

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**ANALISIS PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA  
PT MITRA BETON MANDIRI  
PEKANBARU**

**SKRIPSI**

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Untuk memenuhi Persyaratan Meraih Gelar Sarjana Ekonomi**



UIN SUSKA RIAU

OLEH :

**MUHAMMAD FADHLI**  
**11573104933**

**JURUSAN AKUNTANSI S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU**

**2020**

**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

NAMA : MUHAMMAD FADHLI  
NIM : 11573104933  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JURUSAN : AKUNTANSI S1  
JUDUL : ANALISIS PERANAN AKUNTANSI  
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PADA PT.MITRA BETON  
MANDIRI PEKANBARU  
HARI/TANGGAL : 12 AGUSTUS 2020

DISETUJUI OLEH  
PEMBIMBING



Dr. Mulia Sosiady, SE, MM. Ak  
NIP. 19761217 200901 1 014

MENGETAHUI

DEKAN,

KETUA JURUSAN



Dr. Drs. H. Mufti Saïd HM, M.Ag, MM  
NIP. 19620512 198903 1 003

Nasrullah Djamli, SE, M.SIAK.CA  
NIP. 19780808 200710 1 003

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : MUHAMMAD FADHLI  
NIM : 11573104933  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JURUSAN : AKUNTANSI S1  
JUDUL : ANALISIS PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNG  
JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA  
PADA PT. MITRA BETON MANDIRI PEKANBARU  
HARI/TANGGAL : 12 AGUSTUS 2020

PANITIA PENGUJI  
KETUA PENGUJI



Nasrullah Dhamil, SE, M.Si, AK, CA  
NIP. 19780808 200710 1 003

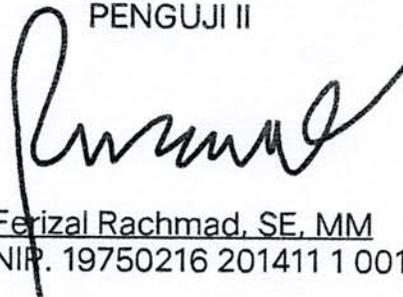
MENGETAHUI

PENGUJI I



Dr. Dony Martias, SE, MM  
NIP. 19760306 200710 1 004

PENGUJI II



Ferizal Rachmad, SE, MM  
NIP. 19750216 201411 1 001



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kekuatan dan kelapangan dalam berfikir kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Peranan Akuntansi Pertanggung Jawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Mitra Beton Mandiri Pekanbaru”**

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan banyak kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharap masukan, saran dan kritikan yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga bantuan yang telah diberikan menjadi amal disisi Allah SWT. Akhir kata mengharapkan agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan umumnya bagi semua pembaca, terima kasih.

Pekanbaru, 25 Agustus 2020  
Penulis

**MUHAMMAD FADHLI**  
**NIM. 11573104933**

UIN SUSKA RIAU

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	i
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	ii
<b>DAFTAR ISI.....</b>	iii
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	v
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan dan manfaat Penelitian .....	9
1.4 Metode Penelitian .....	10
1.5 Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA .....</b>	14
2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggung Jawaban.....	14
2.2 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
2.2.1. Struktur Organisasi yang Memadai Sebagai Pola Pembagian Tanggung Jawab.....	17
2.2.2. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali.....	22
2.2.3. Sistem Kode Perkiraan.....	24
2.3 Pusat Pertanggungjawaban .....	26
2.3.1 Definisi Pusat Pertanggungjawaban.....	26
2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban.....	27
2.4. Sistem Pengendalian Manajemen.....	31
2.4.1 Pengertian Pengendalian Manajemen.....	31
2.4.2 Struktur Pengendalian Manajemen.....	32
2.5 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban.....	33
2.6 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	34
2.6.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	34
2.6.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban .....	35
2.7 Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam.....	37
2.7.1 Tanggungjawab Manusia Terhadap Perbuatan.....	37
2.7.2 Efektifitas dan Efisiensi Kerja Dalam Islam.....	38
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	40
3.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	40
3.2 Struktur Organisasi .....	41
3.3 Kegiatan Usaha.....	47



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
4.1 Anggaran Perusahaan dan Proses Penyusunan.....	49
4.1.1 Analisis Tentang Stuktur Organisasi .....	49
4.1.2 Analisis Tentang Anggaran dan Proses Penyusunan.....	50
4.1.3. Analisis Tentang Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali .....	56
4.1.4 Analisis Tentang Kode Perkiraan .....	57
4.1.5 Analisis Sistem Pelaporan Pertanggungjawaban.....	59
4.2 Pembahasan .....	60
4.2.1. Ringkasan Hasil Penerapan Akuntasnsi Pertanggungjawaban.....	60
4.2.2 Analisis Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya.....	62
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>65</b>
5.1 Kesimpulan .....	65
5.2 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Anggaran PT. Mitra Beton Mandiri (MBM) Per 31 Desember 2015 dan 2016.....	4
Tabel 4.1 Laporan Anggaran Per 31 Desember 2015 dan 2016 .....	54
Tabel 4.2 Ringkasan Hasil Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban .....	61



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era persaingan yang semakin ketat, perusahaan menghadapi berbagai tantangan dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Perusahaan dituntut untuk mengambil langkah strategis guna mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu upayanya adalah dengan menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Perusahaan juga haruslah peka dan memberikan reaksi yang cepat terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen terhadap barang dan jasa, dengan memproduksi barang tersebut sesuai dengan keinginan konsumen.

Untuk dapat bersaing, perusahaan tidak akan terlepas dari masalah yang berhubungan dengan biaya. Biaya yang terjadi dalam proses produksi, agar tercapai tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh laba. Demi kelangsungan hidup perusahaan, maka sebaiknya perlu dilakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya.

Akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggung jawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggung jawaban pusat pertanggung jawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen Samryn (2012:76). Dengan adanya akuntansi pertanggung jawaban, pimpinan dapat mendelegasikan

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

Dalam menilai suatu perusahaan apakah sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban atau belum maka bisa dilihat melalui syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yakni struktur organisasi, anggaran, pemisahan biaya, klasifikasi kode rekening, dan laporan pertanggungjawaban. Serta karakteristik akuntansi pertanggungjawaban berupa pusat pertanggungjawaban, standar pengukuran kinerja, pengukuran kinerja manajer, dan pemberian penghargaan dan hukuman pada manajer suatu perusahaan.

Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mempermudah pengendalian manajemen, dimana organisasi dibagi menjadi unit-unit kecil yang bertanggungjawab terhadap suatu kegiatan, dengan demikian dapat ditunjukkan pihak mana yang bertanggungjawab jika terjadi suatu penyimpangan.

Adapun syarat-syarat dari akuntansi pertanggungjawaban ini agar dapat dilaksanakan dengan baik adalah:

1. Adanya struktur organisasi yang memperlihatkan pendelegasian wewenang yang jelas.
2. Adanya sistem anggaran setiap departemen pusat pertanggungjawaban.
3. Adanya pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan.
4. Adanya sistem kode perkiraan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Adanya sistem pelaporan prestasi kepada *manager* yang bertanggungjawab

Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan caramenyelenggarakan perencanaan suatu sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Dari sistem pencatatan ini akan dihasilkan laporan-laporan biaya yang menunjukkan bagaimana manajer memenuhi tanggungjawabnya atas biaya-biaya yang terjadi dalam unit perusahaannya. Dalam pengelolaan perusahaan, anggaran merupakan bagian yang sangat penting. Anggaran dapat memberikan aspek motivasi bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran sering dipakai untuk menilai kinerja dari pimpinan pusat pertanggung jawaban.

PT. mitra beton mandiri (MBM) adalah perusahaan yang bergerak dibidang *Producer Mix Concreate*, Industri Bahan bangunan yang dididirikan dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan bagi stakeholder, bertumbuh dan memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui peningkatan kinerja sumberdaya manusia dan perusahaan yang beroperasi sebagai unit ekonomi dengan berorientasikan laba, efesien, bersaing dan berkembang.

Permasalahan yang akan penulis ungkap didalam tugas akhir ini dibatasi pada bagian produksi dan Operasi, dimana bagian produksi di pimpin langsung oleh kepala bagian. Berikut ini laporan Anggaran PT. Mitra Beton Mandiri (MBM) dapat dilihat pada Tabel 1.1 .

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Tabel. 1.1**  
**Laporan Anggaran PT. Mitra Beton Mandiri (MBM)**  
**Per 31 Desember 2015 dan 2016**

No	Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Variance	
				(Rp)	(%)
1.	Biaya Produksi				
	– Biaya Material	22.889.726.500	21.731.094.449	1.158.632.051	5.06
	– Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.051.385.000	1.194.612.295	(143.227.295)	-13.62
	– Biaya Overhead	4.955.837.075	5.322.643.520	(366.806.445)	-7.40
2.	Biaya Operasi				
	– Biaya Penjualan	240.315.800	290.225.849	(49.910.049)	-20.77
	– Biaya umum dan Administrasi	741.979.000	943.340.972.	(201.361.972)	-27.13

Sumber: PT. Mitra Beton Mandiri (Data olahan)

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas, dapat dilihat pada biaya produksi yaitu pada biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Biaya tenaga kerja langsung realisasinya sebesar Rp. 1.194.612.295,- sedangkan anggaran nya sebesar Rp.1.051.385.000,- sehingga terjadi kerugian sebesar Rp.143.227.295,- atau sebesar -13.62%. Dan di biaya overhead realisasinya sebesar Rp. 5.322.643.520,- sedangkan anggaran nya sebesar Rp.4.955.837.075,- sehingga terjadi kerugian sebesar Rp.366.806.445,- atau sebesar -7.40%. Berikutnya dapat dilihat di biaya operasi dimana biaya penjualan realisasinya sebesar Rp. 290.225.849,- sedangkan anggaran nya sebesar Rp.240.315.800,- sehingga terjadi kerugian sebesar Rp.49.910.049,- atau sebesar -20.77%. Dan di biaya umum dan administrasi realisasinya sebesar Rp. 741.979.000,- sedangkan anggaran nya sebesar Rp. 943.340.972,- sehingga terjadi kerugian sebesar Rp. 201.361.972,- atau sebesar -27,13%.

Selanjutnya Permasalahan yang penulis temui adalah hal dalam proses penyusunan anggaran PT. Mitra Beton Mandiri adalah *top down* (dari atas ke

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bawa) dimana dalam penyusunan anggaran perusahaan belum melibatkan semua unsur di dalam perusahaan tersebut. Sehingga azas partisipasi tidak tercermin pada perusahaan ini. Proses penyusunan anggaran PT. Mitra Beton Mandiri diawali dengan dikeluarkannya memo dari direktur utama kepada bagian keuangan dan umum selanjutnya bagian ini mulai menyusun anggaran berdasarkan data realisasi periode sebelumnya, yang kemudian dibandingkan dengan realisasi dari anggaran tersebut. Setelah anggaran disusun keuangan langsung menyerahkan kepada direktur untuk disetujui tanpa meminta lagi pendapat dari tiap departemen yang terkait. Sehingga karena dalam penyusunan anggaran departemen lain tidak di ikut sertakan menyusun anggaran maka mereka merasa tidak ikut bertanggungjawab dalam rencana dan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan yang mengakibatkan anggaran tersebut tidak terkendali atau susah dikendalikan

Sedangkan keterlibatan kepala bagian produksi dan Operasi hanya membuat rancangan dan rencana kebutuhan untuk tahun sepan tanpa duduk bersama sebagai tim anggaran. Bagian keuangan (seksi akuntansi) diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran dengan mendapat masukan tertulis dari kepala bagian produksi. Bagian keuangan (seksi akuntansi) dalam menyusun anggaran bisa menambah dan mengurangi usulan yang dibuat oleh para-para bagian produksi. Hal ini berakibat kurangnya tanggung jawab dari bagian produksi. Mereka terbebani dengan anggaran tersebut karena tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran, sehingga realisasi anggaran tidak sesuai dengan anggaran yang telah disusun.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hal ini juga akan menyebabkan penyimpangan-penyimpangan yang merugikan (*unfavourable*) sehingga biaya produksi meningkat dari yang ditetapkan perusahaan. Seharusnya dalam penyusunan anggaran tersebut perlu dibentuk panitia anggaran yang melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan atau duduk bersama dalam penyusunan. Karena dengan keterlibatan tersebut akan menimbulkan rasa tanggung jawab sehingga mereka termotivasi untuk mencapai target atau akan terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favourable variance*) dalam anggaran khusus anggaran bagian produksi.

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Munandar (2012:18) yang menjelaskan sebagai berikut:

”Tugas penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia *budget*. Team penyusunan budget ini biasanya diketahui oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil direktur) dengan anggota-anggota mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia. Didalam panitia budget inilah diadakan pembahasan pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan yang akan datang, sehingga budget yang disusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan konsisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam

perusahaan. Sehingga memudahkan tercapainya kerjasama yang saling menguntungkan”.

Permasalahan berikutnya yaitu tidak adanya evaluasi secara periodik atau penyajian laporan dalam jangka pendek yang dilakukan perusahaan terhadap kinerja manajer. Sehingga tidak diketahui gambaran sampai sejauhmana pekerjaan atau realisasi yang telah terlaksana pada tahun tersebut. Evaluasi hanya dilakukan sekali dalam setahun yaitu pada akhir tahun atau setelah masa periode selesai, akibatnya apabila terjadi penyimpangan tidak dijelaskan penyebab terjadi penyimpangan tersebut pada laporan pertanggungjawaban.

Permasalahan lainnya yaitu penerapan sistem kode perkiraan. Pada biaya produksi PT. Mitra Beton Mandiri belum ada kode perkiraan sehingga belum dapat mengidentifikasi perkiraan menurut jenis perkiraan dan membagi seksi mana yang bertanggung jawab terhadap biaya yang muncul tersebut serta belum menunjukkan biaya terkendali dan tidak terkendali. Teori yang mendukung dalam membahas masalah ini adalah Hariadi (2012:272): “Klasifikasi dan kode rekening harus disusun sedemikian rupa sehingga mampu menunjukkan jenis biaya atau penghasilan yang terjadi, memungkinkan pengumpulan biaya terkendali dan tidak terkendali pada masing-masing pusat pertanggung jawaban atau kontribusi penghasilan masing-masing produk dan dapat mengidentifikasi pula kode tingkat pimpinan manajemen yang bertanggung jawab”.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hal ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu, salah satu nya penelitian Abdul Haris Kurniawan. (2014) Hasil penelitian yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. Lima Utama Surabaya belum memadai. Hal ini terlihat pada PT. Lima Utama Surabaya belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai. Klasifikasi kode rekening juga belum diterapkan dengan cukup memadai. Biaya-biaya yang terjadi dicatat untuk setiap tingkat manajemen, namun belum digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. PT. Lima Utama Surabaya telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi. Perusahaan tidak membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materil.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan Rifky Ronal Tumbuan.(2013).Dengan hasil penelitian” Struktur organisasi PT. Hutama Karya secara jelas dan tegas memperlihatkan jenjang wewenang dan tanggung jawab yang dilaksanakan dari atasan hingga bawahan. Hal ini terlihat dari struktur organisasi dan pen-jelasannya yang menunjukkan adanya pembagian tugas dan fungsi yang jelas dari setiap unit organisasi. PT Hutama Karya telah melakukan penyusunan anggaran untuk ba-giannya sendiri, yang ditetapkan secara *bottom-up*, di mana tiap bagian/fungsi terlebih dahulu membuat anggaran untuk ke-mudian diajukan ke manaje-men. Proses pelaksanaan peni-laian kinerja pada perusahaan baik, degan adanya pembagian persentase anggaran yang dibandingkan dengan realisasi pada tiap semester”.

Berdasarkan uraian di atas, melihat pentingnya peranan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian biaya pada suatu perusahaan maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**ANALISIS PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. MITRA BETON MANDIRI PEKANBARU**”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang, permasalahan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut: “Apakah penerapan sistem akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Mitra Beton Mandiri telah berjalan dengan baik?”

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui apakah perusahaan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban
- b. Untuk mengetahui bagaimana mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dalam hal pengendalian biaya.
- c. Untuk mengetahui apakah kode perkiraan yang dibuat oleh perusahaan sudah sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
- d. Untuk mengetahui apakah manajemen sudah melakukan evaluasi secara periodik

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**2. Manfaat Penelitian**

- a. Bagi penulis, untuk menambah wawasan penulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan bagaimana perannya sebagai alat pengendalian biaya bagi perusahaan.
- b. Bagi perusahaan, diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan pertimbangan dalam memperbaiki kekurangan yang ada dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban.
- c. Bagi pihak lain, penulis mengharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi pihak-pihak yang ingin mendalami pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dan sebagai bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

**1.4 Metode Penelitian****1. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Matra Beton Mandiri (MBM) Pekanbaru yang beralokasi di jalan Melur Komplek Villa Panam, Blok A No 15-16 Sidomulyo Barat –Tampan- Pekanbaru, dari tanggal Februari 2020 samapi April 2020

**2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh langsung dilapangan seperti proses penyusunan anggaran dan pelaporan pertanggungjawaban diperoleh dari bagian akuntansi.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Data sekunder yaitu data yang diolah perusahaan yang erat hubungannya dengan masalah yang diteliti seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data anggaran, realisasi biaya dan daftar kode perkiraan diperoleh dari bagian akuntansi.

**3. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah teknik wawancara dengan bagian-bagian tertentu untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini seperti proses penyusunan anggaran, data sekunder dan data yang diperlukan dalam proses penyusunan anggaran yang bersangkutan.

**4. Analisis Data**

Setelah data relevan dikumpulkan, lalu dilakukan analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban terhadap pengendalian biaya, maka untuk menganalisa data penulis menggunakan analisa data deskriptif. Dengan cara mengumpulkan data yang ada dilapangan, dikumpulkan lalu disusun agar dapat diteliti kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas kemudian akhirnya diambil suatu kesimpulan.

**Sistematika Penulisan**

Guna memudahkan dalam pembahasannya, maka penulisan proposal inidibagimenjadi 5 (Lima) bab sebagai berikut:

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan dikemukakan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas mengenai landasan teori tentang pengertian akuntansi pertanggungjawaban, syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban, pusat pertanggungjawaban, system pengendalian manajemen, konsep akuntansi pertanggungjawaban, tujuan dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban, akuntansi pertanggungjawaban dalam islam

**BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini berisikan gambaran umum perusahaan yang membahas tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.

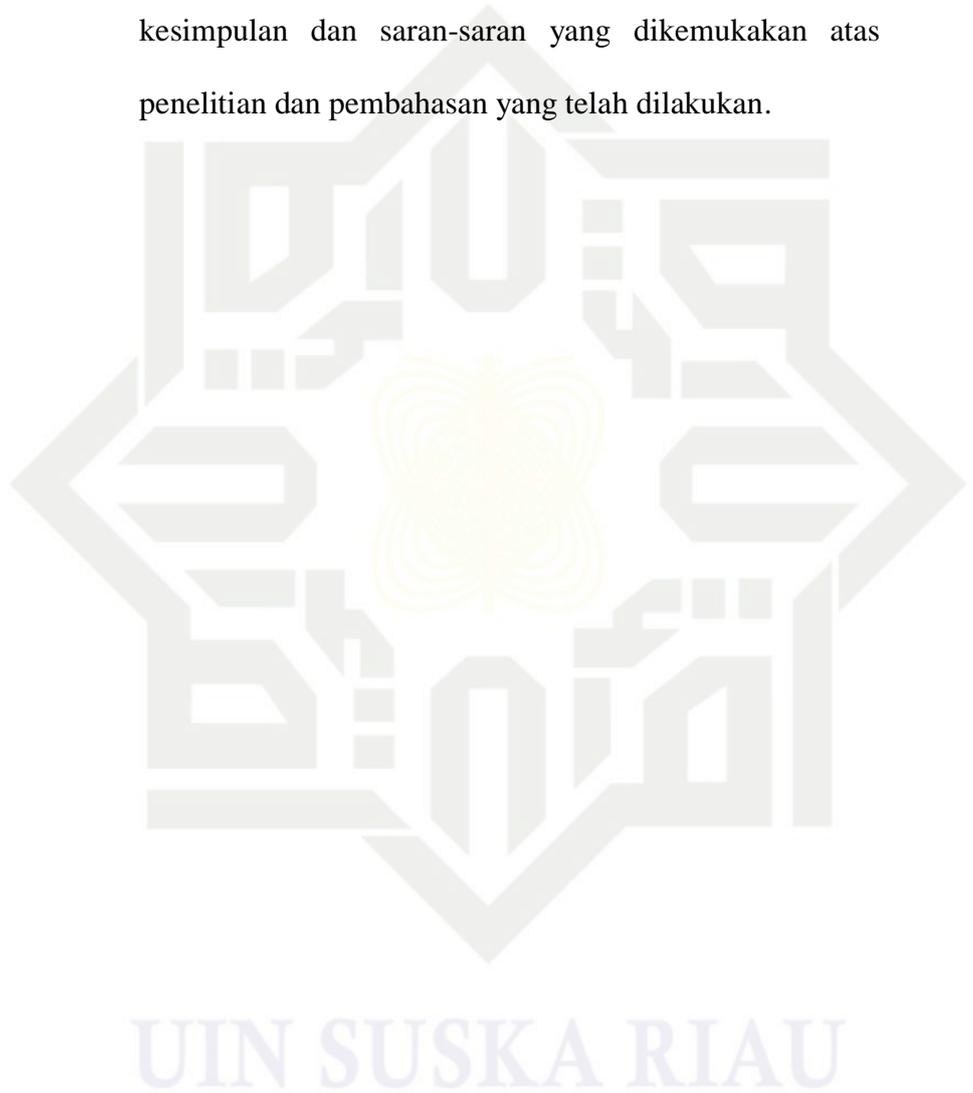
**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini penulis akan menguraikan dan melakukan analisis tentang struktur organisasi, analisis tentang anggaran biaya dan prosedur penyusunannya, analisis tentang biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, analisis tentang system kode perkiraan, analisis tentang

laporan pertanggungjawaban, analisis peranan akuntansi pertanggungjawaban terhadap penilaian prestasi.

## **BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan tentang kesimpulan dan saran-saran yang dikemukakan atas penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan.



### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggung jawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggung jawaban pada sebuah perusahaan. Akuntansi pertanggung jawaban timbul sebagai akibat adanya wewenang yang diberikan dan bagaimana mempertanggung jawabkannya dalam laporan tertulis. Dengan diterapkannya akuntansi pertanggung jawaban untuk mengendalikan biaya pada pusat-pusat biaya (*cost center*) akan memberikan penilaian terhadap kinerja pusat pertanggung jawaban tersebut.

Sebelum membahas akuntansi pertanggung jawaban lebih jauh perlu diketahui pengertian akuntansi pertanggung jawaban. Ada beberapa pengertian akuntansi pertanggung jawaban menurut para ahli.

Pengertian akuntansi pertanggung jawaban menurut Hansen dan Mowen (2009:229) adalah:

“Akuntansi pertanggung jawaban adalah alat fundamental untuk pengendalian manajemen dan ditentukan melalui empat elemen penting, yaitu pemberian tanggung jawab, pembuatan ukuran kinerja atau *benchmarking*, pengevaluasian kinerja, dan pemberian penghargaan. Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan memengaruhi perilaku dalam cara tertentu sehingga seseorang atau kegiatan perusahaan akan disesuaikan untuk mencapai tujuan bersama”.

Pengertian akuntansi pertanggung jawaban menurut Mulyadi (2011:218)

adalah:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“ Sesuatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggung jawaban dalam organisasi , dengan tujuan agar dapat menunjukkan orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan”.

Pengertian akuntansi pertanggung jawaban menurut Samryn (2012:256)

adalah :

“Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang digunakan untuk mengukur kinerja setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban pusat pertanggungjawaban mereka sebagai bagian dari sistem pengendalian manajemen”.

Pengertian akuntansi pertanggung jawaban menurut Harahap (2012:67)

adalah:

“sesuatu sistem dimana setiap bagian dibagi dalam satu unit pertanggung jawaban dan sistem pencatatan ditetapkan melapor prestasi masing-masing bagian, bagian ini disebut pusat pertanggungjawaban”.

Pengertian akuntansi pertanggung jawaban menurut Garrison (2013:126)

adalah:

“suatu sistem akuntansi yang disesuaikan dengan organisasi sedemikian rupa sehingga biaya yang dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan, sehingga biaya yang dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan tingkat pertanggung jawaban yang ada didalam organisasi”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan akuntansi

pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang digunakan manajer untuk

mengukur kinerja pada setiap pusat pertanggungjawaban dengan rencana

(anggaran) dengan tindakan (hasil sesungguhnya) dari setiap pusat

pertanggungjawaban yang digunakan untuk mengukur kinerja seseorang

dan/atau suatu departemen dalam pencapaian tujuan perusahaan

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.2 Syarat-syarat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem, dimana dengan adanya sistem ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi pihak manajemen. Untuk dapat menerapkan suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan maka perusahaan tersebut harus memenuhi beberapa persyaratan atau kriteria yang merupakan dasar terbentuknya sistem akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Mulyadi (2011:228) syarat-syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a. Adanya struktur organisasi yang memisahkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh tingkat manajemen tertentu dalam organisasi.
- d. Adanya sistem pengkodean perkiraan. Sistem pelaporan biaya-biaya kepada seseorang *manager* yang bertanggungjawab.

Dari prasyarat diatas terlihat bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban ini mendasarkan pada klasifikasi pertanggung jawaban *managerial* (pusat-pusat pertanggung jawaban), anggaran biaya berfungsi sebagai tolak ukur pelaksanaan pengendalian, biaya diklasifikasikan berdasarkan dapat atau tidaknya dikendalikan oleh seseorang pemimpin departemen. Selain itu juga diperlukan bagan organisasi yang jelas menggambarkan wewenang masing-masing bagian yang nantinya mudah dihubungkan dengan tanggung jawab atas terjadinya biayabiaya tertentu. Berikut ini akan diuraikan masing-masing syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban:

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 2.2.1. Struktur Organisasi yang Memadai Sebagai Pola Pembagian Tanggung Jawab

Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan *hierarki* wewenang dalam perusahaan melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan tugaskhusus kepada manajemen yang lebih bawah agar dapat mencapai pembagian pekerjaan yang lebih bermanfaat.

Menurut Kartadinata (2012:20) memberikan definisi organisasi adalah “organisasi pada dasarnya adalah penyusunan kerangka kerja tempat dilakukannya kegiatan-kegiatan yang diinginkan dalam penentuan orang-orang yang harus melakukannya.

Agar pelaporan dapat dilaksanakan biasanya alat bantu yang sering digunakan untuk memvisualisasikan struktur organisasi ini berupa garis-garis pertanggung jawaban di antara para *manager* itu yang dikenal dengan istilah bagan organisasi. Tanggung jawab merupakan kewajiban seorang *manager* untuk melaksanakan fungsi-fungsi yang dibebankan serta mempertanggungjawabkan hasil kerjanya tersebut terhadap atasannya. Wewenang adalah hak untuk memutuskan apa yang sebenarnya dikerjakan, hak-hak untuk mengerjakan suatu wewenang didelegasikan dari tingkat manajemen yang paling atas ketingkat yang paling bawah. Sedangkan pelaporan adalah suatu syarat bagi seorang *manager* untuk menjawab pertanyaan mengenai hasil-hasil yang telah dikerjakan. Bila seorang *manager* diberi tanggung jawab untuk mengerjakan sesuatu, maka ia berkewajiban untuk melaporkan sekaligus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya tersebut terhadap atasannya.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pelaporan pada dasarnya adalah sisi lain dari pertanggungjawaban. Sesuai dengan prinsip akuntabilitas maka baik tidaknya sistem akuntansi pertanggungjawaban akan tergantung pada layak tidaknya sistem pembagian wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi yang baik artinya telah melaksanakan prinsip-prinsip pembagian tanggung jawab dan wewenang yang benar, dalam perusahaan tersebut dapat diselenggarakan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang efektif.

#### a. Penyusunan Anggaran

Anggaran pada pusat pertanggungjawaban juga merupakan salah satu syarat untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban karena anggaran dapat juga dijadikan sebagai alat pengukur manajemen yaitu membandingkan antara realisasi dengan anggaran, tanpa adanya anggaran maka perencanaan dan pengukuran akan sulit untuk dilakukan.

#### 1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah ramalan yang menyatakan perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa mendatang sebagai pedoman bagi kegiatan periode yang telah ditetapkan, sehingga harus disesuaikan dengan sifat dan kondisi perusahaan. Anggaran juga merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

Definisi anggaran menurut Munandar (2012:1) adalah :

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter yang berlaku dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Menurut Saputro dan Asri (2013:7) adalah :

Anggaran adalah merupakan suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggungjawab dari manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Jadi inti yang terkandung dalam pengertian anggaran menurut Adisaputro dan Asri (2005) adalah :

- a) Anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk tulisan.
- b) Anggaran harus bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun dengan urutan dan berdasarkan logika.
- c) Bahwa setiap manajer diharapkan pada suatu tanggungjawab untuk mengambil suatu kesimpulan sehingga anggaran itu merupakan suatu hasil dari pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- d) Bahwa keputusan yang di ambil para manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan laporan.
- e) Dalam penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pertanggungjawaban merupakan sarana informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktifitas organisasi.

## 2. Proses Penyusunan Anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran partisipasi seluruh bagian organisasi sangat penting seperti dijelaskan Mulyadi (2011:129) yaitu anggaran harus disusun untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi, tiap manajemen harus mengajukan rencana anggaran biaya yang berada dibawah tanggungjawabnya masing-masing. Rencana anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komisi anggaran. Setiap perubahan harus dirundingkan dan diberitahukan kepada *manager* dalam penyusunan anggaran biaya sehingga menimbulkan partisipasi mereka untuk mencapai target yang telah ditentukan.

Dengan demikian masing-masing *manager* akan merasa bahwa anggaran biaya untuk bagiannya adalah anggaran dan bersedia dinilai atas anggaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran sering timbul masalah yaitu apakah anggaran biaya yang diajukan meliputi semua biaya, baik biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh *manager*. Kedua biaya itu tergantung pada kebijaksanaan *manager*, tetapi biaya yang dapat dikendalikan harus dipertanggungjawabkan oleh masing-masing *manager*. Ada beberapa tahapan yang dilakukan dalam menyusun anggaran:

- a) Tahap pengenalan tujuan organisasi dan sasaran jangka pendek.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b) Tahap pengembangan strategi dan rencana.
- c) Tahap penyusunan anggaran.
- d) Tahap pengukuran dan penafsiran pelaksanaan anggaran.
- e) Tahap pengevaluasian kembali tujuan sasaran, strategi dan rencana.

Dalam penyusunan anggaran, harus ditentukan seseorang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengkoordinasi proses penyusunan anggaran perusahaan secara keseluruhan. Seseorang itu bertindak sebagai direktur anggaran, biasanya adalah *controller* yang bekerja di bawah koordinasi komite anggaran. Anggota komite dapat terdiri atas pimpinan dan wakil pimpinan masing-masing bagian perusahaan. Komite anggaran memberikan arahan dalam menyusun anggaran, mengenai perbedaan-perbedaan yang timbul ketika anggaran disiapkan, menyetujui anggaran dan mengawasi pelaksanaan anggaran pada tahun berjalan.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut proses perencanaan laba (*ProfitPlanning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian *budgeting* atau pengendalian melalui anggaran.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Sebagai alat pengendalian, anggaran dapat dijadikan sebagai dasar pengukuran dan penilaian prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Proses pengendalian anggaran dapat dilaksanakan melalui 3 tahap menurut Mulyadi (2011:156) yaitu:

- a) Tahap Penetapan Sasaran Informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam tahap ini berperan sebagai alat pengiriman peran (*role sending device*).
- b) Tahap Implementasi Anggaran kemudian diimplementasikan kepada para *manager* perusahaan yang berupa informasi mengenai harapan manajemen puncak, alokasi sumber daya, kuota produksi dan batas waktu.
- c) Tahap Pengendalian dan Evaluasi Kerja

Dalam tahap ini kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran untuk menunjukkan bidang masalah dalam organisasi dan saran-saran yang diperlukan untuk perbaikan bagi kinerja di bawah standar.

#### 2.2.2. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban dapat di kendalikan oleh *manager* yang bersangkutan. Oleh karena itu, untuk tujuan penilaian dalam dua bagian yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya terkendalikan adalah biaya-biaya yang dapat

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dipengaruhi oleh seorang *manager* pada suatu periode, sedangkan biaya tidak terkendalikan adalah biaya-biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh *manager* maupun seorang pimpinan dalam jangka pertanggungjawaban harus dipisahkan dalam pengumpulan dan pelaporannya. Adapun seorang *manager* atas biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Walaupun batasan dari biaya terkendalikan dan biaya yang tidak terkendalikan seringkali dalam prakteknya sulit untuk dilaksanakan disebabkan ketidaktahuan *manager* tentang pemisahan kedua biaya tersebut.

Menurut Mulyadi (2011:184) ada beberapa pedoman yang dapat dipakai untuk menentukan apakah seorang *manager* pusat pertanggungjawaban bertanggungjawab terhadap biaya yang terjadi yaitu :

1. Jika seorang *manager* dapat secara *significant* mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani biaya tersebut
2. Jika seorang *manager* memiliki wewenang-wewenang baik dalam perolehan maupun dalam penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang *manager* jelas dapat mempengaruhi jumlah biaya
3. jika ia memiliki wewenang dan memperoleh dan menggunakan jasa.

Meskipun seorang *manager* tidak dapat secara *significant* mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu *manager* lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya itu. Seseorang jelas dapat

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa. *Manager* pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya jelas bertanggungjawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.

Adapun tujuan dari pengelompokan biaya tersebut adalah untuk mempertegas tanggung jawab seorang *manager* atau individu atas biaya yang telah dikeluarkan.

### 2.2.3. Sistem Kode Perkiraan

Akuntansi pertanggungjawaban juga memerlukan suatu sistem pengkodean perkiraan. Sistem pengkodean perkiraan ini terutama diperlukan untuk dapat dengan cepat mengidentifikasi biaya. Pada umumnya identifikasi ini untuk menunjukkan pusat biaya, sifat biaya, kelompok biaya, dan dapat tidaknya sbiaya dikendalikan. Sistem pengkodean perkiraan juga berfungsi untuk mengurangi biayapelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, dimana kode perkiraan dapat mengurangi waktu dan jumlah pencatatan.

Menurut Mulyadi (2011:198) prosedur pengumpulan data biaya-biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- a) Atas dasar media pembukuan, dicatat tiap jenis biaya ke dalam kartu biaya.
- b) Dalam kartu biaya itu digolongkan jenis dan terkendali tidaknya biaya serta pusat biaya dimana biaya tersebut terjadi. Kartu biaya

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

merupakan alat distribusi biaya untuk keperluan akuntansi pertanggungjawaban.

- c) Secara periodik (misalnya sebulan sekali) biaya terkendali yang tercatat dalam kartu biaya dijumlah dan disajikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban biaya.

Oleh karena itu, biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Tingkat manajemen merupakan pusat pertanggungjawaban dan akan dibebani biaya-biaya yang terjadi di dalamnya yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali. Sistem pengkodean perkiraan itu terutama diperlukan untuk dapat dengan cepat mengidentifikasi biaya-biaya. Pada umumnya identifikasi ini untuk hal-hal sebagai berikut :

- a) Pusat biaya
- b) Sifat biaya
- c) Kelompok biaya
- d) Dapat tidaknya diawasi

Selain ditujukan untuk hal-hal diatas, sistem pengkodean perkiraan juga berfungsi untuk mengurangi biaya pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, dimana kode perkiraan dapat mengurangi waktu dan jumlah pencatatan

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.3 Pusat Pertanggungjawaban

### 2.3.1 Definisi Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit sebuah organisasi yang memiliki tugas, wewenang dan tanggungjawab untuk mencapai suatu tujuan yang dipimpin oleh seorang *manager* yang bertanggungjawab terhadap semua aktivitas yang terjadi didalam setiap unitnya. Pusat pertanggungjawaban dapat meliputi semua atau sebagian kegiatan atau aktivitas yang ada dalam suatu perusahaan. Tetapi pusat pertanggungjawaban ini tidak selalu sama pada setiap perusahaan, tergantung pada bidang mana pusat pertanggungjawaban ini diterapkan.

Menurut Garrison dan Noren (2009 : 134) pusat pertanggungjawaban yaitu “Pusat pertanggung jawaban adalah segala sesuatu apapun yang ada dalam suatu organisasi dimana pengendalian atas pengeluaran biaya atau pengendalian atas perolehan dapat diharapkan dijumpai disitu, suatu pusat pertanggung jawaban dapat dijumpai berupa orang, operasi,departemen, perusahaan, divisi, atau apapun keseluruhan organisasi itu sendiri.

Dalam suatu pusat pertanggungjawaban juga terdapat dua unsur yaitu unit organisasi dan *manager* yang memimpinya. Selain itu pusat pertanggungjawaban juga melakukan tiga kegiatan yaitu :

1. Penggunaan input atau masukan.
2. Melakukan pengolahan terhadap input tersebut.
3. Menghasilkan *output* atau keluaran sebagai hasil dari proses olahan.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Apabila suatu perusahaan ingin menetapkan suatu organisasi sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, maka ada beberapa kriteria yang harus terlebih dahulu dipenuhi, yaitu :

1. Adanya pembagian tugas, tanggung jawab yang jelas di antara pusat-pusat pertanggung jawaban maupun dalam pusat pertanggungjawaban itu sendiri.
2. Adanya pelimpahan wewenang yang jelas kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban.
3. *Manager* atau pimpinan pusat pertanggungjawaban harus mampu mengawasi biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

### 2.3.2 Jenis-jenis Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban dapat meliputi semua kegiatan yang ada dalam perusahaan, karena itu pusat pertanggungjawaban antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain berbeda. Pada umumnya ada empat jenis pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan. Atas dasar hubungan antara masukan (*input*) dan keluaran (*output*) dan untuk hal apa manajemen bertanggungjawab.

Menurut Syamryn (2012:71) ada empat pusat pertanggungjawaban yaitu :

1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
2. Pusat Biaya (*Cost Center*)
3. Pusat Laba (*Profit Center*)
4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pusat pertanggungjawaban yang dipaparkan oleh Syamryn tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang mengaitkan tanggung jawab pimpinan terhadap pendapatan. Pada dasarnya setiap pusat pendapatan juga merupakan pusat biaya, namun pengukuran utamanya dititik beratkan pada pendapatan, keluarannya dapat diukur dengan nilai uang, sedangkan masukannya tidak dapat diukur dengan nilai uang. Proses pengendalian pada pusat pertanggungjawaban ini adalah dengan menetapkan anggaran penjualan terlebih dahulu, sehingga prestasi *manager* pusat pertanggungjawaban ini diukur dengan membandingkan antara anggaran penjualan dan realisasi anggaran. Pada pusat ini *output* diukur dalam satuan moneter tapi tidak ada usaha formal yang dibuat untuk menghubungkan antara *input dan output*.

Sehubungan dengan biaya yang terjadi pada pusat pendapatan ini, maka biaya-biaya yang diperhitungkan hanyalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh pusat pendapatan tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada pusat pendapatan antara keluaran dan masukan tidak terdapat hubungan yang erat dan nyata. Keluaran (dalam bentuk pendapatan) dapat diukur dengan satuan moneter sedangkan masukan (biaya) tidak dapat diukur. Di dalam pusat pendapatan ini *manager* pusat tidak diminta pertanggung jawabannya mengenai masukannya, karena tidak mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada pusat ini, semakin tinggi pendapatan yang diperoleh maka semakin baik prestasi *manager* tersebut. Contoh pusat pendapatan ini adalah pada departemen pemasaran. Departemen pemasaran ini bertanggungjawab atas pencapaian pendapatan yang telah ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya tidak ada hubungannya dengan pendapatan yang diperoleh departemen itu.

#### Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi *manager* diukur berdasarkan masukan (biaya) yang dinyatakan dalam bentuk uang. Jadi prestasi kerja pusat biaya diukur atas efisiensi operasi atas jumlah input yang digunakan dalam memproduksi untuk menghasilkan *output*.

Pusat biaya adalah suatu segmen atau bagian dalam organisasi dimana *manager* bertanggungjawab atas biaya yang terjadi dalam segmen tersebut (Hariadi, 2012:254). Biaya yang timbul dalam suatu pusat pertanggung jawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang timbul oleh *manager* pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang terjadi itu dapat dikendalikan oleh *manager* yang bersangkutan.

Maka didalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendali (*Controllable Cost*) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*Uncontrollable Cost*). Hanya biaya yang terkendali yang perlu diminta pertanggungjawaban dari *manager* pusat pertanggungjawaban itu.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban dimana prestasi *manager* diukur dari selisih antara pendapatan dan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu, dalam pusat laba baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluaran (pendapatan yang dicapai) dapat diukur dengan satuan moneter untuk memperhitungkan laba yang dipakai sebagai pengukuran prestasi *manager*. Semakin tinggi laba yang dicapai, maka semakin baik pula prestasi seorang *manager*. Pusat laba adalah suatu bagian dalam organisasi dimana *manager* bertanggungjawab terhadap penghasilan dan biaya yang terjadi dalam bagiannya. (Hariadi, 2012:259).

Ada beberapa alasan perusahaan menggunakan pusat laba yaitu:

- a. Untuk mengukur prestasi masing-masing bagian dari segi laba yang dicapainya.
  - b. Untuk mengontrol biaya agar lebih efektif sehubungan dengan total laba perusahaan.
  - c. Untuk mengukur kontribusi masing-masing bagian dibandingkan dengan total laba perusahaan.
  - d. Agar masing-masing dapat dialokasikan sumber daya perusahaan menurut kontribusi masing-masing bagian.
- ### 4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi ini merupakan suatu unit organisasi yang bertanggungjawab terhadap penggunaan harta perusahaan didalam

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aktivitas operasionalnya. Pada pusat pertanggungjawaban ini memfokuskan perhatian terhadap laba dibandingkan dengan harta investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba dalam operasional. Untuk mengukurnya ada dua alternatif metode yang dapat digunakan yaitu metode ROI (*return on investment*) dan RI (*residual income*) terhadap hasil yang diperolehnya. Hasil pengukuran metode-metode tersebut dibandingkan dengan angka yang dianggarkan sebelumnya.

## 2.4 Sistem Pengendalian Manajemen

### 2.4.1 Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses dimana para *manager* mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pengendalian meliputi tindakan untuk menuntun dan memotivasi upaya pencapaian tujuan maupun tindakan untuk mendeteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak dapat menekan batas minimum dari penyimpangan yang terjadi terhadap rencana yang telah ditetapkan. Fungsi yang dilakukan manajemen bertujuan untuk menyelaraskan pekerjaan orang-orang didalam perusahaan dengan tujuan manajemen. Peranan manajemen dalam pengendalian ini disebut pengendalian manajemen dan sistem yang digunakan dinamakan sistem pengendalian manajemen. Sejalan dengan pengendalian manajemen diatas, ada dua metode yang dapat dilakukan dalam pengendalian, yaitu

1. Pengendalian dengan menggunakan biaya standar
2. Pengendalian dengan menggunakan anggaran

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pengendalian dengan menggunakan biaya standar lebih dikhususkan kepada pengendalian biaya. Metode ini diangkat dari konsep akuntansi biaya. Biaya standar merupakan biaya yang telah ditentukan terlebih dahulu. Hal ini disebabkan karena sebelum proses dimulai, maka unsur-unsur biaya dianalisis dengan jalan menentukan biaya seharusnya dalam tingkat harga dan cara produksi yang wajar.

Sedangkan suatu metode pengendalian yang lebih luas yang tidak hanya difokuskan kepada satu hal pengendalian biaya saja adalah pengendalian yang menggunakan metode anggaran. Metode ini melahirkan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Anggaran merupakan suatu pernyataan perencanaan dan kebijakan manajemen untuk masa mendatang sebagai pedoman bagi kegiatan periode yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, harus sesuai dengan sifat dan kondisi perusahaan.

#### 2.4.2 Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen lebih di tekankan pada pusat-pusat pertanggungjawaban (*Responsibility Center*). Untuk suatu pengendalian laba, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab tiap-tiap pimpinan jelas. Tanggungjawab timbul sebagai akibat dari adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ketingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk dapat dimintai pertanggung jawaban, manajemen tingkat lebih rendah harus mengetahui secara lebih jelas wewenang yang diberikan atasannya.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.5 Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur dan proses. Bila kita mengaitkan konsep akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengendalian manajemen maka dapat dilihat bahwa karakteristik dari konsep akuntansi pertanggungjawaban menggambarkan struktur dan proses dari sistem pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban yang meliputi pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba dan pusat investasi suatu struktur pengendalian manajemen. Sedangkan penggunaan konsep anggaran serta adanya fungsi pelaporan atas kegiatan pelaksanaan anggaran (yang tercermin dari adanya laporan), merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen.

Dengan demikian konsep akuntansi pertanggungjawaban perlu diterapkan didalam proses pengendalian manajemen. Hal ini disebabkan karena akuntansi dari pusat-pusat pertanggungjawaban, baik yang berupa rencana maupun yang telah terjadi, sehingga penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu dalam proses pengendalian manajemen tersebut. Sejalan dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban khususnya untuk lebih mengefektifkan pengendalian manajemen dibidang biaya di setiap pusat biaya, maka diperlukan pemisahan biaya terkendali sebagai batasan pertanggungjawaban. Karakteristik lain yang dimiliki konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah *performance report*. *Performance report* merupakan suatu laporan yang menampilkan data dari pusat pertanggungjawaban, yang membandingkan hasil sebenarnya dengan

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

anggaran yang telah dibuat sebelumnya, sekaligus mengidentifikasi masalah-masalah yang ditemukan dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

*Performance report* ini akhirnya akan dievaluasi dan dipakai sebagai acuan untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam mengoreksi penyimpangan tersebut. Oleh sebab itu, *performance report* yang disusun harus memenuhi prinsip-prinsip dasar laporan yang efektif bagi pengendalian manajemen. Dari uraian diatas, maka dikatakan bahwa karakteristik akuntansi

pertanggungjawaban dapat memenuhi konsep pengendalian manajemen, dengan konsep pertanggungjawaban dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya.

## 2.6 Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

### 2.6.1 Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan utama akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk memenuhi salah satu tujuan akuntansi biaya yaitu sebagai alat pengendalian biaya. Tujuan akuntansi biaya secara keseluruhan menurut (Hariadi, 2012:267) adalah :

1. Untuk menentukan jumlah biaya produksi
2. Untuk menentukan nilai persediaan
3. Untuk mengendalikan biaya.

Untuk mengendalikan biaya, pengumpulan dan pelaporan biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan untuk tiap

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tingkatan manajemen. Tiap level tersebut bertanggungjawab atas biaya yang berada di bawah pengendalian masing-masing biaya dihubungkan dengan pejabat yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya tersebut, kemudian dibuat rekapitulasi sebagai dasar pembuatan laporan kepada pejabat bersangkutan.

### 2.6.2 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban ini dikutip dari buku Mulyadi (2011:131) yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai pemotivasi bagi *manager*.
2. Sebagai penilai kinerja *manager* pusat pertanggungjawaban.
3. Untuk mengendalikan biaya.
4. Sebagai alat pengendalian keputusan.

Dari kutipan diatas dapat disimpulkan manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah:

1. Sebagai pemotivasi *manager*, Memotivasi kerja para *manager* merupakan bagian dari tugas manajemen puncak. Motivasi tumbuh karena adanya balas jasa yang memadai. Namun demikian sistem balas jasa tidaklah cukup dapat menjamin prestasi para *manager* atau karyawan menjadi lebih baik, sebab disamping itu ada syarat lainnya yaitu adanya sistem pengukuran prestasi yang adil dan wajar, dimana sistem pengukuran prestasi tersebut dapat mengukur prestasi setiap pekerjaan masing-masing. Sehingga dengan demikian sikap negatif

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- yang tidak diinginkan seperti saling curiga antar *manager*, menganggap tidak adil kepada atasan dapat dihilangkan.
2. Sebagai penilai kinerja *manager* pusat pertanggung jawaban, Prestasi kerja para *manager* dievaluasi dengan menggunakan alat bantu yaitu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ini memberikan manfaat yaitu menyediakan informasi mengenai tolak ukur atas standar prestasi kerja para *manager*. Melalui sistem ini, standar prestasi kerja para *manager* dapat dibentuk secara layak sesuai dengan jenis, wewenang dan tanggungjawab masingmasing *manager*. Keputusan-keputusan mengenai balas jasa untuk para *manager* dapat diterapkan secara layak dan adil, dan hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja para *manager*.
  3. Untuk mengendalikan biaya, Tujuan dari pengendalian biaya ini adalah untuk memperoleh jaminan prestasi atas hasil, baik barang maupun jasa sesuai dengan kualitas yang dikehendaki dari jumlah pemakaian bahan, tenaga kerja, usaha dan fasilitas tertentu.
  4. Sebagai alat pengambilan keputusan, Keputusan dapat diambil dengan cepat karena dilaksanakan langsung oleh *manager* pada pusat pertanggungjawaban yang mengetahui permasalahan dan informasi yang diperlukan untuk pemecahan masalah yang terjadi.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 2.7. Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Islam

### 2.7.1 Tanggungjawab Manusia Terhadap Perbuatan

Akuntansi pertanggungjawaban dalam Islam lebih ditekankan pada tanggungjawab manusia terhadap perbuatannya kepada sang pencipta. Manusia diciptakan bukan untuk bersantai-santai, melainkan untuk menjalankan tugastugas yang diemban kepadanya. Mengetahui cara menjalankan tugas-tugas dan tanggungjawab dengan benar merupakan jalan yang lurus. Sifat amanah dan jujur akan menimbulkan sikap komitmen seorang akuntan, atau yang mencatat dan membuat laporan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai kebenaran dan sikap mental. Apabila seorang akuntan keluar dari sifat jujur dan tanggungjawab demi kepentingan dan keinginan sendiri berarti ia telah mengkhianati Allah dan Rasulnya. Firman Allah tentang pertanggungjawaban manusia terhadap perbuatannya dalam surat A -Isra' ayat 13-15:

وَكُلِّإِنْسَانٍ أَلْزَمْنَاهُ طَبْعَهُ فِي عُنُقِهِ ۖ وَخُجِرَ لَهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ كِتَابًا  
 يَلْقَاهُ مَنْشُورًا ﴿١٣﴾ أَقْرَأَ كِتَابَكَ كَفَىٰ بِنَفْسِكَ الْيَوْمَ عَلَيْكَ حَسِيبًا ﴿١٤﴾ مَن  
 أَهْتَدَىٰ فَإِنَّمَا يَهْتَدِي لِنَفْسِهِ ۗ وَمَن ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا ۗ وَلَا تَزِرُ  
 وَازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرَىٰ ۗ وَمَا كُنَّا مُعَذِّبِينَ حَتَّىٰ نَبْعَثَ رَسُولًا ﴿١٥﴾

Artinya : “Dan tiap-tiap manusia itu telah Kami tetapkan amal perbuatannya (sebagaimana tetapnya kalung) pada lehernya. dan Kami keluarkan baginya pada hari kiamat sebuah kitab yang dijumpainya

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

terbuka. "Bacalah kitabmu, cukuplah dirimu sendiri pada waktu ini sebagai penghisab terhadapmu". Barangsiapa yang berbuat sesuai dengan hidayah (Allah), Maka Sesungguhnya Dia berbuat itu untuk (keselamatan) dirinya sendiri; dan Barang siapa yang sesat Maka Sesungguhnya Dia tersesat bagi (kerugian) dirinya sendiri. dan seorang yang berdosa tidak dapat memikul dosa orang lain, dan Kami tidak akan meng'azab sebelum Kami mengutus seorang Rasul".

Pertanggungjawaban manusia tidak hanya dilaporkan manusia (manager) kepada manusia (Direktur Perusahaan), tetapi juga kepada Allah SWT (Top Manager) atas segala perbuatan yang telah dilakukannya. Manusia yang mengerjakan sesuatu namun tidak mengetahui pekerjaannya sama sekali merupakan penyebab kegagalan suatu usaha dan pekerjaan. Firman Allah SWT dalam surat Al-Isr<sup>ۙ</sup> ayat 36:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

Artinya : "Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggungjawabannya".

### 2.7.2 Efektifitas dan Efisiensi Kerja Dalam Islam

Islam juga menganjurkan untuk melakukan tugas-tugas dan pekerjaan tanpa adanya penyelewengan dan kelalaian, dan bekerja secara efisien dan penuh kompetensi. Ketekunan dan ketabahan dalam bekerja dianggap sebagai sesuatu yang mempunyai nilai terhormat. Suatu pekerjaan kecil yang dilakukan secara konsisten dan profesional lebih baik

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dari sebuah pekerjaan besar yang dilakukan dengancara musiman dan tidak profesional. Seperti Firman Allah dalam surat Al-Qashash ayat 26 berbunyi:

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَتَأْتِيَ اسْتَعْجِرُهُ<sup>ط</sup> إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعْجَرْتَ الْقَوِيُّ

الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

*Artinya : Salah seorang dari kedua wanita itu berkata:” Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”*

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB III

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 3.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Mitra Beton Mandiri berkedudukan di Pekanbaru yang anggaran dasarnya termuat dalam akta tertanggal tujuh belas Oktober dua ribu delapan (17/10/2008) Nomor 30, yang dibuat dihadapan Hj. YULFITA RAHIM Sarjana Hukum. Notaris di Pekanbaru anggaran dasar yang mana telah mendapat pengesahan/persetujuan dari instansi yang berwenang berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia tetanggal dua puluh empat Nopember dua ribu delapan (24/11/2008), Nomor AHU-89242.AH.01.01. Tahun 2008.

Sesuai akta pendirian dinyatakan bahwa, struktur modal PT Mitra Beton Mandiri adalah:

1. Modal dasar sebesar Rp. 2.400.000.000,00 (Dua milyar empat ratus juta)
2. Modal yang disetor Rp. 600.000.000,00 dengan kepemilikan sebagai berikut:

- Ir. Septian Anwar	Rp. 540.000.000,00	90%
- Yohandes, SH	Rp. 60.000.000,00	10%

Susunan Pengurus :

- |                     |           |
|---------------------|-----------|
| - Ir. Septian Anwar | Direktur  |
| - Yohandes, SH      | Komisaris |

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada tanggal sembilan belas Pebuari dua ribu sembilan (19/02/2009), telah dilakukan perubahan Pemegang saham dan Pengurus, yang termuat dalam akta Nomor 27 tanggal sembilan belas Pebuari dua ribu sembilan (19/02/2009).

Pemegang saham:

- Ir. Septian Anwar	Rp. 360.000.000,00	60%
- Ir. Irzawadi	Rp. 240.000.000,00	40%

Susunan Pengurus yaitu:

- Ir. Irzawadi	Direktur
- Ir. Septian Anwar	Komisaris

### 3.2. Struktur Organisasi

Adapun rincian tugas serta tanggung jawab dari pimpinan dan bagian-bagian yang terdapat didalam struktur organisasi, adalah sebagai berikut:

#### 1. Dewan Komisaris

Komisaris atau pemilik perusahaan merupakan pimpinan tertinggi dari perusahaan. Komisaris memiliki wewenang dalam merencanakan, mengambil keputusan, menetapkan target, dan program pengembangan perusahaan.

#### 2. Direktur

Direktur merupakan perpanjangan tangan dari Komisaris. Direktur bertanggung jawab kepada Komisaris atas segala yang terjadi di perusahaan. Tugas, tanggung jawab, serta wewenang yang dimiliki oleh direktur antara lain :

- a. Memimpin, mengarahkan, menugaskan, mengawasi seluruh jajaran yang berada dibawah tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- b. Memastikan seluruh karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya menjalankan tugas dengan baik, efektif, dan efisien.
- c. Berhak mempromosikan, merotasi, memberhentikan karyawan berdasarkan hasil evaluasi dan pengamatan yang dilakukan.
- d. Memberikan laporan atau masukan kepada dewan komisaris atas perkembangan, hasil serta rencana perusahaan agar dewan komisaris dan pemilik perusahaan dapat menetapkan target serta program pengembangan perusahaan.
- e. Memberikan usulan kepada dewan komisaris atau pemilik perusahaan demi kemajuan perusahaan
- f. Menjalin dan menjaga hubungan baik perusahaan dengan instansi pemerintah serta masyarakat sekitar perusahaan.

**3. Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi**

Tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya meliputi :

- a. Membuat rencana pengeluaran biaya operasional yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dengan berkoordinasi dengan bagian produksi, pembelian, pemasaran, administrasi, dan lain-lain.
- b. Melakukan analisis biaya dan melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dengan berkoordinasi dengan bagian produksi, pembelian, pemasaran, administrasi dan lainlain.
- c. Melakukan pencatatan segala transaksi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengetahui efisiensi dan efektifitas sumber daya keuangan yang ada di perusahaan.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Melakukan penagihan atas piutang-piutang yang belum terbayar dan melakukan penagihan dengan sebaik-baiknya.
- e. Membuat laporan keuangan terhadap hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya.
- f. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan bidang keuangan sesuai dengan target yang ditentukan.
- g. Mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- h. Mengusulkan sistem dan prosedur akuntansi dan keuangan yang memadai untuk pengembangan sistem informasi akuntansi & keuangan dan bentuk-bentuk pelaporan.
- i. Mengevaluasi dan menyampaikan laporan keuangan (neraca, laporan laba/rugi, laporan arus kas) yang auditabel secara berkala beserta rinciannya (bulanan, triwulan maupun akhir tahun) sesuai dengan kebijakan akuntansi kepada Direksi.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Kepala Bagian Keuangan dan Akuntansi membawahi 3 bagian yaitu :

- a. Bagian Akuntansi
- b. Bagian Hutang Piutang
- c. Bagian Kas/ Verifikasi

#### **4 Kepala Bagian Umum dan Personalia**

Kepala Bagian Umum dan Personalia mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Bertanggung jawab atas pengaturan dan pelaksanaan masalah tata usaha personalia/kepegawaian.
2. Bertanggung jawab atas perekrutan dan pencarian tenaga kerja baru sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.
3. Bertanggung jawab atas kontrak dan gaji/upah karyawan.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Kepala Bagian Umum dan Personalia membawahi 2 bagian yaitu :

- a. Bagian Personalia
- b. Bagian Umum

#### 5. Kepala Bagian Niaga/Pemasaran

Kepala Bagian Niaga/Pemasaran bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan pemasaran dan distribusi produk perusahaan. Kepala Bagian Niaga/Pemasaran mengepalari karyawan yang bekerja dibagian pemasaran. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang Kepala Bagian Niaga/Pemasaran meliputi :

- a. Melakukan usaha-usaha untuk mencari konsumen baru serta memelihara dan meningkatkan hubungan kerja dengan para konsumen yang sudah ada.
- b. Membuat surat penawaran dan mengirimkan contoh produk kepada calon konsumen atau konsumen yang sudah ada.
- c. Menerima pesanan dan melaksanakan penjualan sesuai dengan harga yang ditetapkan, mutu dan jumlah yang ditentukan oleh konsumen pada waktu yang telah disepakati.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Membuat surat penagihan kepada konsumen sesuai kelengkapan dokumen yang diperlukan dalam penagihan.
- e. Melakukan koordinasi dengan bagian produksi agar pesanan yang diterima dapat dikirim tepat waktu.
- f. Melakukan koordinasi dengan bagian keuangan atas piutang-piutang yang belum terbayar dan melakukan penagihan dengan sebaik-baiknya.
- g. Membuat laporan hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Kepala Bagian Niaga/Pemasaran membawahi 3 bagian yaitu :

- a. Bagian Penjualan RMC
- b. Bagian Penjualan Non RMC
- c. Bagian Logistik

## 6. Kepala Bagian Produksi

Kepala Bagian Produksi bertanggung jawab terhadap kelancaran kegiatan produksi perusahaan. Kepala Bagian Produksi mengepalari karyawan yang bekerja dibagian produksi. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang Kepala Bagian Produksi meliputi :

- a. Mengkoordinasikan, mengarahkan, menugaskan, mengawasi seluruh karyawan yang berada dibawah tanggung jawabnya.
- b. Melakukan koordinasi dengan departemen lain
- c. Membuat perencanaan produksi sesuai dengan permintaan pemasaran dan memastikan seluruh bagian produksi yang berada dibawah tanggung jawabnya beroperasi dengan lancar.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- d. Memastikan seluruh produk yang dihasilkan sesuai dengan spesifikasi produk yang telah di terapkan.
- e. Berhak memberhentikan jalannya produksi dan mengkonsultasikan langkah perbaikan guna menekan produk *reject* serendah-rendahnya.
- f. Membuat laporan hasil kerja yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya Kepala Bagian

Produksi membawahi 3 bagian yaitu :

**7. Bagian Produksi Batching Plant Area Pekanbaru**

**8. Bagian Pengendalian Mutu (Quality Control)**

Memiliki tugas & tanggung jawab sebagai berikut ;

- a. Bertanggungjawab terhadap mix design sesuai dengan mutu rencana
- b. Bertanggungjawab terhadap mutu material yang digunakan untuk campuran beton (readymix)
- c. Menyediakan sarana untuk tes kuat tekan beton

**9. Bagian Produksi Batching Plant Area Luar Kota.**

Untuk masing-masing Area Produksi memiliki bagian-bagian pelaksana, yaitu :

- **Distribusi**, terdiri dari :
  1. 2(dua) operator batching plant (untuk penempatan pabrik dan lokasi proyek)
  2. Sopir truck mixer

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3.3. Kegiatan Usaha

Produksi PT. Mitra Beton Mandiri Pekanbaru dipergunakan untuk membuat bangunan rumah dan kantor, jembatan dan sebagainya yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan beton di wilayah Pekanbaru dan sekitarnya.

Selain beton PT. Mitra Beton Mandiri Pekanbaru juga memproduksi produk lain. Produk-produk yang ada pada PT. Mitra Beton Mandiri Pekanbaru:

#### 1. Produk Beton

- a. Readymix Concrete
- b. Kasting
- c. Paving Blok

#### 2. Produk Baja.

Pipa Baja, Besi Beton, Besi h-beam dan Besi Sheet Pile

#### 3. Sewa Alat

- a. Concrete Pump, Truck Mixer Kap. 5 m<sup>3</sup>, Loader, Batching Plant
- b. Crane, Crane Pancang, Hammer
- c. Truck Trailer, Truck Tronton, Dump Truck Tronton

#### 4. Jasa Pancang

Tahap-tahap dalam pembuatan beton adalah sebagai berikut:

##### 1. Tahap Plastis

Ketika bahan-bahan beton pertama kali dicampurkan, bentuknya menyerupai sebuah “adonan”. Lunak, encer, sehingga dapat dituang dan dibentuk menjadi bermacam-macam bentuk. Tahapan ini dinamakan kondisi plastis, beton harus dalam kondisi plastis pada saat penuangan atau (pengecoran) dan pemadatan (kompaksi). Karakteristik yang paling penting dikondisi plastis ini

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

adalah workability dan cohesiveness. Kaki kita akan tenggelam akan mencoba berdiri diatas beton yang masih dalam kondisi plastis.

#### 2. Tahap Setting

Selanjutnya, beton akan akan mulai mengeras dan kaku ketika beton tidak lagi lunak, dan mulai mengeras, kondisinya dinamakan setting. Setting terjadi setelah kompaksi (pemadatan) dan pemolesan akhir (finising). Beton yang basah seperti becek akan lebih akan lebih mudah ditempatkan tetapi lebih sulit untuk dilakukan finising. Jika kita menginjakkan kaki diatas beton yang sedang setting kaki kita tidak akan tenggelam, tetapi jejak kaki kita akan muncul dipermukaan beton tersebut.

#### 3. Tahap Pengerasan (hardening)

Setelah melalui tahap setting, beton akan mulai mengeras dan mencapai kekuatannya. Karateritik yang ada pada tahap ini adalah kekuatan dan durabilitas (daya tahan). Kaki kita tidak akan meninggalkan jejak jika diinjakkan diatas beton yang sudah mengeras.

Dalam menjalankan kegiatan produksinya pihak perusahaan berupaya untuk mencapai target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sedangkan kegiatan pemasarannya terhadap produk yang dihasilkan, dilakukan oleh bagian pemasaran yang berada di Pekanbaru dan sekitarnya dan proses pelaksanaan pengiriman barang dilakukan dengan menggunakan armada angkutan darat milik perusahaan. Produk yang dihasilkan oleh PT. Mitra Beton Mandiri Pekanbaru berorientasi untuk wilayah pasar diwilayah Pekanbaru dan sekitarnya, sedangkan sisanya adalah untuk pasaran diluar daerah

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian, uraian dan pembahasan yang penulis lakukan maka dapat diambil suatu kesimpulan dari perumusan masalah yang diangkat penulis dalam skripsi ini.

1. PT. Mitra Beton Mandiri struktur organisasi perusahaan telah memenuhi salah satu karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya identifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban
2. PT. Mitra Beton Mandiri belum mengaplikasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik, ini dapat dilihat dari penyimpangan atau masalah dimana PT. Mitra Beton Mandiri belum menerapkan system akuntansi pertanggungjawaban dengan benar. Misalnya dalam masalah penyusunan anggaran, dimana dalam Penyusunan anggaran biaya pada PT. Mitra Beton Mandiridisusun berdasarkan program kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban dan disusun oleh kepala bagian keuangan dan administarasi bersama bagian anggaran. Ini berarti dalam penyusunan anggaran , perusahaan tidak melibatkan seluruh kepala bagian dalam perusahaan, sehingga belum sepenuhnya sesuai dengan penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang semestinya. Hal ini mengakibatkan adanya penyimpangan pada laporan pertanggungjawaban biaya Departemen produksi. Sementara dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

anggaran disusun secara sistematis menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Anggaran harus disusun dengan tingkat manajemen dalam organisasi yang diatur dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban.

3. Kode perkiraan yang dibuat oleh PT. Mitra Beton Mandiribelum sesuai dengan sistem pengkodean menurut akuntansi pertanggungjawaban. Pengelompokan biaya pada perusahaan dalam kode perkiraan masih ditujukan untuk mengidentifikasi jenis perkiraan. Dengan demikian kode perkiraan belum mampu menunjukkan apakah suatu biaya dapat dikendalikan (*controllable*) atau tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) juga tidak menunjukkan dimana biaya tersebut terjadi sehingga para manajer belum mengetahui dengan jelas biaya apa yang harus dipertanggungjawabkan.
4. Manajemen perusahaan tidak melakukan evaluasi terhadap anggaran secara periodik. Evaluasi hanya dilaksanakan pada setiap akhir periode dan itu pun hanya sebatas menentukan selisih antara anggaran dengan realisasi. Apabila terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi, maka tidak dilakukan analisa sehingga selisih terjadi tersebut tidak pernah diketahui penyebabnya. Selama ini manajemen beranggapan bahwa realisasi lebih kecil dari pada anggaran (*Favorable variance*) dianggap sebagai keberhasilan direktur dalam meningkatkan efisiensi, dan sebaliknya apabila realisasi lebih tinggi daripada anggaran dianggap sebagai kerugian.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 5.2 Saran-Saran

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang, maka perusahaan harus menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara baik dalam pengendalian biaya. Agar akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat berjalan secara efektif maka penulis menyarankan:

1. PT. Mitra Beton Mandiri dalam menyusun anggaran seharusnya melibatkan seluruh pihak yang berkepentingan, karena mereka berhubungan langsung dengan kegiatan yang dilaksanakan. Agar anggaran dapat sepenuhnya digunakan sebagai alat pengendalian biaya, sebaiknya pihak perusahaan membuat suatu peraturan yang memberikan suatu peraturan yang memberikan suatu batas toleransi penyimpangan, sehingga dengan hal tersebut maka para karyawan akan berusaha untuk mengendalikan biaya yang terjadi.
2. Dalam menerapkan kebijakan perusahaan mengenai sistem kode perkiraan, sebaiknya perusahaan menerapkan sistem kode perkiraan yang sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang semestinya, agar pihak perusahaan dapat bekerja dengan efektif dan efisien yaitu dengan menggolongkan biaya menurut jenis biaya, sifat biaya, dan dapat tidaknya biaya dikendalikan.
3. PT. Mitra Beton Mandiri disarankan agar dapat menerapkan laporan pertanggungjawaban yang semestinya. Dalam laporan tersebut harus terdapat pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali dan melaporkan penyebab terjadinya penyimpangan serta dapat diketahui

dengan jelas bagian mana yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut.

4. Dalam hal penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan agar lebih efektif dan efisien, disarankan agar perusahaan melakukan pengukuran kinerja terhadap para manajer pusat pertanggungjawaban biaya dengan menerapkan reward and punishment system yang semestinya. dengan memberikan bonus yang jelas pembagiannya baik untuk manajer maupun untuk anggota tim yang berprestasi, dan juga memberikan sanksi yang tegas dan jelas bagi yang tidak berprestasi.

**Hak Cipta Diindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abas, Kartadinata. 2012. *Akuntansi dan Analisis Biaya*. Jakarta : Aneka Cipta
- Adi Saputro dan Asri, Marwaan 2013. *Anggaran Perusahaan Edisi. 13* BPFE: Yogyakarta
- Firman Allah tentang pertanggungjawaban manusia terhadap perbuatannya dalam surat A -Isra' ayat 13-15
- Firman Allah SWT dalam surat Al-Isrā ayat 36
- Firman Allah dalam surat Al-Qashash ayat 26
- Garrison, Ray H, Norren, Brewer 2013. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat
- Hasen dan Mowen .2009. *Akuntansi Manajerial*, Buku I Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat
- Harahap, Sofyan Syafri. 2012. *Analisis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pres
- Hariadi, Bambang 2012. *Strategi Manajemen*, Bayumedia Publishing, Jakarta
- Kurniawan, Abdul Haris. 2014. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT. Lima Utama Surabaya. *E-Jurnal Akuntansi*. Universitas Udayana.
- Mulyadi, 2011. *Auditing* Buku I. Jakarta : Salemba Empat
- Munandar A.S 2012. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia
- Samryn L, M 2012 *Pengantar Akuntansi*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada
- Tumbuan, Rifky Ronald. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Jurnal EMBA*. Vol.1 No.3. Hal 314-325

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## LAMPIRAN 1

### DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA WAWANCARA UNTUK PIMPINAN

1. Bagaimana rencana kedepan anda untuk pengembangan usaha PT. Mitra Beton Mandiri? Mimpi apa yang diinginkan PT. Mitra Beton Mandiri untuk kedepan? Apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut?
2. Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan?
3. Menurut Bapak, kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?
4. Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini?
5. Siapa yang menilai kinerja saat ini?
6. Bagaimana keinginan bapak, terkait dengan desain penilaian kinerja PT. Mitra Beton Mandiri untuk kedepannya?
7. Bagaimana tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan?
8. Bagaimana karakteristik dan syarat minimal masing-masing jabatan?

### WAWANCARA UNTUK STAF DAN KARYAWAN

1. Apa kelemahan dan kelebihan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini?
2. Ceritakan tugas dan taggung jawab pekerjaan?
3. Bagaimana kondisi kerja pada jabatan anda di PT. Mitra Beton Mandiri?



## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Bagaimana karakteristik dan syarat minimal masing-masing jabatan?
5. Bagaimana Hubungan kerja masing-masing jabatan?

## LAMPIRAN 2

WAWANCARA PRASURVEI WAWANCARA PRA SURVEI  
(TANGGAL 28 DESEMBER 2020)

1. Sejak tahun berapa PT. Mitra Beton Mandiri? Jawaban : Sejak tahun 2008
2. Bagaimana sejarah berdirinya PT. Mitra Beton Mandiri? Jawaban : Pertama mendirikan PT Mitra Beton Mandiri berkedudukan di pekanbaru yang anggaran dasarnya termuat dalam akta tertanggal tujuh belas Oktober dua ribu delapan (17/10/2008) Nomor 30, yang dibuat dihadapan Hj. YULFITA RAHIM SarjanaHukum. Notaris di pekanbaru anggaran dasar yang mana telah mendapat pengesahan/persetujuan dari instansi yang berwenang berdasarkan Indonesia tetanggal dua puluh empat Nopember dua ribu delapan (24/11/2008), Nomor AHU-89242.AH.01.01. Tahun 2008.Sesuai akta pendirian dinyatakan bahwa, struktur modal PT Mitra Beton Mandiri adalah:Modal dasar sebesarRp. 2.400.000.000,00 (Dua milyar empat ratus juta)Modal yang disetor Rp. 600.000.000,00 dengan kepemilikan sebagai berikut
3. Apakah PT. Mitra Beton Mandiri sudah memiliki Struktur Organisasi? Sebutkan bagian-bagian atau jabatan apa saja yang ada pada PT. Mitra Beton Mandiri? Jawaban : Sudah mempunyai struktur organisasi, tapi sudah terbagi bagian-bagian atau jabatan-jabatan dari setiap karyawan. Bagian-bagiannya terdiri dari Dewan Komisaris, Direktur, Kepala bagian

keuangan dan akuntansi, Kepala bagian umum dan personalia, kepala bagian niaga /pemasaran, dan kepala bagian produksi.

4. Apakah jabatan-jabatan tersebut sudah memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan? Jawaban : Belum memiliki deskripsi dan spesifikasi pekerjaan secara tertulis, hanya mengikuti perintah dan terkadang para karyawan melaksanakan beberapa pekerjaan
5. Apakah di PT. Mitra Beton Mandiri sudah mempunyai Sistem Penilaian kinerja? Jawaban : Sudah ada penilaian tapi penilaian masih belum jelas dan bersifat lisan saja berdasarkan pendapat dari saya sendiri.
6. Menurut bapak apakah tujuan dari penilaian kinerja? Jawaban : Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja dan kemampuan para karyawan dalam menjalankan tugasnya. Jika penilaiannya baik maka akan diberi penghargaan berupa bonus akhir tahun dan sanjungan sedangkan apabila penilaiannya buruk diberikan pelatihan agar ke depannya bisa lebih baik lagi.
7. Apakah penilaian kinerja dibutuhkan di PT. Mitra Beton Mandiri? Jawaban : Iya dibutuhkan, penilaian kinerja yang jelas dapat untuk mengembangkan kemampuan SDM. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan perusahaan dapat mengetahui kemampuan-kemampuan para karyawan.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### LAMPIRAN 3

#### HASIL WAWANCARA DENGAN PIMPINAN DAN KARYAWAN PT. MITRA BETON MANDIRI TANGGAL 18 FEBRUARI 2020– 06 MARET 2020 WAWANCARA PIMPINAN

1. Bagaimana rencana kedepan anda untuk pengembangan usaha PT. Mitra Beton Mandiri? Jawaban : Rencana ke depan yang ingin dilakukan PT. Mitra Beton Mandiri adalah meningkatkan penjualan, meningkatkan kualitas, menambah karyawan dan menyeleksi secara tepat, serta melakukan pembaharuan teknologi. Mimpi apa yang diinginkan PT. Mitra Beton Mandiri untuk kedepan? Jawaban : Mimpi yang diinginkan PT. Mitra Beton Mandiri adalah menjadi perusahaan yang terkenal dan terbaik dibandingkan perusahaan beton lainnya. Perusahaan juga ingin dikenal di semua wilayah Riau atau seluruh Indonesia. Apa saja yang harus dilakukan untuk mencapai keinginan tersebut? Jawaban : a. Selalu memberikan kualitas beton yang terbaik untuk konsumen agar konsumen puas dan menjadi pelanggan PT. Mitra Beton Mandiri b. Menyelesaikan pesanan dengan tepat waktu, dalam mengerjakan order harus dapat diselesaikan secara cepat sesuai dengan kesepakatan c. Menjalin hubungan yang baik dengan konsumen agar konsumen puas terhadap pelayanan yang diberikan d. Menerima kritik dan saran dari konsumen secara terbuka misalnya pembuatan beton yang dipesan konsumen dan hasil beton yang dikirim kepada konsumen tidak sesuai dengan keinginan konsumen, PT. Mitra Beton Mandiri secara baik menerima kritik dan saran dari konsumen. Karena menurut PT. Mitra Beton Mandiri, kritik

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dan saran tersebut harus diterima dan sebagai perbaikan untuk kedepannya agar lebih baik lagi. e. Meningkatkan keahlian SDM agar menjadi SDM yang berkualitas dan dapat berkinerja lebih baik. f. Menciptakan hubungan baik antara atasan dan bawahan seperti visi dan misi antara atasan dan bawahan harus seimbang karena terkadang keinginan pimpinan dan karyawan berbeda tidak sesuai apa yang diharapkan pimpinan, pimpinan ingin mendapatkan keuntungan sebanyak banyaknya tetapi para karyawan-karyawannya belum bisa mencapainya, ini disebabkan juga karena pimpinan belum mengetahui seberapa besar kemampuan para karyawannya dalam menjalankan tugas yang diberikan pimpinan.

2. Berdasarkan pengalaman selama ini, bagaimana cara perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan? Jawaban : Penilaian kinerja saya lakukan sendiri setiap tahunnya, saat menerima bonus akhir tahun. Penilaian saya lakukan secara lisan kepada masing-masing karyawan.
3. Menurut Bapak, kelebihan dan kelemahan penilaian kinerja karyawan yang ada saat ini? Jawaban : Kelebihannya adalah mudah saya lakukan. Kelemahannya adalah belum adanya standar-standar kinerja yang tepat untuk mengukur kinerja karyawan dan masih bersifat lisan karena saya hanya mengukur kinerja melalui pengamatan langsung dan itupun saya tidak setiap hari memantau kinerja para karyawan secara langsung, terkadang hanya diskusi saja dengan para kepala bagian. Selain itu untuk kedepannya jika terjadi penambahan karyawan, saya juga pasti akan lebih



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

susah dalam mengevaluasi satu per satu sehingga perlu adanya penilaian yang tercatat.

4. Kriteria apa saja yang ditetapkan dalam menilai kinerja karyawan saat ini?

Jawaban : Saat ini karyawan saya nilai berdasarkan hasil dan perilaku kerja dalam menyelesaikan tugas. Saya juga melihat dari absen para karyawan, apabila absenya penuh itu bisa menjadi nilai plus tapi apabila sering tidak masuk kerja maka bisa mengurangi penilaian.

5. Siapa yang menilai kinerja saat ini? Jawaban : Penilaian kinerja saya

lakukan sendiri, berdasarkan pendapat dari saya sendiri. Apakah anda tidak merasa kesulitan jika anda menilai sendiri? Jawaban : Saya merasa kesulitan, apalagi untuk kedepannya jika adanya penambahan karyawan.

6. Bagaimana keinginan bapak, terkait dengan desain penilaian kinerja PT.

Mitra Beton Mandiri untuk kedepannya? Keinginan saya adalah mudah digunakan oleh penilai dan yang dinilai dan biaya yang murah, bisa membandingkan karyawan satu dengan yang lain agar tidak terjadi salah paham antar karyawan. Menurut bapak bagaimana penentuan waktu penilaian kinerja yang didesain untuk kedepan? Saya menginginkan setiap tahun sekali saat pemberian bonus akhir tahun

7. Bagaimana tugas dan tanggung jawab masing-masing jabatan? Jawaban :

a. Pimpinan, memiliki tugas : Memimpin seluruh karyawan didalam perusahaan, merencanakan pengembangan usaha kedepan, mengarahkan seluruh kepala divisi, mengorganisasikan karyawan sesuai dengan kemampuannya, memberi keputusan atas kelayakan order yang akan

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

masuk, menjaga hubungan baik dengan konsumen, mengendalikan aktivitas perusahaan dalam hal keuangan, produksi dan pencapaian target penjualan. Bertanggung jawab atas semua kegiatan dalam perusahaan. b. Kepala Produksi Menyusun rencana produksi yang meliputi perencanaan bahan baku, perencanaan desain, perencanaan waktu produksi, dan perencanaan penyiapan alat produksi, melakukan instruksi dan mengatur produksi barang sesuai dengan rencana, baik jumlah, kualitas, maupun ketepatan waktu, membagi kerja para staf produksi, mengawasi jalannya proses produksi, mengawasi karyawan produksi dalam menyelesaikan tugas, melakukan pengecekan terhadap kualitas hasil produksi, membuat laporan produksi, mengevaluasi kinerja seluruh staf produksi. Bertanggung jawab atas kelancaran semua proses kegiatan produksi c. d. Kepala Keuangan Mengatur penggunaan uang, menyetujui penerimaan dan pengeluaran kas, memeriksa laporan keuangan, membuat dan melakukan pelaporan pajak, mengesahkan pembayaran upah karyawan, membagi tugas staf karyawan, mengevaluasi kinerja staf keuangan. Bertanggung jawab atas semua transaksi keuangan dan kesesuaian laporan keuangan perusahaan e. Karyawan Keuangan Membuat tagihan untuk konsume, mengatur order pembelian (PO) dan pembayaran ke suplier, melakukan pencatatan aktifitas keuangan sehari-hari, melakukan pembelian bahan baku maupun perlengkapan kantor, menghitung dan memberikan upah karyawan, membuat laporan keuangan. Bertanggung jawab atas laporan keuangan f. Kepala Pemasaran Merencanakan target

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

penjualan, mengembangkan strategi pemasaran, menyeleksi order yang akan masuk, mengadakan pertemuan dengan konsume, membina hubungan baik dengan para pelanggan, membagi tugas para staf pemasaran, mengevaluasi kinerja karyawan staf pemasaran. Bertanggung jawab atas semua kegiatan promosi g. Karyawan Pemasaran Melakukan promosi di lapangan atau melalui internet, mencari pelanggan baru, melaporkan order yang masuk, menjaga hubungan baik dengan konsumen, mengantarkan dan mengambil sampel. Bertanggung jawab atas bagian promosi produk

8. Bagaimana karakteristik dan syarat minimal masing-masing jabatan?

Jawaban : a. Pimpinan Pendidikan minimal S1, dapat memimpin perusahaan dengan baik, mengerti dan memahami produksi beton secara detail, memiliki gaya kepemimpinan, tegas, teliti, jujur, bijaksana, memiliki relasi yang luas, tanggung jawab b. Kepala Produksi Memiliki pengalaman bekerja sebagai karyawan produksi, pendidikan S1 Manajemen, laki-laki, mengerti produksi beton secara detail, dapat mengatur waktu dengan baik, tegas, jujur, bijaksana, teliti, cekatan. c. Karyawan Produksi Pendidikan SMP, laki-laki, sehat jasmani dan rokhani, mengerti produksi beton, dapat mengatur waktu dengan baik, rajin, cekatan, teliti, jujur, kerjasama. d. Kepala Keuangan Memiliki pengalaman bekerja sebagai karyawan keuangan, pendidikan minimal S1 Ekonomi, dapat mengoperasikan MS Office, teliti, jujur, tegas, cekatan. e. Karyawan Keuangan Pendidikan minimal SMA/SMK Akuntansi, dapat

mengoperasikan MS Office, rajin, cekatan, teliti, jujur, disiplin. f. Kepala Pemasaran Pernah memiliki pengalaman bekerja sebagai karyawan pemasaran, pendidikan minimal S1, dapat memimpin dengan baik, dapat berkomunikasi dan mudah bergaul, tegas, bijaksana, inovatif dan kreatif, tegas, komunikatif, disiplin. g. Karyawan Pemasaran Pendidikan minimal SMA, dapat berkomunikasi dengan baik, dapat mengoperasikan MS Office dan internet, memahami dan mengerti promosi dengan baik, rajin, cekatan, mudah bergaul, kreatif dan inovatif. h. Kepala Gudang Pendidikan S1 dapat membuat laporan stock, dapat mengatur waktu dengan baik, cekatan, teliti, jujur, tegas, disiplin. i. Karyawan Gudang Pendidikan minimal SMA, dapat mengatur waktu dengan baik, rajin, cekatan, teliti, jujur, disiplin.

#### Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengummumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 4. HARGA POKOK PENJUALAN

 PT. MITRA BETON MANDIRI  
 HARGA POKOK PENJUALAN  
 UNTUK MASA YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2015 & 2016

URAIAN	Reff	TH. 2015	Januari s/d Desember 2016		
			Realisasi	Anggaran	% Variance
<b>Harga Pokok Produksi</b>					
<b>Beban Material</b>					
Bahan Material Awal		-	220.141.300	170.172.500	129,36%
Pembelian Material		19.018.471.887	21.874.365.362	22.920.319.000	95,44%
Bahan Material Yang Akan Dipakai		19.018.471.887	22.094.506.662	23.090.491.500	95,69%
Bahan Material Akhir		(220.141.300)	(363.412.213)	(200.765.000)	181,01%
<b>Beban Material</b>		<b>18.798.330.587</b>	<b>21.731.094.449</b>	<b>22.889.726.500</b>	<b>94,94%</b>
<b>Beban Tenaga Kerja Langsung</b>		<b>913.986.450</b>	<b>1.194.612.295</b>	<b>1.015.385.000</b>	<b>117,65%</b>
<b>Beban Overhead</b>					
Biaya Hauling		1.764.464.440	2.236.932.248	2.055.910.875	108,80%
Biaya Bahan Bakar		973.214.365	1.335.382.045	1.270.534.800	105,10%
Biaya Peralatan dan Keselamatan Kerja		384.225.500	417.177.493	402.650.050	103,61%
Biaya Pemeliharaan		287.364.514	248.269.401	317.150.950	78,28%
Beban Penyusutan		358.660.928	506.366.435	358.660.000	141,18%
Beban Umum dan Adm		505.391.312	578.415.898	550.930.400	104,99%
<b>Total Beban Overhead</b>		<b>4.273.321.059</b>	<b>5.322.643.520</b>	<b>4.955.837.075</b>	<b>107,40%</b>
<b>Total Biaya Produksi</b>		<b>23.985.638.096</b>	<b>28.248.250.264</b>	<b>28.860.948.575</b>	<b>97,88%</b>
Persediaan Awal Bahan Dalam Proses		-	49.968.740	49.968.700	100,00%
Bahan Yang akan Diproduksi		23.985.638.096	28.298.219.004	28.910.917.275	97,88%
Persediaan Akhir Bahan Dalam Proses		(49.968.740)	(58.489.600)	(160.264.000)	36,50%
<b>Total Harga Pokok Produksi</b>		<b>23.935.669.356</b>	<b>28.239.729.404</b>	<b>28.750.653.275</b>	<b>98,22%</b>
Persediaan Awal Barang Jadi		-	2.131.788.035	2.181.756.000	97,71%
Bahan Yang Siap Dijual		23.935.669.356	30.371.517.439	30.932.409.275	98,19%
Persediaan Akhir Barang Jadi		(2.131.788.035)	(208.294.491)	(225.987.000)	92,17%
<b>Harga Pokok Penjualan</b>		<b>21.803.881.321</b>	<b>30.163.222.948</b>	<b>30.706.422.275</b>	<b>98,23%</b>



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 3. NERACA

 PT MITRA BETON MANDIRI  
 NERACA  
 PER: 31 DESEMBER 2015 & 2016

URAIAN	Reff	2015	Januari s/d Desember 2016		
			Realisasi	Anggaran	% Variance
<b>AKTIVA</b>					
<b>AKTIVA LANCAR</b>					
KAS DAN BANK	1	299.841.674	488.400.297	245.000.000	199,35%
PIUTANG USAHA	2	4.073.768.570	3.659.639.183	3.522.154.600	103,90%
PIUTANG LAIN-LAIN	3	4.200.000	16.427.000	24.589.000	66,81%
PERSEDIAN	4	2.401.898.075	630.196.304	587.016.000	107,36%
UANG MUKA	5	400.034.526	290.026.602	150.000.000	193,35%
<b>JUMLAH AKTIVA LANCAR</b>		<b>7.179.742.845</b>	<b>5.084.689.386</b>	<b>4.528.759.600</b>	<b>112,28%</b>
<b>AKTIVA TIDAK LANCAR</b>					
<b>AKTIVA TETAP</b>					
<b>NILAI PEROLEHAN</b>					
TANAH					
BANGUNAN		26.000.000	26.000.000	26.000.000	100,00%
KENDARAAN		1.429.250.000	2.204.250.000	1.429.250.000	154,22%
MESIN-MESIN		1.582.750.000	1.777.750.000	1.582.750.000	112,32%
INVESTARIS		230.863.284	267.395.784	250.863.200	106,59%
<b>JUMLAH NILAI PEROLEHAN</b>		<b>3.268.863.284</b>	<b>4.275.395.784</b>	<b>3.288.863.200</b>	<b>130,00%</b>
AKUMULASI PENYUSUTAN		(358.660.927)	(865.027.363)	(358.660.900)	241,18%
<b>JUMLAH NILAI BUKU</b>	6	<b>2.910.202.357</b>	<b>3.410.368.421</b>	<b>2.930.202.300</b>	<b>116,39%</b>
<b>AKTIVA LAIN-LAIN</b>					
PROYEK BATCHING PLAN		-	-	-	0,00%
<b>JUMLAH AKTIVA TIDAK LANCAR</b>	7	<b>2.910.202.357</b>	<b>3.410.368.421</b>	<b>2.930.202.300</b>	<b>116,39%</b>
<b>TOTAL AKTIVA</b>		<b>10.089.945.202</b>	<b>8.495.057.807</b>	<b>7.458.961.900</b>	<b>113,89%</b>
<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>					
<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>					
HUTANG LANCAR	8	5.444.349.130	3.685.285.471	2.484.022.125	148,36%
UANG MUKA PENJUALAN	9	124.077.266	-	-	0,00%
PINJAMAN JANGKA PANJANG JATUH T	10	271.633.200	247.985.232	247.900.000	100,03%
HUTANG PAJAK	11	65.786.428	163.967.028	125.000.000	131,17%
KREDIT MODAL KERJA	12		950.000.000	1.000.000.000	95,00%
HUTANG LAIN-LAIN	13	70.000.000	-	-	0,00%
<b>JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR</b>		<b>5.976.046.024</b>	<b>5.047.237.731</b>	<b>3.856.922.125</b>	<b>130,86%</b>
<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>					
HUTANG BANK					
LEASING		-	88.029.136	88.029.100	100,00%
PINJAM KE PEMEGANG SAHAM		3.094.923.500	2.094.923.500	2.094.923.500	100,00%
<b>JUMLAH KEWAJIBAN JANGKA PANJA</b>	14	<b>3.094.923.500</b>	<b>2.182.952.636</b>	<b>2.182.952.600</b>	<b>100,00%</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>		<b>9.070.969.524</b>	<b>7.230.190.367</b>	<b>6.039.874.725</b>	<b>119,71%</b>
<b>EKUITAS DAN SALDO BARANG</b>					
MODAL SAHAM	15	600.000.000	600.000.000	600.000.000	100,00%
LABA DITAHAN	16	418.975.678	664.867.440	819.087.175	81,17%
<b>JUMLAH EKUITAS</b>		<b>1.018.975.678</b>	<b>1.264.867.440</b>	<b>1.419.087.175</b>	<b>89,13%</b>
<b>TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>		<b>10.089.945.202</b>	<b>8.495.057.807</b>	<b>7.458.961.900</b>	<b>113,89%</b>



## Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## 4. LABA RUGI

 PT. MITRA BETON MANDIRI  
 PERHITUNGAN LABA RUGI  
 UNTUK MASA YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2015 & 2016

URAIAN	Reff	TH. 2015	Januari s/d Desember 2016		
			Realisasi	Anggaran	% Variance
<b>PENJUALAN</b>	17	23.113.132.866	32.112.871.537	32.728.903.500	88,12%
PENJUALAN RMC		22.068.875.658	28.982.205.336	30.025.875.000	96,58%
PENJUALAN CONCRETE PUMP		400.312.500	955.591.098	1.050.987.500	90,92%
PENJUALAN SEMEN CURAH		643.944.508	1.370.376.053	1.075.643.000	127,40%
PENJUALAN MATERIAL			794.699.050	576.598.000	137,83%
PENJUALAN LAINNYA					
HARGA POKOK PENJUALAN	18	21.803.881.321	30.163.222.948	30.708.422.275	96,23%
<b>LABA BRUTO</b>		1.309.251.345	1.949.648.589	2.022.481.225	96,40%
BEBAN OPERASI					
BEBAN PENJUALAN	19	219.468.064	290.225.849	240.315.900	120,77%
BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI	20	674.528.818	943.340.972	741.979.000	127,14%
JUNLAH		892.995.582	1.233.566.821	982.294.800	125,58%
<b>LABA OPERASI</b>		418.255.763	716.081.768	1.040.186.425	68,84%
PENDAPATAN DILUAR OPERASI	21	4.960.868	13.151.182	5.705.000	230,52%
BEBAN DILUAR OPERASI	22	2.240.954	243.460.123	2.577.000	9447,42%
<b>LABA SEBELUM PAJAK</b>		416.975.677	465.772.827	1.043.314.425	46,56%
PPh TEORITIS		117.313.190	122.567.875	224.227.250	54,66%
<b>LABA SETELAH PAJAK</b>		301.662.487	363.204.952	819.087.175	44,34%

