau.
  - 7) Pemantauan dan evaluasi penerapan GCG di Kebun Tembakau.
  - f) Melaksanakan tugas-tugas khusus berdasarkan permintaan Direksi
  - g) Mewakili perusahaan dalam hubungannya dengan masyarakat dan instansi terkait.
  - h) Membina, memberdaya dan menilai kinerja para Manajer di Kebun Tembakau.
  - i) Menyusun laporan kegiatan Kebun Tembakau dalam rangka pertanggungjawaban kepada Direksi secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dan/ menandatangani dokumen-dokumen sesuai kewenangannya
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - Menggunakan sesuai anggaran
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Kepala Manajer Keuangan, SDM dan Umum
    - Manajer Tanaman
    - Manajer Pengolahan
    - Manajer Quality Control

## **B. Manajer Tanaman TBN Wilayah I**

### **1. Fungsi Jabatan**

Pengkoornisian, pemantauan dan pengevaluasian kegiatan tanaman tembakau naungan di wilayah I.

## 2. Tugas Pokok

- a) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Tanaman Bawah Naungan.
- b) Mengusulkan kebijakan, sistem prosedur operasional bagian Tanaman Bawah Naungan.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Kebun Tembakau, Kepala Unit Penelitian Tembakau, dan Kepala urusan di Kantor Direksi dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan bagian Tanaman Bawah Naungan Wilayah I dalam hal ;
  - 1) Pemilihan lahan potensial sesuai kebutuhan.
  - 2) Pengukuran, penggambaran, dan pembayaran sewa lahan sesuai kebutuhan.
  - 3) Pembibitan sesuai varietas dan jumlah yang dibutuhkan.
  - 4) Penerapan baku teknis pada setiap tahap kegiatan tanaman, mulai dari pembibitan sampai petik dan pengeringan, agar dicapai produksi kering sesuai sasaran yang ditetapkan.
  - 5) Penataan, pengawasan, dan pengadministrasian tenaga unit tanaman tembakau.
  - 6) Perencanaan kebutuhan, pengelolaan, dan pembayaran uoah tenaga tanaman.
  - 7) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang-barang pabrikan dan lokal untuk kebutuhan tanaman dan gudang pengering.
  - 8) Perencanaan pengolahan gudang pengering.
  - 9) Pelaksanaan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Membina dan menilai kinerja bawahan.
- f) Menyusun laporan kegiatan bagian Tanaman Tembakau Bawah Naungan di Wilayah I dalam rangka pertanggungjawaban kepada General Manajer Kebun Tembakau secara berkala.

3. Tanggung Jawab Jabatan
  - a) Tanggung jawab administrasi ;
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan ;
    - Menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi ;
    - Asisten Manajer Tanaman Tembakau Bawah Naungan Wilayah I.

### **C. Manajer Tanaman TBN Wilayah II**

1. Fungsi Jabatan  
Pengkoordinasian, pemantauan, dan pengevaluasian kegiatan tanaman tembakau Naungan di wilayah II.
2. Tugas Pokok
  - a) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Tanaman Bawah Naungan.
  - b) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Tanaman Bawah Naungan.
  - c) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Kebun Tembakau, Kepala Unit Penelitian Tembakau, dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
  - d) Mengkoordinasikan kegiatan bagian Tanaman Bawah Naungan Wilayah II dalam hal:
    - 1) Pemilihan lahan potensial sesuai kebutuhan.
    - 2) Pengukuran, penggambaran, dan pembukaan lahan sesuai kebutuhan.
    - 3) Pembibitan sesuai varietas dan jumlah yang dibutuhkan.
    - 4) Penanaman dan pemeliharaan tanaman tembakau.
    - 5) Penerapan baku teknis pada setiap tahap kegiatan tanaman, pengeringan dan pengangkutan ke gudang pengolahan agar dicapai produksi kering sesuai sasaran yang ditetapkan.

- 6) Penataan, pengawasan, dan pengadministrasian tenaga unit tanaman tembakau.
  - 7) Perencanaan pengadaan, pengelolaan, dan pembayaran upah tenaga tanaman.
  - 8) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang-barang pabrikan dan local untuk kebutuhan tanaman dan gudang pengering.
  - 9) Perencanaan pengelolaan gudang pengering.
  - 10) Pelaksanaan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi/bagian dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Membina dan menilai kinerja bawahan.
  - f) Menyusun laporan kegiatan bagian Tanaman Tembakau Bawah Naungan di Wilayah II dalam rangka pertanggungjawaban kepada General Manajer Kebun Tembakau secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - Menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervise:
    - Asisten Manajer Tanaman Tembakau Bawah Naungan Wilayah II.

**D. Manajer Tanaman N. O**

1. Fungsi Jabatan  
Pengkoordinasian, pemantauan, dan pengevaluasian kegiatan Tanaman Tembakau NO.
2. Tugas Pokok
  - a) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Tanaman Tembakau NO.

- b) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Tanaman Tembakau NO.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Kebun Tembakau, Kepala Unit Penelitian Tembakau dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan bagian Tanaman Tembakau NO dalam hal:
  - 1) Pemilihan lahan potensial sesuai kebutuhan.
  - 2) Pengukuran, penggambaran, dan pembukaan lahan sesuai kebutuhan.
  - 3) Pembibitan sesuai varietas dan jumlah yang dibutuhkan.
  - 4) Penanaman dan pemeliharaan tanaman tembakau.
  - 5) Penerapan baku teknis pada setiap tahap kegiatan tanaman, pengeringan dan pengangkutan ke gudang pengolahan agar dicapai produksi kering sesuai sasaran yang ditetapkan.
  - 6) Penataan, pengawasan, dan pengadministrasian tenaga unit tanaman tembakau.
  - 7) Perencanaan pengadaan, pengelolaan dan pembayaran upah tenaga tanaman.
  - 8) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang-barang pabrikan dan lokal untuk kebutuhan tanaman dan gudang pengering.
  - 9) Perencanaan dan pengelolaan gudang pengering.
  - 10) Pelaksanaan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi/bagian dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Membina dan menilai kinerja bawahan.
- f) Menyusun laporan kegiatan bagian Tanaman Tembakau NO dalam rangka pertanggungjawaban kepada General Manajer kebun tembakau secara berkala.

3. Tanggung Jawab Jabatan

- a. Tanggung jawab administrasi:
  - memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
- b. Tanggung jawab keuangan:
  - menggunakan sesuai anggaran.
- c. Tanggung jawab supervisi:
  - Asisten Manajer Tanaman Tembakau NO.

**E. Manajer Pengolahan Tembakau Naungan dan N. O**

1. Fungsi Jabatan

Pengkoordinasian, pemantauan, dan pengevaluasian kegiatan bagian Pengolahan Tembakau, baik Tembakau Naungan maupun NO.

2. Tugas Pokok

- a. Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Pengolahan Tembakau Bawah Naungan dan NO.
- b. Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Pengolahan Tembakau Bawah Naungan dan NO.
- c. Melakukan koordinasi dengan para Manajer Kebun Tembakau, Kepala Unit Penelitian Tembakau dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d. Mengkoordinasikan kegiatan bagian Pengolahan Tembakau Bawah Naungan dan NO dalam hal:
  - 1) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan fermentasi tembakau.
  - 2) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan sortasi tembakau.
  - 3) Penilaian kualitas tembakau sesuai *grade* yang diinginkan pembeli.
  - 4) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan packing tembakau.
  - 5) Penataan, pengawasan, dan pengadministrasian produksi serta tenaga pengolahan tembakau.



- 6) Perencanaan kebutuhan pengadaan dan pengelolaan, serta pembayaran upah tenaga pengolahan.
  - 7) Penyimpanan, pengelolaan, dan pengadministrasian persediaan tembakau.
  - 8) Pengelolaan penggunaan gudang pengolah.
  - 9) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang pabrikan dan lokal serta pemeliharaan peralatan pengolahan.
  - 10) Perencanaan dan persiapan inspeksi.
  - e) Membina dan menilai kinerja bawahan.
  - f) Menyusun laporan kegiatan bagian Pengolahan Tembakau dalam rangka pertanggungjawaban kepada General Manajer kebun tembakau secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Asisten Manajer Pengolahan Tembakau Bawah Naungan, Asisten Manajer Pengolahan Tembakau NO dan Asisten Manajer Produksi Bobbin.

**F. Manajer Keuangan, Sumber Daya Manusia, dan Umum**

1. Fungsi Jabatan  
Pengkoordinasian, pemantauan, dan pengevaluasian kegiatan bagian keuangan, SDM, dan Umum, dan teknologi informasi di Kebun Tembakau.
2. Tugas Pokok
  - a) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Bagian Keuangan, SDM, dan Umum.

- b) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Bagian Keuangan, SDM, dan Umum.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Kebun Tembakau dan Kepala Urusan di Kantor Direksi dalam rangka penyelesaian kerjaan.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan Bagian Keuangan, SDM, dan Umum dalam hal:
  - 1) Pengumpulan RKAP dari masing-masing bagian untuk dijadikan RKAP Kebun Tembakau.
  - 2) Pelaksanaan, penataan, dokumentasi administrasi Kebun Tembakau.
  - 3) Perencanaan, pengalokasian, dan pengendalian anggaran.
  - 4) Validasi keabsahan bukti pengeluaran dan permintaan uang.
  - 5) Pengadministrasian, pengelolaan dan pemeliharaan aset, serta pembayaran pajak PBB.
  - 6) Validasi keabsahan permintaan bahan atau barang dari masing-masing bagian.
  - 7) Pengadaan dan pemantauan permintan bahan atau barang.
  - 8) Pemantauan persediaan barang hasil produksi.
  - 9) Perencanaan, penyeleksian, penerimaan, penempatan, dan pengembangan SDM.
  - 10) Pembayaran gaji, tunjangan, dan biaya pegawai lainnya.
  - 11) Perencanaan, pemantauan, pemeliharaan, dan pengembangan teknologi informasi.
  - 12) Penyusunan laporan keuangan dan Manajemen Kebun Tembakau.
  - 13) Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan protokoler, hubungan eksternal, internal, dan PKBL.
- e) Membina dan menilai kinerja bawahan.

- f) Menyusun laporan kegiatan Bagian Keuangan, SDM, dan Umum dalam rangka pertanggungjawaban kepada General Manajer Kebun Tembakau secara berkala.

3. Tanggung jawab jabatan

- a) Tanggung Jawab Administrasi:
  - Memberikan paraf, dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
- b) Tanggung jawab keuangan:
  - Menggunakan sesuai anggaran.
- c) Tanggung jawab supervise:
  - Asisten Manajer Keuangan, Asisten Manajer SDM, Asisten Manajer Umum, dan Asisten Manajer TI.

**G. Manajer Quality Control**

1. Fungsi Jabatan

Pengkoordinasian, pemantauan dan pengevaluasian kegiatan bagian *quality control* di Kebun Tembakau.

2. Tugas Pokok

- a) Mengusulkan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian *Quality Control*.
- b) Mengusulkan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian *Quality Control*.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Manajer Kebun Tembakau, Kepala Unit Penelitian Tembakau, dan Kepala Urusan di Kantor Pusat dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengkoordinasikan kegiatan bagian *Quality Control* dalam hal:
  - 1) Pengujian dan pemantuan kualitas bibit, kualitas tanah, pupuk, dan proses budidaya tembakau, serta pengamatan cuaca.
  - 2) Pemantauan kualitas proses pemetikkan, pengeringan, dan pengolahan tembakau.
  - 3) Pengujian kualitas tembakau sesuai dengan *grade* yang diinginkan pembeli.

- 4) Pemantauna pemasukkan lahan dan gambar kebun
  - 5) Pemantauan analisa limbah.
  - 6) Pemberian masukan untuk meningkatkan kualitas produk
  - e) Membina, dan menilai kinerja para bawahan
  - f) Menyusun laporan kegiatan bagian *Quality Control* dalam rangka pertanggungjawaban kepada General Manager Kebun Tembakau, Kepala Divisi *Quality Control* dan Pengembangan Lahan di Kantor Direksi secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Asisten Manajer Quality Control

#### **H. Asisten Manajer Keuangan**

1. Fungsi Jabatan  
Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian Keuangan di Kebun Tembakau.
2. Tugas pokok
  - a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Keuangan.
  - b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasi bagian Keuangan.
  - c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan di Kantor Direksi dan Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
  - d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian Keuangan dalam hal:

- 1) Mengumpulan RKAP dari masing-masing bagian untuk dijabarkan RKAP Kebun Tembakau.
  - 2) Penyediaan dana kas.
  - 3) Kas opname dan stock opname.
  - 4) Perencanaan, pengalokasian, dan pengendalian anggaran.
  - 5) Perencanaan dan pelaksanaan pembayaran.
  - 6) Penyediaan kebutuhan permintaan modal kerja secara periodik.
  - 7) Pembuatan evaluasi biaya perbagian-bagian setiap bulan.
  - 8) Penyusunan laporan manajemen, keuangan, dan prognosa bulanan.
  - 9) Penyusunan laporan produksi hasil.
  - 10) Pemantauan persediaan hasil produksi.
  - 11) Penyusunan laporan pemakaian dan pengendalian bahan barang.
  - 12) Verifikasi bukti kas bank dan bukti jurnal.
  - 13) Validasi keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang.
  - 14) Rekonsiliasi rekening koran dengan Asisten Manajer unit lain.
  - 15) Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan PKBL.
  - e) Membina dan menilai kinerja Pelaksana bagian Keuangan.
  - f) Menyusun laporan kegiatan bagian Keuangan dalam rangka pertanggungjawaban kepada Manajer Keuangan, SDM, dan Umum secara berkala.
3. Tanggung jawab jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi ;
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan ;
    - Mengendalikan biaya sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi ;
    - Pelaksana bagian keuangan.

## I. Asiaten Manajer Akuntansi

### 1. Fungsi Jabatan

Pengawasan dan pelaksanaan Urusan Akuntansi Perusahaan

### 2. Tugas Pokok

- a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan Urusan Akuntansi
- b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional Urusan Akuntansi
- c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan lainnya, serta Para Asisten Manajer Pabrik Gula dan Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan Urusan Akuntansi dalam hal :
  - 1) Catatan dan pengolahan data akuntansi perusahaan.
  - 2) Pencatatan hutang-piutang perusahaan.
  - 3) Pencatatan rekening koran antara kantor direksi dengan pabrik gula dan kebun tembakau.
  - 4) Pencatatan terhadap beban penyusutan (depresiasi) aset perusahaan.
  - 5) Penyiapan dan pemeliharaan dokumen keuangan perusahaan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - 6) Penutupan buku bulanan, triwulan dan tahunan.
  - 7) Penyusunan laporan kegiatan perusahaan.
  - 8) Penyiapan dokumen/RPB pengesahan laporan keuangan.
  - 9) Pelaksanaan verifikasi terhadap laporan kerja perusahaan.
  - 10) Pendampingan auditor eksternal dalam melakukan pemeriksaan dan pengambilan data.
  - 11) Pelaksanaan tindak lanjut terhadap hasil temuan-temuan setelah di audit oleh auditor eksternal.
- e) Membina dan menilai kinerja para pelaksana urusan akuntansi.

- f) Menyusun laporan kegiatan urusan akuntansi dalam rangka pertanggung jawaban kepada kepala urusan akuntansi secara berkala.

3. Tanggung Jawab

- a) Tanggung jawab administrasi:
  - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
- b) Tanggung jawab keuangan:
  - Menggunakan sesuai anggaran.
- c) Tanggung jawab supervisi:
  - Pelaksana Urusan Akuntans

**J. Asisten Manajer SDM**

1. Fungsi Jabatan

Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian SDM di Kebun Tembakau.

2. Tugas Pokok

- a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian SDM.
- b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian SDM.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan dan Manajer unit lain serta para Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian SDM dalam hal:
  - 1) Pemeriksaan pengeluaran gaji karyawan.
  - 2) Pembayaran pajak dan iuran jamsostek.
  - 3) Penyediaan dan evaluasi absensi pegawai di Kebun Tembakau.
  - 4) Pembuatan, perhitungan daftar gaji dan tunjangan pegawai, serta pensiunan di Kebun Tembakau.
  - 5) Pembuatan dan perhitungan PPh (Pajak Penghasilan) pegawai dan pensiunan.

- 6) Pembuatan, perhitungan pendapatan lain, dan hak karyawan.
  - 7) Penyediaan dan penyiapan urusan promosi/mutasi, masa kerja efektif pegawai.
  - 8) Pembuatan statistik bagian SDM.
  - 9) Pengumpulan dan penelitian hasil penilaian pegawai dari masing-masing bagian.
  - 10) Mengurus kelancaran perawatan dan penggantian biaya perawatan bagi pegawai dan keluarganya di Rumah Sakit.
  - 11) Pengurusan cuti, klaim Askes, dan sumbangan musibah pegawai Kebun Tembakau.
  - 12) Pengurusan administratif pegawai yang akan memasuki masa purna bakhti.
  - 13) Persiapan dan seleksi tenaga kerja.
  - 14) Rekonsiliasi dengan Asisten Manajer unit lain.
  - 15) Pengembangan dan evaluasi karyawan.
  - 16) Perencanaan dan evaluasi penerapan K3.
  - e) Membina, dan menilai kinerja bagian pelaksana bagian SDM.
  - f) Menyusun laporan bagian SDM dalam rangka pertanggungjawaban kepada Manajer Keuangan, SDM, dan Umum secara berkala.
3. Tanggung jawab
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - Mengendalikan biaya sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Pelaksana bagian umum.

## **K. Asisten Manajer Umum**

### 1. Fungsi Jabatan

Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian umum di Kebun Tembakau



## 2. Tugas Pokok

- a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Umum.
- b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Umum.
- c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian Umum dalam hal:
  - 1) Pelaksanaan, penataan dan dokumentasi administrasi Kebun Tembakau
  - 2) Pengadministrasian, pengelolaan dan pemeliharaan aset serta pembayaran pajak PBB.
  - 3) Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan protokoler.
  - 4) Validasi keabsahan permintaan barang/bahan.
  - 5) Penjaringan, verifikasi, dan evaluasi vendor.
  - 6) Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan hubungan eksternal dan internal.
  - 7) Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pemeliharaan alat dan mesin produksi.
  - 8) Perencanaan dan pengelolaan penggunaan sarana dan prasarana produksi.
- e) Membina dan menilai kinerja para pelaksana bagian Umum.
- f) Menyusun laporan kegiatan bagian Umum dalam rangka pertanggungjawaban kepada Manajer Keuangan, SDM dan Umum secara berkala.

## 3. Tanggung Jawab

- a) Tanggungjawab administrasi :
  - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
- b) Tanggungjawab keuangan :
  - Mengedalikan biaya sesuai anggaran.
- c) Tanggungjawab supervise :

- Pelaksana bagian Umum.

**L. Asisten Gudang Magazine**

**M. Asisten TI**

1. Fungsi Jabatan

Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian TI di Kebun Tembakau.

2. Tugas Pokok

- Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian TI.
- Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian TI.
- Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan di Kantor Direksi dan Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- Mengawasi dan melaksanakan bagian TI dalam hal:
  - Menghidupkan dan mematikan komputer server dan pendukungnya.
  - Memonitor aktivitas internet dan intranet di Kebun Tembakau.
  - Memeriksa e-mail untuk memonitor *update* program aplikasi yang digunakan di Kebun Tembakau.
  - Memonitor kapasitas *harddisk server* di Kebun Tembakau.
  - Membantu jalannya operasional komputerisasi di Kebun Tembakau.
  - Melakukan proses *backup* data secara periodik (minggu dan bulanan) dan menyimpannya di tempat yang aman.
  - Membantu Unit kerja di Kebun Tembakau dalam melakukan proses perbaikan perangkat teknologi Informasi.
- Manajer Keuangan, SDM dan Umum Membina dan menilai kinerja para Pelaksana bagian TI.
- Menyusun laporan kegiatan bagian TI dalam rangka pertanggungjawaban kepada secara berkala.

3. Tanggung jawab jabatan
  - a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - Mengendalikan biaya sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervise:
    - Pelaksana bagian TI.

**N. Asisten Manajer Tanaman Naungan I/II**

1. Fungsi Jabatan  
Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian Tanaman Bawah Naungan Wilayah I/II di Kebun Tembakau.
2. Tugas Pokok
  - a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Tanaman Bawah Naungan.
  - b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Tanaman Bawah Naungan.
  - c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
  - d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian Tanaman Bawah Naungan dalam hal:
    - 1) Pemilihan lahan potensial sesuai kebutuhan.
    - 2) Pengukuran, penggambaran, dan pembayaran sewa lahan sesuai kebutuhan.
    - 3) Pembibitan sesuai varietas dan jumlah yang dibutuhkan.
    - 4) Penerapan baku teknis pada setiap tahap kegiatan tanaman, mulai dari pembibitan sampai petik dan pengeringan, agar dicapai produksi kering sesuai sasaran yang ditetapkan.
    - 5) Penataan, pengawasan, dan pengadministrasian tenaga unit tanaman tembakau.

- 6) Perencanaan kebutuhan, pengelolaan dan pembayaran upah tenaga tanaman.
  - 7) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang-barang pabrikan dan lokal untuk kebutuhan tanaman dan gudang pengering.
  - 8) Perencanaan dan pengelolaan gudang pengering.
  - 9) Pelaksanaan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi/bagian dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Membina dan menilai kinerja Pelaksana bagian Tanaman Bawah Naungan.
  - f) Membuat program kerja, menyusun laporan kegiatan dan produksi serta evaluasi secara berkala, sebagai pertanggungjawaban kepada Manajer Tanaman Bawah Naungan.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - Menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Pelaksana bagian Tanaman Bawah Naungan.

**O. Asisten Tanaman NO**

1. Fungsi Jabatan  
Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian Tanaman Tembakau NO.
2. Tugas Pokok
  - a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Tanaman Tembakau NO.
  - b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Tanaman NO.

- c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian Tanaman NO dalam hal:
  - 1) Pemilihan lahan potensial sesuai kebutuhan.
  - 2) Pengukuran, penggambaran, dan pembayaran sewa lahan sesuai kebutuhan.
  - 3) Pembibitan sesuai varietas dan jumlah yang dibutuhkan.
  - 4) Penerapan baku teknis pada setiap tahap kegiatan tanaman, mulai dari pembibitan sampai petik dan pengeringan, agar dicapai produksi kering sesuai sasaran yang ditetapkan.
  - 5) Penataan, pengawasan, dan pengadministrasian tenaga unit tanaman tembakau.
  - 6) Perencanaan kebutuhan, pengelolaan dan pembayaran upah tenaga tanaman.
  - 7) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang-barang pabrikan dan lokal untuk kebutuhan tanaman dan gudang pengering.
  - 8) Perencanaan dan pengelolaan gudang pengering.
  - 9) Pelaksanaan hubungan dan komunikasi dengan pihak ketiga di lokasi/bagian dalam mewujudkan lingkungan kerja yang kondusif.
- e) Membina dan menilai kinerja Pelaksana bagian Tanaman NO.
- f) Membuat program kerja, menyusun laporan kegiatan dan produksi serta evaluasi secara berkala, sebagai pertanggungjawaban kepada Manajer Tanaman NO.

### 3. Tanggung Jawab Jabatan

- a. Tanggung jawab administrasi:
  - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
- b. Tanggung jawab keuangan:
  - Menggunakan sesuai anggaran.

- c. Tanggung jawab supervisi:
  - Pelaksana bagian Tanaman NO.

**P. Asisten Manajer Pengolahan Tembakau Naungan/NO**

1. Fungsi Jabatan

Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan Pengolahan Tembakau Naungan/NO.

2. Tugas Pokok

- a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Pengolahan Tembakau Naungan/NO.
- b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Pengolahan Tembakau Naungan/NO.
- c) Melakukan koordinasi dengan Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
- d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian Pengolahan Tembakau Naungan/NO dalam hal:
  - 1) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan fermentasi tembakau.
  - 2) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan sortasi tembakau.
  - 3) Penilaian kualitas tembakau sesuai grade yang diinginkan pembeli.
  - 4) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan packing tembakau.
  - 5) Penataan, pengadministrasian produksi serta tenaga pengolahan tembakau.
  - 6) Perencanaan kebutuhan pengadaan dan pengelolaan, serta pembayaran upah tenaga pengolahan.
  - 7) Penyimpanan, pengelolaan, dan pengadministrasian persediaan tembakau.
  - 8) Perencanaan kebutuhan dan pengelolaan barang pabrikan dan lokal serta pemeliharaan peralatan pengolahan.

- e) Membina dan menilai kinerja karyawan pelaksana bagian Pengolahan Tembakau Naungan/NO.
  - f) Menyusun laporan kegiatan bagian Pengolahan Tembakau Naungan/NO dalam rangka pertanggungjawaban kepada Manajer Pengolahan tembakau secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung Jawab Supervisi
    - Pelaksana bagian Pengolahan Tembakau Naungan/NO.

**Q. Asisten Manajer Produksi Bobbin**

1. Fungsi Jabatan
- Pengawasan dan pelaksanaan kegiatan bagian Produksi Bobbin.
2. Tugas Pokok
- a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian Produksi Bobbin.
  - b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian Produksi Bobbin.
  - c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan di Kantor Direksi dan Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
  - d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan Produksi Bobbin dalam hal;
    - 1) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan fermentasi tembakau.
    - 2) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan sortasi tembakau.
    - 3) Pengetesan kualitas tembakau sesuai *grade* yang diinginkan pembeli

- 4) Perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan packing tembakau.
  - 5) Penataan, pengawasan dan pengadministrasian tenaga pengolahan tembakau.
  - 6) Perencanaan, pengadaan dan pengelolaan, serta pembayaran gaji tenaga pengolahan
  - 7) Penyimpanan, pengelolaan dan pengadministrasian persediaan tembakau
  - 8) Pengelolaan gudang tembakau.
  - 9) Perencanaan, pengadaan dan pemeliharaan peralatan produksi.
  - 10) Membina, dan menilai kinerja para pelaksana bagian produksi Bobbin.
  - 11) Menyusun laporan kegiatan produksi Bobbin dalam rangka pertanggungjawaban kepada Manajer Pengolahan Bobbin dan NO secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan
    - Menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Pelaksana bagian Produksi Bobbin.

**R. Asisten Manajer Keuangan Bobin**

**S. Asisten Manajer Quality Control**

1. Fungsi Jabatan  
Pengawasan, pelaksanaan kegiatan bagian *Quality Control* di Kebun Tembakau
2. Tugas Pokok
  - a) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan bagian *Quality Control*.



- b) Menyiapkan bahan-bahan penyusunan kebijakan, sistem dan prosedur operasional bagian *Quality Control*.
  - c) Melakukan koordinasi dengan para Asisten Urusan di Kantor Direksi dan Asisten Manajer Kebun Tembakau dalam rangka penyelesaian pekerjaan.
  - d) Mengawasi dan melaksanakan kegiatan bagian *Quality Control* dalam hal:
    - 1) Pengujian dan pemantauan kualitas bibit, kualitas tanah, pupuk, dan proses budidaya tembakau, serta pengamatan cuaca.
    - 2) Pemantauan kualitas proses pemetikkan, pengeringan, dan pengolahan tembakau.
    - 3) Pengujian kualitas tembakau sesuai dengan *grade* yang diinginkan pembeli.
    - 4) Pemantauan pemasukkan lahan dan gambar kebun.
    - 5) Pemantauan analisa limbah.
    - 6) Pemberian masukan untuk meningkatkan kualitas produk.
  - e) Membina, dan menilai kinerja para Pelaksana bagian *Quality Control*
  - f) Menyusun laporan kegiatan bagian *Quality Control* dalam rangka pertanggungjawaban kepada Manajer *Quality Control* secara berkala.
3. Tanggung Jawab Jabatan
- a) Tanggung jawab administrasi:
    - Memberikan paraf dokumen-dokumen sesuai kewenangannya.
  - b) Tanggung jawab keuangan:
    - Menggunakan sesuai anggaran.
  - c) Tanggung jawab supervisi:
    - Pelaksana Urusan Administrasi Keuangan PKBL.

Lampiran 2

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X ( PERSERO) FORMULIR SASARAN KERJA INDIVIDU ( SKI ) TAHUN 2012		
NAMA : ██████████	UUS : Tembakau	
NIK : ██████████	Kebun Kertosari	
JABATAN : ██████████	URUSAN : AK&U	
GOLONGAN : ██████████ PKB PTPN 10		
LIMA SASARAN UTAMA		
Berisi Sasaran Usaha tahunan yang harus dicapai, dan atau Standart Kerja tahunan yang harus dipenuhi dan atau Program Perbaikan yang harus dilakukan yang akan merupakan kontribusi, kerja dan hasil kerja yang bersangkutan dan sekaligus pemenuhan harapan perusahaan dari yang bersangkutan selama satu tahun.		
SASARAN UTAMA	KRITERIA	NILAI
<b>1 KETEPATAN PENGADAN BAHAN &amp; BARANG</b> Pengadaan bahan & barang : Pengadaan Kawat BWG maksimal Maret Pengadaan Pupuk maksimal April. Pengadaan Bambu maksimal Mei. Pengadaan Rafia tali Tanaman maksimal Mei. Pengadaan Sekam maksimal Agustus. Pengadaan Kayu bakar maksimal Agustus.	Pelaksanaan pengadaan: Tanpa Penyimpangan Penyimpangan 1 - 2 jenis barang Penyimpangan 3 - 4 jenis barang Penyimpangan lebih dari 5 jenis barang	A (B) C D
<b>2 PENGENDALIAN PERSEDIAAN BAHAN &amp; BARANG</b> Turn Over maksimal 5% dari total pengadaan. RKO = Rp 632.890.000 REAL = Rp 344.452.000 Rp 288.438.000 45,6%	< 3,1 % 3,1 - 4,9 % = 5 % > 5 %	(A) B C D
<b>3 PENGENDALIAN BIAYA UMUM</b> Perk. 510.70, 519. RKO = Rp 4.520.582.000 REAL = Rp 3.820.786.000 % 84,5%	< 95 % 96 - 99 % = 100 % > 100 %	(A) B C D
<b>4 PENGENDALIAN HARGA POKOK PRODUKSI</b> RKO = Rp 73.235.050.000 REAL = Rp 72.450.699.000 98,9%	< 95 % 96 - 99 % = 100 % > 100 %	A (B) C D
<b>5 KETEPATAN LAPORAN KE SBU TEMBAKAU</b> Laporan Keuangan Laporan Pengajuan Modal Kerja Laporan Prognosa Laporan Manajemen Laporan GAR	Pelaksanaan pengajuan: Tanpa Penyimpangan Penyimpangan 1 - 2 kali Penyimpangan 3 - 4 kali Penyimpangan lebih dari 5 kali	A (B) C D
Dibuat Oleh Yang bersangkutan	Disetujui Oleh Atasan Ybs	Diketahui oleh Pejabat Puncak Direksi
██████████ Tanggal, Nopember 2012	██████████ Tanggal, Nopember 2012	Tanggal, Nopember 2012

HASIL PENILAIAN KARYAWAN (HPK)  
PEJABAT PUNCAK, KEPALA BAGIAN UNIT USAHA, ASISTEN SBU  
DAN KEPALA URUSAN KANTOR DIREKSI  
AKHIR TAHUN 2012

- NAMA : ~~XXXXXXXXXX~~ - BAGIAN : A K & U  
- NIK : ~~XXXXXXXXXX~~ - UNIT USAHA : Kebun Kertosari  
- JABATAN : ~~XXXXXXXXXX~~  
- GOL/MKG : ~~XXXXXXXXXX~~ PKB - PTPN10

I	HASIL KERJA ( Referensi sasaran Kerja Individu Karyawan )	SKOR					
		A	B	C	D		
1	Hasil pencapaian Sasaran Utama 1	20	(16)	12	8		
2	Hasil pencapaian Sasaran Utama 2	(20)	16	12	8		
3	Hasil pencapaian Sasaran Utama 3	(20)	16	12	8		
4	Hasil pencapaian Sasaran Utama 4	20	(16)	12	8		
5	Hasil pencapaian Sasaran Utama 5	(20)	16	12	8		
Skor Tertimbang I = Jumlah Skor x Bobot =		88	x 40 %	=	35,2		
II	SIKAP KERJA ( Deskripsi Sikap Karyawan )	SKOR					
		A	B	C	D		
1	Keterbukaan	20	(16)	12	8		
2	Proaktivitas	20	(16)	12	8		
3	Komitmen dan Rasa Tanggung Jawab	20	(16)	12	8		
4	Semangat Kerja dan Motivasi	20	(16)	12	8		
5	Exellence	20	16	(12)	8		
Skor Tertimbang II = Jumlah Skor x Bobot =		76	x 30 %	=	22,8		
III	CARA KERJA & KETRAMPILAN KERJA ( Deskripsi Ketrampilan Karyawan )	SKOR					
		A	B	C	D		
1	Kepemimpinan dan Ketauladanan	20	(16)	12	8		
2	Perencanaan dan Pengorganisasian	20	(16)	12	8		
3	Komunikasi	20	(16)	12	8		
4	Pelayanan dan Kerjasama	20	(16)	12	8		
5	Kreatifitas dan Inovasi	20	16	(12)	8		
Skor Tertimbang III = Jumlah Skor x Bobot =		76	x 30 %	=	22,8		
TOTAL SKOR ( I + II + III ) =		80,8	NILAI AKHIR =	A	(B)	C	D
Keterangan Nilai : ( 40 s/d 59 = D ), ( 60 s/d 79 = C ) ( 80 s/d 89 = B ) ( 90 s/d 100 = A ) :							
Penilaian/ Atasan Ybs.		Karyawan Ybs.		Direksi			
Pendapat : .....		Pendapat : .....		Pendapat : .....			
Diusulkan :		Diusulkan :		Diusulkan :			
Kenaikan Gaji Berkala		Kenaikan Gaji Berkala		Kenaikan Gaji Berkala			
Istimewa ke IIID/03		Istimewa ke IIID/03		Istimewa ke IIID/03			
Tanda Tangan :		Tanda Tangan :		Tanda Tangan :			
<del>XXXXXXXXXX</del>		<del>XXXXXXXXXX</del>		<del>XXXXXXXXXX</del>			
Tanggal : Nopember 2012		Tanggal : Nopember 2012		Tanggal : Nopember 2012			

