

**PERANAN RESPONSIBILITY ACCOUNTING UNTUK
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI BAGI KEPENTINGAN
MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN MEUBEL
CV. SYLVA KRIYA GEMILANG**

S K R I P S I

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi
Jurusan Akuntansi**



Disusun oleh :

**Nama : NINA RAHMAWATI
NIM : 14.95.0361**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2001**

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2001

1 8 9 1 8 7 8

Diyakini sebagai salah satu karya terbaik
Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung

PERPUSTAKAAN UNISSULA
No. Reg. : _____ / _____
Tgl. : _____ / _____



UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
SEMARANG
2001

4074/C, 18-6-02

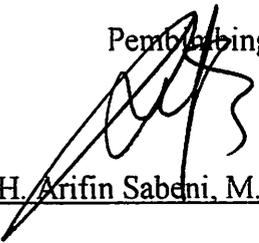
ABSTRAKSI

Perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang merupakan perusahaan yang cukup besar karena sebagian hasil produksinya dipasarkan ke manca negara. Oleh karenanya dalam rangka efektivitas pengawasan terhadap anggaran biaya operasionalnya diperlukan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sehingga dapat mempermudah pihak manajemen untuk mengetahui terjadinya penyimpangan dalam penggunaan biaya perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan berupa analisis kualitatif maupun analisis kuantitatif. Pada analisis kualitatif dimaksudkan untuk menggambarkan data primer maupun data sekunder yang diperoleh dari hasil observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan terutama mengenai perbandingan antara besarnya anggaran biaya produksi dengan besarnya realisasi biaya produksi yang dibelanjakan perusahaan. Sedangkan analisis kuantitatif yang diterapkan dimaksudkan untuk mengetahui besarnya tingkat manajer dalam mengendalikan biaya produksi yang menjadi tanggungjawabnya, terutama dalam bentuk perhitungan selisih harga bahan baku dan selisih biaya tenaga kerja.

Atas dasar hasil penelitian dan pembahasannya dapat disimpulkan bahwa perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak merupakan perusahaan meubelair yang berorientasi pasar ekspor, didirikan pada tanggal 17 Januari 1993 dan hasil produksinya berupa aneka produk interior maupun *gardening* yang berkualitas prima. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan cara pengendalian biaya produksi yang efektif dan efisien, akan tetapi perusahaan belum sepenuhnya menerapkan syarat-syarat agar sistem pengendalian biayanya dapat terlaksana secara optimal. Perusahaan telah menerapkan struktur organisasi yang mengatur secara tegas mengenai wewenang dan tanggung-jawab masing-masing tingkatan manajemen, namun demikian struktur organisasi tersebut masih kurang efektif untuk pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan pada prinsipnya telah menerapkan anggaran biaya produksinya sesuai dengan kebutuhan setiap tingkatan manajemen dan masing-masing Kepala Unit maupun Kepala Bagian terlibat langsung dalam penyusunannya. Demikian halnya dengan aspek pengawasannya, sistem anggaran tersebut telah dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya. Namun perusahaan belum memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga pelaksanaan akuntansi pertanggungjawabannya kurang efektif. Penggolongan biaya produksi yang diterapkan perusahaan hanya didasarkan atas biaya langsung dan biaya tidak langsung. Oleh karenanya perlu penerapan penggolongan biaya atas dasar biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga sasaran pengendalian biaya produksinya dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat tercapai secara optimal. Sistem pelaporan kepada Manager yang bertanggungjawab pada dasarnya telah diterapkan oleh perusahaan, akan tetapi belum mencerminkan pusat-pusat biaya yang lebih jelas. Oleh karenanya diperlukan penyesuaian sistem pelaporan untuk memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif.

Pembimbing I


Drs. H. Arifin Sabeni, M.Com.Hons, Akt

Pembimbing II


Sutapa, SE

HALAMAN PENGESAHAN

N a m a : NINA RAHMAWATI
N I M : 14.95.0361
NIRM : 95.6.101.02030.50040
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : PERANAN *RESPONSIBILITY ACCOUNTING* UNTUK
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI BAGI
KEPENTINGAN MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN
MEUBEL CV. SYLVA KRIYA GEMILANG DI DEMAK
Dosen Pembimbing : 1. Drs. H. Arifin Sabeni, M.com. Hons, Akt
2. Sutapa, SE

Semarang, Mei 2001

Pembimbing I

Pembimbing II


Drs. H. Arifin Sabeni, M.com. Hons, Akt


Sutapa, SE

HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan..”

(QS. Al-Insyiroh : 6-8)

“Manusia hanya dapat berusaha tapi Allah yang menentukan segalanya.”

Kupersembahkan dengan segenap rasa hormat untuk :

- ♥ Allah SWT, atas lindungan dan kebahagiaan ini
- ♥ Agama Islam, yang menjadi panutanku
- ♥ Bapak dan Ibu yang senantiasa berdoa untuk keberhasilanku dan terimakasih atas semua dorongan serta perhatian yang diberikan.
- ♥ Teman-temanku se almamater



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi tentang “*Peranan Responsibility Accounting Untuk Pengendalian Biaya Produksi Bagi Kepentingan Manajemen Pada Perusahaan Mebel Sylva Kriya Gemilang*” dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat-syarat penyelesaian program Pendidikan Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Selama penyusunan skripsi ini penulis telah banyak menerima bimbingan, arahan, saran, masukan serta dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada :

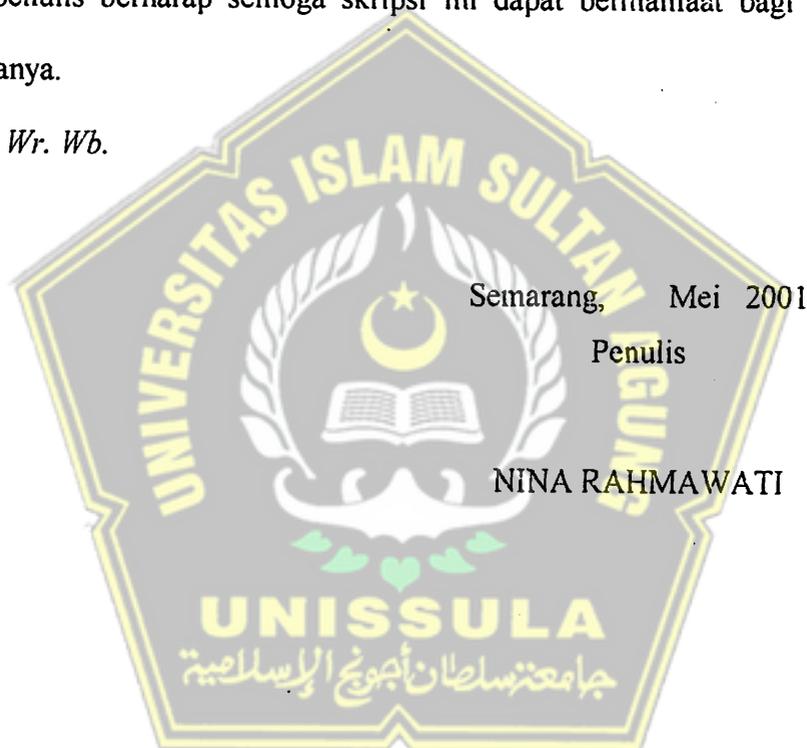
1. Bapak Drs. H. Arifin Sabeni, M.com. Hons, Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran membimbing dan mengarahkan penulis hingga skripsi ini selesai.
2. Bapak Sutapa, SE, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan petunjuk, arahan dan bimbingan.
3. Bapak Drs. M. Zulfa Kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.

5. Kedua orang tuaku beserta saudara-saudaraku yang senantiasa memberikan do'a, dorongan material maupun spiritual.
6. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan skripsi ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak di kemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAKSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah dan Pembatasan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4 Metode Penelitian dan Analisis Data	6
1.5 Sistematika Pembahasan	10
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Akuntansi pertanggungjawaban	13
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	13
2.1.2 Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	15
2.2 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Proses Pengendalian Manajemen	24

2.3	Pengendalian Biaya Produksi Melalui Akuntansi Pertanggungjawaban	29
2.4	Aliran Pertanggungjawaban Biaya Produksi Pada Akuntansi Pertanggungjawaban	30
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		
3.1	Sejarah Berdirinya Perusahaan	31
3.2	Struktur Organisasi Perusahaan	32
3.3	Ketenagakerjaan	36
3.4	Kegiatan Usaha Perusahaan	38
3.5	Pemasaran Produk Perusahaan	40
BAB IV ANALISIS PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN		
4.1	Laporan Pertanggungjawaban Perusahaan	42
4.2	Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Mebel Silva Kriya Gemilang Demak	57
4.3	Langkah-Langkah Pemecahan Masalah	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Saran-saran	72
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Komposisi Jumlah Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaiannya Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang	37
Tabel 3.2 Volume Penjualan Produk Mebel Tahun 1997 – 1999	39
Tabel 4.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Bulan Desember 2000	46
Tabel 4.2 Anggaran dan Realisasi Biaya Bulan Desember 2000	47
Tabel 4.3 Proyeksi Laba Rugi Tahun 2000	56



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen	25
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Perusahaan	33
Gambar 4.1 Alur Laporan Pertanggungjawaban Keuangan Perusahaan	44
Gambar 4.2 Prosedur Penyusunan Anggaran	61



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Didirikannya suatu perusahaan pada umumnya bertujuan untuk memperoleh laba atau keuntungan secara optimal. Laba perusahaan tersebut merupakan tolak ukur untuk menilai keberhasilan manajemen perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Hal ini mengingat laba perusahaan yang dicapai pada dasarnya tidak terjadi secara kebetulan melainkan diperoleh atas dasar perencanaan manajemen perusahaan yang digariskan sebelumnya (Mas'ud, 1985:36).

Pencapaian laba perusahaan secara optimal tersebut antara lain ditempuh melalui penerapan pengendalian biaya kegiatan operasional perusahaan. Cara pengendalian biaya produksi yang diterapkan perusahaan bergantung pada besar kecilnya perusahaan yang bersangkutan. Perusahaan yang relatif masih berskala kecil biasanya pimpinan perusahaan sekaligus juga merangkap sebagai pemilik perusahaan. Dalam hal ini kegiatan operasional perusahaan sifatnya masih sederhana, sehingga pimpinan perusahaan masih mampu melakukan pengawasan termasuk perencanaan dan pengendalian kegiatan produksinya. Namun demikian setelah perusahaan tersebut berkembang, pimpinan tidak lagi dapat mengandalkan pengamatannya secara fisik di bidang perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan. Oleh karenanya diperlukan standar baku dan pengendalian anggaran biaya operasional perusahaan sebagai alat bantu kegiatan pengawasan.

Manajemen pada perusahaan besar merupakan unit organisasi yang terbagi dalam beberapa departemen atau bagian yang dipimpin oleh seorang top manajer, sedangkan setiap departemen dipimpin oleh seorang manajer yang membawahi beberapa unit kerja. Oleh karenanya guna terpeliharanya efisiensi biaya operasional perusahaan diperlukan adanya pendelegasian wewenang dari setiap tingkatan manajemen perusahaan tersebut. Sebagai konsekuensi dari pelimpahan wewenang tersebut berupa timbulnya pertanggungjawaban dari masing-masing tingkatan manajemen kepada tingkat manajemen di atasnya sebanding dengan wewenang yang dilimpahkannya. Adanya pendelegasian wewenang tersebut, maka diperlukan alat bantu untuk mengendalikan kegiatan perusahaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah digariskan. Menurut Heckert (1989:14) fungsi pengendalian manajemen perusahaan tersebut berupa pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan manajemen sehingga tujuan dan rencana perusahaan dapat tercapai secara optimal. Kebutuhan akan adanya pengendalian manajemen perusahaan ini dapat dipenuhi dengan penerapan sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa, sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan perusahaan dilakukan sesuai dengan bidang-bidang pertanggungjawaban dalam organisasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat ditunjuk seseorang atau kelompok orang yang dapat mempertanggungjawabkan timbulnya penyimpangan terhadap biaya dan penghasilan perusahaan yang telah dianggarkan. Sistem akuntansi yang berfungsi mengendalikan biaya dan penghasilan perusahaan yang dimaksud tersebut adalah akuntansi pertanggungjawaban atau *responsibility accounting* (Mulyadi, 1986:380).

Titik berat akuntansi pertanggungjawaban dalam hal ini pada pertanggungjawaban biaya yang dibelanjakan perusahaan. Hal tersebut mengingat pada pertanggungjawaban penghasilan perusahaan yang diperoleh suatu bidang dalam perusahaan relatif mudah dipertanggungjawabkannya, karena mudah diidentifikasi siapa yang bertanggungjawab dan besarnya penghasilan tergantung pada kemampuan bidang yang bersangkutan. Berbeda halnya dengan pertanggungjawaban biaya pada dasarnya tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh kepala bidang yang bersangkutan, karena tidak semua biaya yang dibelanjakan dalam suatu bidang dapat dipertanggungjawabkan pengendaliannya oleh kepala bidang. Dengan demikian biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh kepala bidang hanya terbatas pada jenis biaya yang disajikan dalam laporan biaya, sehingga hanya biaya-biaya tersebut yang dapat dimintakan pertanggungjawabannya.

Dalam rangka menciptakan efektivitas pengendalian biaya produksi pada suatu perusahaan diperlukan penerapan sistem akuntansi yang berfungsi mengumpulkan dan melaporkan informasi akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban dalam organisasi perusahaan. Informasi akuntansi tersebut baik berupa rencana biaya maupun biaya yang telah dibelanjakan, sehingga dapat ditunjuk bagian yang bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan penggunaan biaya. Oleh karenanya dapat segera diambil tindakan pembenahan yang diperlukan guna mengatasi terjadinya penyimpangan tersebut. Sistem akuntansi yang dapat memenuhi kebutuhan manajemen yang berkaitan dengan pengendalian biaya tersebut berupa sistem akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*).

Demikian halnya dengan upaya pengendalian biaya produksi pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang di Demak, pada dasarnya juga memerlukan peningkatan peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban guna mengetahui terjadinya penyimpangan dalam penggunaan biaya perusahaan.

Arti pentingnya penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan meubel ini terutama erat kaitannya dengan pembagian kewenangan pengelolaan keuangan perusahaan. Adanya pendelegasian kewenangan tersebut, memungkinkan masing-masing bagian dapat memutuskan sendiri pembelanjaan anggaran biaya yang menjadi kewenangan bagian yang bersangkutan.

Melalui peningkatan sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut juga dimaksudkan untuk mempermudah pengendalian biaya perusahaan pada setiap bagian yang ada. Dengan demikian adanya penyimpangan penggunaan keuangan perusahaan dapat segera diketahui sumber pertanggungjawabannya, sehingga akan mempermudah upaya penyelesaiannya.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini diberi judul :

“PERANAN *RESPONSIBILITY ACCOUNTING* PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI BAGI KEPENTINGAN MANAJEMEN PADA PERUSAHAAN MEUBEL SYLVA KRIYA GEMILANG DI DEMAK”.

1.2 Perumusan Masalah dan Perbatasan Masalah

Berdasarkan alasan-alasan yang telah diuraikan pada latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

Apakah penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban telah dapat berperan dalam pengendalian biaya produksi pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang.

Dalam menilai apakah akuntansi pertanggungjawaban telah berperan pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang, maka dalam pembahasannya dititikberatkan pada masalah pengendalian biaya produksi selama periode bulan November dan Desember tahun 2000. Hal ini disebabkan karena pada bulan November dan Desember merupakan evaluasi persemester bagi perusahaan sehingga dapat diketahui pengelolaan biaya perusahaan selama satu semester yang lalu. Atas dasar hasil pengelolaan anggaran perusahaan selama satu semester tersebut dapat diketahui pula efektivitas pengendalian keuangan.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berkaitan dengan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam praktik yang telah dilaksanakan pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang.
2. Untuk menganalisis penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam hubungannya dengan pengendalian biaya produksi apakah sudah efektif atau belum pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang.

Sedangkan kegunaan dari hasil penelitian ini meliputi sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijaksanaan pengendalian biaya produksi di masa yang akan datang.
2. Bagi akademis, diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

1.4 Metode Penelitian dan Analisis Data

Metode merupakan suatu langkah kerja yang digunakan sebagai pedoman untuk memahami obyek yang menjadi sasaran penelitian. Metode penelitian dan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi sebagai berikut :

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Data Primer

Data primer merupakan jenis data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian atau nara sumbernya. Dalam hal ini data primer yang dimaksud berupa data yang berhubungan dengan kegiatan proses produksi pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang di Demak.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh secara tidak langsung dari nara sumbernya, melainkan berupa buku-buku literatur maupun dokumen perusahaan yang berkaitan dengan biaya produksi menurut akuntansi pertanggungjawaban.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

a. Observasi

Observasi merupakan metode pengumpulan data untuk memperoleh data primer melalui kegiatan pengamatan terhadap data akuntansi khususnya akuntansi biaya pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang di Demak.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data untuk memperoleh data primer dengan cara memfotocopy data perusahaan, terutama data yang berupa struktur organisasi perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang.

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data untuk memperoleh data sekunder yang berupa buku-buku literatur maupun dokumen perusahaan yang berkaitan dengan bahan-bahan akuntansi pertanggungjawaban.

3. Metode Analisis Data

a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif merupakan teknik analisis data yang digunakan untuk data yang bersifat uraian-uraian maupun kasus-kasus yang tidak dapat diukur secara langsung sehingga tidak dapat disusun ke dalam struktur klasifikasi. Teknik analisisnya melalui penalaran berdasarkan logika dan dimaksudkan untuk melengkapi kesimpulan yang didasarkan pada analisis kuantitatif. Bentuk analisis kualitatif yang dimaksud berupa membandingkan antara besarnya anggaran biaya produksi yang direncanakan dengan besarnya

realisasi biaya produksi yang dibelanjakan perusahaan. Atas dasar perbandingan tersebut dapat diketahui sejauh mana kewenangan perangkat manajemen dalam pengambilan keputusan dibidang pengelolaan anggaran biaya produksi.

b. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan teknik analisis data yang digunakan untuk data yang berupa angka-angka terutama data dan informasi akuntansi perusahaan.

Teknik analisisnya dengan cara menghitung signifikansi pengaruh manajer pada setiap peringkat manajemen terhadap pengendalian biaya produksi

(Supriyono, 1991:16).

Rumus :

$$S = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Anggaran Biaya}} \times 100 \%$$

Keterangan :

- 1) S atau signifikansi, yang berupa tingkat kewenangan manajer dalam mengendalikan biaya produksi yang menjadi tanggungjawabnya.
- 2) Anggaran biaya, yang merupakan rencana biaya produksi yang telah ditentukan perusahaan untuk setiap bagian atau peringkat manajemen dalam satu kurun waktu tertentu.
- 3) Realisasi biaya, yang merupakan jumlah biaya produksi yang dibelanjakan perusahaan untuk setiap bagian atau peringkat manajemen dalam satu kurun waktu tertentu.

Penjabaran atas rumus signifikansi pengaruh manajer terhadap pengendalian biaya produksi terdiri dari :

a. Selisih bahan baku

- Selisih harga bahan baku

$$KS (HSt - HS)$$

- Selisih pemakaian bahan (selisih kualitas bahan)

$$HSt (KSt - KS)$$

Keterangan :

KS = kuantitas bahan baku yang sesungguhnya dipakai

HS = harga sesungguhnya bahan baku per satuan

KSt = Kuantitas standar bahan baku yang dipakai

HSt = harga standar bahan baku per satuan

b. Selisih biaya tenaga kerja

- Selisih tarip upah

$$JS (TSt - TS)$$

- Selisih efisiensi upah

$$TSt (JSt - JS)$$

Keterangan :

JS = jam kerja sesungguhnya

TS = tarip upah sesungguhnya

JSt = jam kerja standar

TSt = tarip upah standar

c. Selisih biaya overhead pabrik

- Selisih pengeluaran

Biaya overhead sesungguhnya XXXX

Biaya overhead yang dibudgetkan pada XXXX

Kapasitas sesungguhnya XXXX

Selisih pengeluaran (laba / rugi) XXXX

- Selisih kapasitas

BOP yang dibudgetkan pada kapasitas yang

sesungguhnya XXXX

Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead standar XXXX

Selisih kapasitas (laba / rugi) XXXX

Keterangan :

BOP = biaya overhead pabrik

- Selisih efisiensi variabel

Tarif overhead standar variabel x (jam kerja standar – jam kerja sesungguhnya)

- Selisih efisiensi tetap

Tarif overhead standar tetap x (jam kerja standar – jam kerja sesungguhnya)

1.5 Sistematika Penulisan

Dalam skripsi ini sistematika pembahasan yang dipakai adalah sebagai berikut :

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab kelima yang merupakan bab terakhir ini menguraikan kesimpulan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, serta memberikan beberapa saran untuk mengatasi permasalahan yang ada.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Akuntansi Pertanggungjawaban

2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Tujuan didirikannya suatu perusahaan pada prinsipnya dimaksudkan untuk memperoleh laba atau keuntungan yang sebesar-besarnya. Oleh karenanya diperlukan penerapan manajemen perusahaan yang akurat, baik di bidang perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengukuran. Di bidang pengorganisasian keuangan perusahaan diperlukan akuntansi manajemen, yang didalamnya mengatur pengelolaan keuangan perusahaan diperlukan akuntansi manajemen, yang didalamnya mengatur pengelolaan keuangan perusahaan termasuk pertanggungjawaban atas pembelanjaan keuangan perusahaan.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dimaksud pada dasarnya telah diberikan oleh beberapa ahli, yang antara lain sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan” (Horngren, 1991:307).

“Sedangkan pengertian akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang / kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan” (Mulyadi, 1986:379).

Menurut Ray H. Garrison (1988:323) memberikan definisi akuntansi pertanggung jawaban adalah :

2.1.2 Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan diperlukan berbagai persyaratan. Berikut ini persyaratan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan baik (Mas'ud, 1985:207) :

- 1) Perusahaan sudah menyusun struktur organisasi yang formal untuk menilai tiap pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*) dan menentukan penanggungjawab dari pusat pertanggungjawaban.
- 2) Perusahaan sudah menggunakan budget sebagai alat pengukur pelaksanaan.
- 3) Biaya bisa dipisahkan antara yang bisa dikendalikan (*controllable*) oleh pusat pertanggungjawaban dan yang tidak bisa dikendalikan (*uncontrollable*)

Dari pendapat tersebut pada dasarnya ada beberapa syarat untuk penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik, yaitu :

- 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.
- 2) Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- 3) Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllable*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
- 4) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*responsibility reporting*).

Berikut ini akan dibahas berturut-turut syarat-syarat tersebut.

1) Struktur Organisasi

Menurut Mas'ud (1985:207) menyatakan bahwa :

“Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan”.

“Organisasi adalah sekelompok orang yang menyatu bersama karena beberapa tujuan” (Garrison, 1987:4).

Dari kedua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap organisasi akan mempunyai satu atau lebih pemimpin, tergantung pada jumlah orang yang tergabung dalam organisasi itu. Makin banyak orang yang tergabung dalam organisasi, maka pimpinan akan cenderung makin banyak pula. Sebab kemampuan seorang pimpinan untuk mengawasi bawahannya sangat terbatas, sehingga pada perusahaan besar akan ditemui beberapa tingkat pimpinan dalam organisasi.

Wewenang akan bergerak dari atas ke bawah melalui jenjang tertentu, sebaliknya tanggungjawab akan bergerak dari bawah ke atas. Susunan seperti itu disebut hierarki organisasi atau struktur organisasi.

Penyusunan struktur organisasi dan penyusunan sistem akuntansi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Sistem akuntansi yang baik bukan merupakan penyelesaian atau pengganti bagi organisasi yang buruk atau ketidakcakapan manajemen. Oleh karena itu sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun perlu dilakukan penilaian secara

Berikut ini akan dibahas berturut-turut syarat-syarat tersebut.

1) Struktur Organisasi

Menurut Mas'ud (1985:207) menyatakan bahwa :

“Organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan”.

“Organisasi adalah sekelompok orang yang menyatu bersama karena beberapa tujuan” (Garrison, 1987:4).

Dari kedua pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa setiap organisasi akan mempunyai satu atau lebih pemimpin, tergantung pada jumlah orang yang tergabung dalam organisasi itu. Makin banyak orang yang tergabung dalam organisasi, maka pimpinan akan cenderung makin banyak pula. Sebab kemampuan seorang pimpinan untuk mengawasi bawahannya sangat terbatas, sehingga pada perusahaan besar akan ditemui beberapa tingkat pimpinan dalam organisasi.

Wewenang akan bergerak dari atas ke bawah melalui jenjang tertentu, sebaliknya tanggungjawab akan bergerak dari bawah ke atas. Susunan seperti itu disebut hierarki organisasi atau struktur organisasi.

Penyusunan struktur organisasi dan penyusunan sistem akuntansi merupakan pekerjaan yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi. Sistem akuntansi yang baik bukan merupakan penyelesaian atau pengganti bagi organisasi yang buruk atau ketidakcakapan manajemen. Oleh karena itu sebelum sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun perlu dilakukan penilaian secara

mendalam terhadap organisasi serta diadakan penyesuaian-penyesuaian bila diperlukan.

Untuk tujuan pengendalian biaya, organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggungjawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkatan manajemen yang lebih tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajemen tingkat lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya, serta kewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut.

Oleh karena itu diperlukan adanya garis komunikasi diantara individu atau sekelompok individu tersebut agar tercapai suatu sama-sama yang baik diantara mereka. Komunikasi dapat terwujud dengan baik jika masing-masing individu mengetahui tugas, wewenang, kewajiban dan tanggungjawab, yang biasanya disusun uraian tugas (*job description*).

Dengan demikian, faktor yang mempengaruhi pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya struktur organisasi dengan uraian tugas yang jelas dan tegas.

2) Anggaran Biaya

Pengertian anggaran adalah sebagai berikut :

“Anggaran adalah rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu”

(Garrison, 1987:414)

“Budget adalah kegiatan operasi yang ditentukan di muka, sebelum operasi sesungguhnya berjalan dan kegiatan tersebut dijabarkan dalam bentuk keuangan (finansial)” (Mas’ud, 1985:209).

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa budget (anggaran) merupakan alat perencanaan suatu kegiatan organisasi.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, budget merupakan alat untuk menilai pelaksanaan dari bagian-bagian yang dijabarkan dalam struktur organisasi. Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik, dimana tiap-tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. Dengan demikian jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab.

Untuk mengendalikan biaya, anggaran biaya harus disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada dibawah tanggungjawabnya masing-masing. Rancangan-rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh komisi anggaran. Setiap perubahan yang dilakukan terhadap rancangan anggaran tersebut harus dirundingkan dan diberitahukan dengan manajer yang bersangkutan. Diikutsertakannya semua manajer dalam penyusunan anggaran biaya menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Dengan demikian masing-masing manajer akan merasa bahwa anggaran biaya untuk bagiannya adalah anggarannya dan dia akan bersedia dinilai atas dasar patokan anggaran tersebut, sehingga anggaran sebagai alat pengawasan pelaksanaan akan dapat digunakan secara

efektif. Jadi anggaran tersebut dapat bersifat sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

3) Biaya Terkendalikan dan Biaya Tidak Terkendalikan

Pengertian biaya terkendalkan adalah :

“Setiap biaya yang dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu dari suatu pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) tertentu selama suatu jangka waktu tertentu”.

Sedangkan pengertian biaya tidak terkendalkan adalah :

“Setiap biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu berdasarkan wewenang yang ia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu” (Hongren, 1991:312).

Dari pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalkan dan biaya tidak terkendalkan berhubungan dengan dua hal, yaitu tingkatan manajemen dan jangka waktu.

Tidak semua biaya merupakan biaya terkendalkan bagi seorang manajer, bahkan hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggungjawab seseorang. Pedoman untuk menentukan biaya-biaya yang dapat dibebankan pada pimpinan pusat pertanggungjawaban tertentu (Mulyadi, 1983:383) adalah sebagai berikut :

1. Jika seseorang memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seseorang dapat secara berarti mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seseorang tidak dapat secara berarti mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut. Jika manajemen menghendaki agar supaya ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu orang-orang yang bertanggungjawab.

Seringkali terdapat lebih dari seorang pimpinan yang dianggap dapat mempengaruhi suatu biaya. Meskipun demikian biasanya dalam organisasi hanya ada satu orang yang menjadi penanggungjawab utama dalam pengendaliannya, yaitu pimpinan yang paling dekat mengawasi kegiatan sehari-hari.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban tiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya bagian / departemennya masing-masing. Sehingga masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban atas realisasi anggaran tersebut. Karena tidak semua biaya yang terjadi pada departemennya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan, maka hanya biaya-biaya terkendalikannya sajalah yang harus dipertanggungjawabkan olehnya.

Semua biaya yang terkendalikan pada tingkat manajer yang lebih rendah, dipandang juga terkendalikan oleh tingkat manajemen yang membawahnya.

4) Sistem Pelaporan Biaya

Laporan suatu bagian, yang dibuat oleh pembuat laporan dapat dipergunakan untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas-tugas bagian yang bersangkutan, juga diserahkan kepada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui sampai dimana dan seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan telah dilaksanakan. Agar atasan dapat selalu mengetahui hasil kegiatan perusahaan, biasanya disusun laporan-laporan secara periodik.

Secara umum laporan-laporan dalam perusahaan untuk manajemen dapat dikelompokkan ke dalam tiga kelompok (Mas'ud, 1985:199), yaitu :

- 1) Laporan-laporan perencanaan
- 2) Laporan-laporan pengawasan

meluas, maka eksekutif yang bertanggungjawab tidak dapat mengawasi, mengecek atau mengadakan tindak lanjut atas setiap hal yang sangat kecil / mendetail.

- 3) Secara umum, angka-angka harus diperbandingkan.

Data prestasi pelaksanaan yang sebenarnya saja, biasanya kecil artinya. Pelaksanaan yang sebenarnya lebih baik dibandingkan dengan suatu target atau tolak ukur yang wajar. Jadi, perlu dibandingkan budget, standar atau pelaksanaan yang lalu.

- 4) Sejauh yang dapat dilaksanakan.

Data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.

- 5) Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interpretatif yang dengan sendirinya.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan laporan adalah sebagai berikut :

- 1) Laporan harus tepat waktu
- 2) Laporan harus sederhana dan jelas
- 3) Laporan harus dinyatakan dalam bahasa dan istilah yang dikenal oleh pimpinan yang akan memakainya
- 4) Informasi harus disajikan dalam urutan yang logis
- 5) Laporan harus akurat
- 6) Bentuk penyajian harus disesuaikan dengan pimpinan yang akan menggunakannya
- 7) Selalu distandarisasikan

- 8) Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandangan pimpinan
- 9) Laporan harus berguna
- 10) Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan
- 11) Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, bagian akuntansi biaya setiap bulan membuat laporan pertanggungjawaban biaya untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar data total biaya bulan yang lalu. Atas dasar rekapitulasi biaya tersebut kemudian disajikan laporan pertanggungjawaban biaya.

Biasanya, isi laporan pertanggungjawaban biaya disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen terendah disajikan jenis biaya menurut obyek pengeluaran, sedang untuk tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap-tiap pusat yang membawahnya.

Laporan pertanggungjawaban biaya untuk tingkat manajemen terendah akan berisikan data-data :

- 1) Jenis biaya terkendalikan yang dianggarkan dalam periode tertentu dalam pusat biaya tertentu.
- 2) Realisasi tiap-tiap jenis biaya terkendalikan tersebut pada periode tertentu pada pusat biaya tertentu.
- 3) Selisih antara biaya terkendalikan yang dianggarkan dengan realisasinya untuk tiap-tiap jenis biaya tersebut.

Demikian juga laporan pertanggungjawaban biayanya manajemen di atasnya berisi total biaya periode tertentu, baik yang dianggarkan, realisasinya, maupun selisih diantara keduanya oleh tingkat-tingkat manajemen yang ada dibawah tanggungjawabnya, serta biaya yang dikeluarkan oleh pusat biaya tingkat manajemen tersebut. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi yang semakin ringkas.

2.2 Hubungan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Proses Pengendalian Manajemen

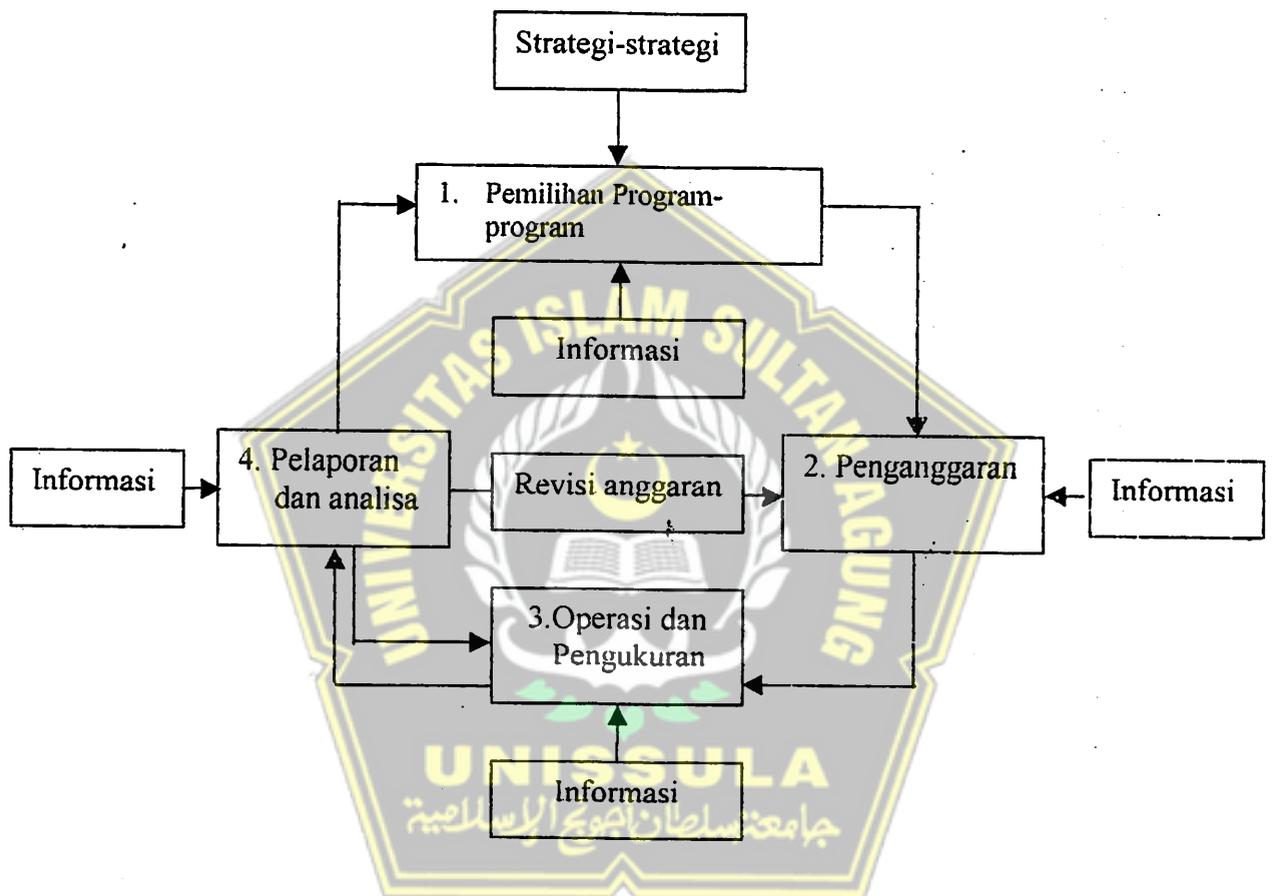
Sebelum kita membicarakan proses pengendalian manajemen, terlebih dahulu kita bicarakan sistem pengendalian manajemen. Suatu sistem terdiri dari struktur dan proses. Struktur sistem manajemen akan dinyatakan dalam bentuk unit organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit ini. Secara umum, uraian akan berpusat pada macam-macam jenis pusat pertanggungjawaban. Sedangkan sistem pengendalian manajemen sebagai proses diartikan sebagai apa yang dilakukan manajemen terhadap informasi tersebut. Tahap-tahap sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Tahap Pemrograman

Pemrograman adalah proses memutuskan sifat dan ukuran beberapa program yang dilakukan untuk melaksanakan strategi perusahaan. Program yang terpilih akan memperlihatkan apa, bilamana, dan berapa jumlah sumber daya yang diperlukan.

2. Tahap Penganggaran

Anggaran adalah rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan uang, untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran tersebut adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif. Untuk merealisasi rencana yang telah disusun.



Gambar 2.1
Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen

- 8) Rancangan laporan harus mencerminkan sudut pandangan pimpinan
- 9) Laporan harus berguna
- 10) Biaya penyiapan laporan harus dipertimbangkan
- 11) Perhatian yang diberikan untuk penyiapan laporan harus sebanding dengan manfaatnya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, bagian akuntansi biaya setiap bulan membuat laporan pertanggungjawaban biaya untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar data total biaya bulan yang lalu. Atas dasar rekapitulasi biaya tersebut kemudian disajikan laporan pertanggungjawaban biaya.

Biasanya, isi laporan pertanggungjawaban biaya disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen terendah disajikan jenis biaya menurut obyek pengeluaran, sedang untuk tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya tiap-tiap pusat yang membawahnya.

Laporan pertanggungjawaban biaya untuk tingkat manajemen terendah akan berisikan data-data :

- 1) Jenis biaya terkendalikan yang dianggarkan dalam periode tertentu dalam pusat biaya tertentu.
- 2) Realisasi tiap-tiap jenis biaya terkendalikan tersebut pada periode tertentu pada pusat biaya tertentu.
- 3) Selisih antara biaya terkendalikan yang dianggarkan dengan realisasinya untuk tiap-tiap jenis biaya tersebut.

berupa informasi mengenai prestasi atau hasil kerja manajer. Bila dihubungkan dengan proses pengendalian, maka peranan akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Tindakan Perencanaan

Akuntansi pertanggungjawaban mengarahkan dan menyusun budget pada masing-masing pusat pertanggungjawaban. Jadi setiap pusat pertanggungjawaban ini memiliki pedoman berupa budget.

2. Tindakan Pelaksanaan

Berdasarkan budget yang telah ditentukan, setiap pusat pertanggungjawaban bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Hasil kerja ini nantinya akan dinilai melalui *performance report*.

3. Tindakan Evaluasi

Akuntansi pertanggungjawaban menyediakan informasi kepada manajemen berupa *performance report*. *Performance report* dipergunakan untuk menilai dan mengevaluasi hasil kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Hubungan akuntansi pertanggungjawaban dengan proses pengendalian manajemen dapat dikatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian manajemen, yang dapat diibaratkan sebagai sopir dan mobilnya. Seorang pengemudi mobil berusaha untuk tetap dapat menguasai mobilnya agar sampai ditujuan tepat waktu, tetap berada di atas jalan, menghindari kecelakaan, dan lain-lain. Pengemudi tersebut mengendalikan mobil sesuai dengan keinginannya dengan menggunakan berbagai alat kontrol mekanis seperti pedal, gas, kemudi dan rem. Akuntansi pertanggungjawaban adalah kemudinya.

Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Jadi yang dimaksud biaya pengendalian produksi adalah suatu proses yang dilakukan untuk membandingkan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan rencana yang telah ditetapkan.

2.4 Aliran Pertanggungjawaban Biaya Produksi pada Akuntansi Pertanggungjawaban

Setiap periode (bulan / tri wulan) pusat-pusat pertanggungjawaban menyusun laporan atas biaya yang terjadi dan menjadi tanggung jawab departemennya / bagiannya, biaya yang dilaporkan adalah biaya yang sesungguhnya terjadi (*actual cost*). Laporan perusahaan, biasanya bagian akuntansi atau *staf controller*. Selanjutnya bagian ini mengolah data-data yang berasal dari laporan pusat pertanggungjawaban, kemudian menyusun pertanggungjawaban dengan membandingkan biaya produksi sesungguhnya terjadi pada pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dengan anggaran yang tersedia.

Tahap terakhir pembuat laporan perusahaan mengirimkan laporan pertanggungjawaban tersebut ke pusat-pusat pertanggungjawaban maupun dari pusat pertanggungjawaban yang dinilai.

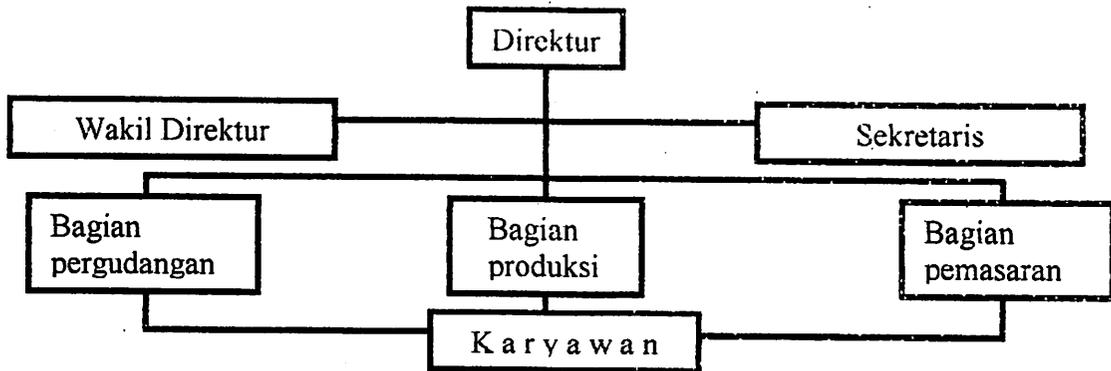
BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan

Perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang yang pusat kegiatannya berdomisili di Jalan Raya Semarang Purwodadi KM. 17,9 Kuripan Demak, pada dasarnya merupakan perusahaan yang relatif masih baru namun kegiatan produksi dan pemasaran produknya telah berkembang cukup pesat. Perusahaan mebelair ini didirikan pada tanggal 17 Januari 1993 dengan diterbitkannya Akta pendirian No.52 tahun 1993, yang dibuat dihadapan Notaris Ahmad Soebardjo, Sarjana Hukum, di Demak. Akta pendirian perusahaan tersebut terdaftar di Kepaniteraan Pengadilan Negeri Demak pada tanggal 9 Februari 1993 dengan register No. 113/1993. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) perusahaannya terdaftar di Kantor Departemen Perdagangan Kabupaten Demak dengan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) nomor : 10822971-502.

Sejalan dengan dikenalnya produk-produk mebelair Indonesia di mancanegara para pemilik modal yang menanamkan modalnya di bidang usaha mebelair yang berorientasi pada pasar ekspor/luar negeri. Pada awal usahanya perusahaan ini masih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan mebelair pasar lokal, namun sejak tahun 1995 juga memproduksi mebelair yang berkualitas ekspor. Jenis produk yang dikembangkan perusahaan ini berupa produk mebelair interior untuk memenuhi kebutuhan perlengkapan rumah tangga, maupun jenis mebelair gardening untuk kelengkapan asesori pertamanan. Bahan baku yang digunakan dalam proses



Gambar 3.1 : Struktur Organisasi Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak

Sumber : Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, Desember 2000

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan di atas, selanjutnya pendayagunaan karyawan dijabarkan dalam tata kerja atau *job description* sebagai berikut :

1. Direktur
 - a. Memimpin keseluruhan kegiatan usaha perusahaan.
 - b. Menyusun program pengembangan kegiatan usaha perusahaan.
 - c. Mengkoordinasikan seluruh personal perangkat organisasi perusahaan.
 - d. Bertanggung jawab atas maju-mundurnya kegiatan usaha perusahaan.
2. Wakil Direktur
 - a. Mewakili Direktur dalam hal Direktur perusahaan berhalangan.
 - b. Melakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan-karyawan.
 - c. Melakukan pengawasan terhadap kegiatan kerja para karyawan.
 - d. Melakukan pengawasan terhadap perkembangan kegiatan produksi dan pemasaran produk perusahaan.

e. Dalam melakukan tugas-tuganya bertanggung jawab kepada Direktur perusahaan.

3. Sekretaris

a. Menyelenggarakan kearsipan surat-surat maupun dokumen-dokumen perusahaan.

b. Melakukan korespondensi dengan para relasi perusahaan maupun pihak terkait lainnya.

c. Menyelenggarakan pembukuan keuangan perusahaan.

d. Membuat laporan perkembangan kegiatan usaha perusahaan.

e. Melakukan tugas-tugas kesekretarisan lain yang diberikan oleh Direktur perusahaan.

f. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur perusahaan.

4. Bagian Pergudangan

a. Mengkoordinasikan pemanfaatan fasilitas pergudangan maupun fasilitas fisik lainnya yang dimiliki perusahaan.

b. Melakukan pencatatan stock opname dan penempatan hasil produksi yang siap dipasarkan.

c. Mempersiapkan pengadaan pengiriman produk dan pemanfaatannya dalam container.

d. Melakukan pengadaan bahan baku produksi dan penempatannya.

e. Melakukan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan pengelolaan pergudangan perusahaan.

f. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur perusahaan.

5. Bagian Produksi

- a. Menyelenggarakan kegiatan produksi dari bahan baku hingga produk akhir yang siap dipasarkan.
- b. Menyusun rencana produksi dan pengembangannya baik kuantitas maupun keragaman jenis produknya.
- c. Mengkoordinasikan seluruh karyawan bagian produksi dalam rangka pencapaian target produksi.
- d. Mengupayakan peningkatan kualitas produk dan motif produk terutama untuk memenuhi pasar ekspor.
- e. Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan karyawan bagian produksi melalui pengembangan sistem magang.
- f. Melakukan perawatan peralatan produksi berikut perbengkelannya.
- g. Melakukan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan pengembangan kegiatan produksi meubelair.
- h. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur perusahaan.

6. Bagian Pemasaran

- a. Menyelenggarakan kegiatan pemasaran produk perusahaan baik untuk pemasaran dalam negeri maupun pemasaran ekspor.
- b. Menyusun program dan strategi pemasaran produk perusahaan terutama untuk memenuhi permintaan pasar ekspor.

- c. Melakukan promosi dan pendistribusian produk perusahaan dalam rangka memperluas jaringan pemasaran produk terutama untuk pasar ekspor.
 - d. Menyusun skala prioritas jenis dan volume produksi yang disesuaikan dengan permintaan pasar.
 - e. Melakukan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan pengembangan pemasaran produk perusahaan.
 - f. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya bertanggungjawab kepada Direktur perusahaan.
7. Karyawan perusahaan
- a. Melakukan pekerjaan produksi sehari-hari sesuai dengan bidang tugasnya masing-masing.
 - b. Memelihara dan meningkatkan kualitas hasil produksi sesuai dengan ketentuan perusahaan.
 - c. Melakukan perawatan peralatan produksi yang menjadi tanggungjawab masing-masing.
 - d. Melakukan tugas-tugas lain yang diperlukan oleh Kepala Bagian masing-masing.
 - e. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya bertanggungjawab kepada Kepala Bagian masing-masing.

3.3 Ketenaga-kerjaan

Sejalan dengan perkembangan kegiatan produksi dan pemasaran hasil produksinya, maka Sylva Kriya Gemilang Demak dalam pengelolaan

ketenagakerjaannya juga disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan perusahaan. Pada awal berdirinya perusahaan ini masih terbatas pada pemanfaatan tenaga kerja di lingkungan keluarga maupun penduduk di sekitar lokasi perusahaan. Namun dewasa ini pengelolaan sumber daya manusianya telah disesuaikan dengan tuntutan ketrampilan dan keahlian yang dibutuhkan perusahaan.

Jumlah karyawan yang dipekerjakan perusahaan mebelair ini mencapai 121 orang, yang masing-masing dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) status kepegawaian sebagaimana tergambar pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Komposisi jumlah karyawan Berdasarkan Status Kepegawaiannya
Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak

No.	Status Karyawan	Jumlah (Orang)	%
1.	Staf perusahaan	5	4,13
2.	Karyawan bulanan	10	12,40
3.	Karyawan harian	101	83,47
Jumlah		121	100

Sumber : Perusahaan Meubel Sylva Gemilang Demak

Sesuai data diatas kepegawaian pada Sylva Kriya Gemilang Demak di atas, dapat diketahui bahwa status masing-masing karyawan pada perusahaan mebelair ini dapat dikategorikan sebagai staf perusahaan, karyawan bulanan, dan karyawan harian. Karyawan staf perusahaan meliputi staf pimpinan perusahaan maupun masing-masing kepala bagian, yang jumlahnya sebanyak 5 orang (4,13 %). Karyawan bulanan merupakan karyawan yang bekerja pada bagian produksi maupun pergudangan, yang jumlahnya sebanyak 15 orang (12,40 %). Sedangkan karyawan

harian yang jumlahnya terbanyak hingga mencapai 101 orang (83,47 %), terdiri dari para karyawan yang bekerja pada bagian produksi.

Adanya perbedaan status kepegawaian tersebut merupakan gambaran sistem penggajian atau pengupahan para perusahaan mebelair ini. Staf perusahaan dalam penggajiannya dengan menerapkan sistem pembayaram bulanan dalam jumlah nominal yang sama perbulan. Karyawan bulanan dalam pengupahannya dengan menerapkan upah tetap bulanan ditambah dengan upah lembur yang pembayarannya dilakukan secara mingguan. Sedangkan karyawan harian pengupahannya didasarkan pada sistem upah borongan sesuai dengan jumlah satuan produk yang dikerjakannya, dengan cara pembayaran secara mingguan.

Meskipun perusahaan mebelair ini menerapkan sistem pengupahan yang berbeda-beda bagi karyawannya, namun seluruh karyawan yang ada diperlakukan sama dalam memperoleh jaminan perlindungan tenaga kerja melalui penerapan program Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja). Program Jamsostek yang berupa asuransi ketenagakerjaan bagi setiap karyawan pada perusahaan ini meliputi :

1. Program jaminan kecelakaan kerja.
2. Program jaminan kematian.
3. Program jaminan hari tua.
4. Program jaminan pemeliharaan kesehatan.

3.4 Kegiatan Usaha Perusahaan

Kegiatan usaha Sylva Kriya Gemilang Demak terutama berupa pembuatan berbagai jenis mebelair baik produk interior maupun produk *gardening* (pertamanan).

Sejak tahun 1995 perusahaan mebelair ini lebih menitikberatkan hasil produksinya pada produk-produk yang berkualitas ekspor. Hal ini sesuai dengan seluruh sasaran utama pemasaran hasil produksinya yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pasar konsumen manca negara. Oleh karenanya keragaman produk yang dihasilkannya berbeda-beda sesuai dengan permintaan pasar ekspor, terutama untuk konsumen dari negara Jepang maupun negara-negara di kawasan Eropa.

Orientasi pemasaran ekspor yang diterapkan perusahaan mebelair ini ternyata mampu meningkatkan volume penjualan produk mebelairnya selama tiga tahun terakhir (tahun 1997 – 1999). Hal ini dapat digambarkan melalui tabel sebagai berikut :

Tabel 3.2
Volume Penjualan Produk Mebelair
Tahun 1997-1999

No.	Tahun	Volume Ekspor (Unit)
1.	1997	36 Container
2.	1998	48 Container
3.	1999	56 Container
Jumlah		140 Container

Sumber : Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak

Data volume penjualan ekspor produk mebelair di atas, menggambarkan bahwa sejak perusahaan mebelair ini memasarkan produknya ke pasar ekspor pada tahun 1997, ternyata dalam perkembangannya selama tiga tahun telah mampu menjual produk ekspornya hingga 140 unit container. Pada awal pemasaran ekspornya tahun 1997, volume penjualan ekspor gardening untuk produk mebelair jenis interior maupun gardening dari perusahaan ini mencapai 26 unit container.

Namun daerah pemasaran ekspornya masih terbatas pada konsumen dari negara Jepang dan Belanda, sehingga sejak tahun 1998 pihak pimpinan perusahaan berusaha memperluas daerah pemasarannya ke kawasan negara-negara Eropa lainnya. Oleh karenanya volume penjualan ekspor pada tahun 1998 dari perusahaan ini mencapai 48 unit container, sehingga terdapat peningkatan sebanyak 12 unit atau 33,33 %. Demikian halnya dengan pencapaian volume ekspor pada tahun 1999 juga meningkat hingga mencapai 56 unit container, sehingga terdapat peningkatan volume sebanyak 8 unit atau 16,67 % dari volume ekspor tahun sebelumnya.

Adanya kecenderungan peningkatan volume penjualan ekspor untuk berbagai jenis produk mebelair pada Sylvia Kriya Gemilang Demak dalam kurun waktu tiga tahun terakhir tersebut, sudah barang tentu diperlukan peningkatan efektivitas kerja karyawannya. Melalui peningkatan efektivitas kerja karyawan tersebut, maka dimungkinkan produktivitas kerja dua kualitas kerjanya juga cenderung meningkat. Kecenderungan tersebut penting artinya bagi perusahaan yang berorientasi ekspor, karena diperlukan peningkatan volume produksi maupun kualitas produk yang memadai sesuai dengan permintaan konsumen manca negara.

3.5 Pemasaran Produk Perusahaan

Strategi pemasaran produk yang diterapkan Sylva Kriya Gemilang dengan menggunakan saluran distribusi langsung maupun saluran distribusi tidak langsung. Saluran distribusi langsung terutama diterapkan pada pemasaran produk mebelair untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam negeri. Sedangkan saluran distribusi tidak

langsung diterapkan untuk memenuhi permintaan konsumen baik di dalam negeri maupun manca negara.

Saluran distribusi langsung yang digunakan perusahaan ini terutama untuk menyalurkan produk mebelair bagi konsumen lokal di wilayah Demak maupun kota-kota disekitarnya. Dalam hal ini produk-produk yang dibutuhkan konsumen berupa mebelair interior yang berkualitas lokal, seperti almari, sofa, meja-kursi, maupun aneka macam souvenir dari bahan kayu. Pada prakteknya untuk pembelian lokal ini, para konsumen datang sendiri ke perusahaan untuk memesan mebelair yang dibutuhkannya.

Penggunaan saluran distribusi tidak langsung yang diterapkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pasar dalam negeri terutama melalui para pedagang perantara yang membuka show room mebelair di kota-kota besar, seperti Jakarta, Semarang, dan Surabaya. Jenis produk mebelair yang dipasarkan melalui show room ini pada umumnya juga berupa mebelair interior, namun kualitas produknya termasuk dalam kategori ekspor. Keragaman produknya seperti almari, sofa, meja-kursi, tempat tidur, buffet, meja rias, maupun produk lain yang diproduksi atas dasar pesanan perusahaan konsumen.

Dalam memasarkan produk mebelair untuk konsumen pasar ekspor, perusahaan mebelair ini menggunakan saluran distribusi tidak langsung melalui para importir di manca negara. Importir mebelair yang juga bertindak selaku pedagang perantara tersebut pada umumnya mengimpor produk interior maupun gardening yang berkualitas prima guna memenuhi permintaan ini juga sangat memperhatikan kualitas produk mebelairnya terutama bagi perusahaan pasar ekspor.

Volume penjualan produk mebelair pada Sylva Kriya Gemilang rata-rata per tahun sekitar 1.000 unit hingga 1.500 unit. Namun demikian sekitar 75 % hasil

produksinya tersebut ditunjukkan untuk memenuhi permintaan pasar ekspor. Bahkan pada tahun 1999 volume ekspor produk mebelairnya mampu mencapai 56 unit container atau sekitar 1.300 unit produk.



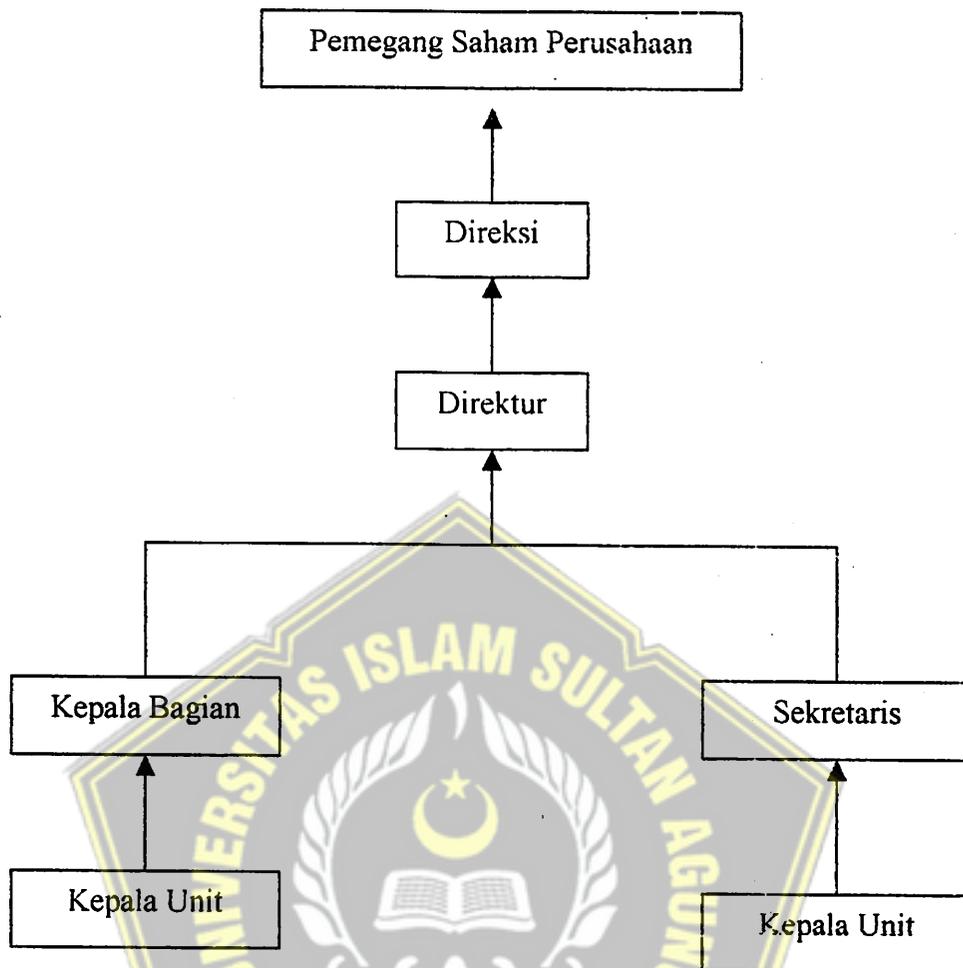
BAB IV

ANALISIS AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN

4.1 Laporan Pertanggungjawaban Perusahaan

Laporan kegiatan perusahaan dalam kaitannya dengan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, pada dasarnya telah diatur atas dasar jenjang pendelegasian wewenang dalam kegiatan operasional perusahaan. Oleh karenanya penerapan akuntansi pertanggungjawaban (*Responsibility Accounting*) diwujudkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban perusahaan-perusahaan dari masing-masing perangkat organisasi perusahaan. Laporan pertanggungjawaban yang dimaksud berupa laporan pelaksanaan kegiatan dalam urusannya masing-masing terutama mencerminkan adanya budget (anggaran) dan realisasi penggunaan keuangan perusahaan. Sedangkan penanggungjawaban atas laporan-laporan tersebut terdiri dari Kepala Unit, Kepala Bagian (termasuk Sekretaris) dan Direktur.

Lebih lanjut alur atau aliran laporan pertanggungjawaban pengelolaan keuangan perusahaan pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 4.1 : Alur Laporan pertanggungjawaban Keuangan Perusahaan

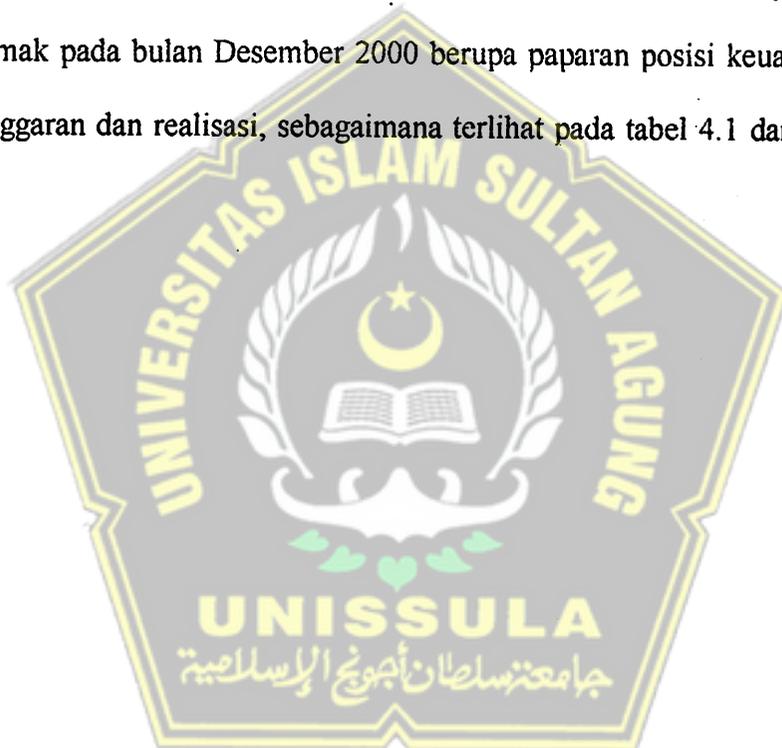
Sumber : Kantor Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, Desember 2000

Atas dasar gambar 4.1 dapat diketahui bahwa alur pertanggungjawaban pengelolaan keuangan pada perusahaan meubelair ini diterapkan secara berjenjang dari Kepala Unit kepada Kepala Bagian / Sekretaris, selanjutnya Kepala Bagian / Sekretaris mempertanggungjawabkannya kepada Direktur, berikutnya Direktur

mempertanggungjawabkannya kepada Direksi perusahaan, dan akhirnya Direksi bertanggungjawab atas keuangan tersebut kepada para pemegang saham perusahaan.

Bentuk laporan pertanggungjawaban keuangan perusahaan tersebut pada tingkat Kepala Unit berupa laporan pelaksanaan kegiatan dalam urusannya masing-masing, laporan dari Kepala Bagian / Sekretaris berbentuk uraian-uraian kegiatan dalam bagiannya masing-masing, dan laporan Direktur berbentuk ringkasan keseluruhan kegiatan perusahaan.

Laporan pertanggungjawaban keuangan perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak pada bulan Desember 2000 berupa paparan posisi keuangan yang terdiri dari anggaran dan realisasi, sebagaimana terlihat pada tabel 4.1 dan tabel 4.2 berikut :



Tabel 4.1

ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA BULAN : DESEMBER 2000

Kode	JENIS BIAYA	BULAN INI		S/D BULAN INI		PROSENTASE	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Bln ini	S/d Bulan ini
401	<u>I. BIAYA LANGSUNG</u>	166.584.000	184.389.085,15	1.921.273.000	1.993.050.135,08	110,69	103,74
404	Bahan Baku Meubel	11.324.000	10.303.545,24	130.605.000	98.449.321,36	90,99	75,38
	Bahan Langsung lainnya						
	SUB TOTAL I	177.908.000	194.692.630,39	2.051.878.000	2.091.499.456,44	109,43	101,93
	<u>II. BIAYA TAK LANGSUNG</u>						
41	1. Bahan Pembantu	13.915.000	16.137.081,38	160.480.000	164.220.344,60	115,97	102,33
42/4	2. Biaya Personil	47.978.000	37.268.084,70	575.717.000	502.652.075,11	77,63	87,31
45	3. Biaya Persediaan	1.263.000	1.081.378,71	14.571.000	11.818.384,22	85,62	81,11
46	4. Biaya Umum						
	a. Umum Berkala	855.000	1.323.091,--	10.254.000	11.031.650,--	154,75	107,58
	b. Pajak	396.000	442.483,--	4.750.000	4.796.483,--	111,74	100,98
	c. Umum Insidental	1.315.000	730.177,76	15.780.000	14.063.150,99	55,53	89,12
47	5. Biaya Penyusutan	6.096.000	(21.759.480,73)	73.144.000	45.288.519,27	-	61,92
48	6. Biaya Pemeliharaan	7.017.000	8.599.462,88	84.206.000	73.951.809,--	122,55	87,82
49	7. Biaya Asuransi	247.000	144.400,--	2.963.000	2.179.100,--	58,46	73,54
	SUB TOTAL II	79.082.000	43.966.678,70	941.865.000	830.001.516,19	55,60	88,12
	TOTAL I + II	256.990.000	238.659.309,09	2.993.743.000	2.921.500.972,63	92,87	97,59

Sumber : Kantor Perusahaan Meubel Silva Kriya Gemilang Demak, Desember 2000

Tabel 4.2

ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA BULAN : DESEMBER 2000

Kode	JENIS BIAYA	BULAN INI		S/D BULAN INI		PROSENTASE	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Bln ini	S/d Bulan ini
401	I. BIAYA LANGSUNG						
	Bahan Baku Meubel	166.584.000	184.389.085,15	1.921.273.000	1.993.050.135,08	110,69	103,74
404	Bahan Langsung lainnya	11.324.000	10.303.545,24	130.605.000	98.449.321,36	90,99	75,38
	SUB TOTAL I	177.908.000	194.692.630,39	2.051.878.000	2.091.499.456,44	109,43	101,93
	II. BIAYA TAK LANGSUNG						
41	1. Bahan Pembantu						
410	Solar	6.073.000	7.662.843,45	70.040.000	66.411.205,54	126,18	94,82
411	Premium	401.000	292.425,--	4.620.000	3.515.290,--	72,92	76,09
412	Pelumas	518.000	410.725,80	5.978.000	3.186.766,76	79,29	53,31
413	Listrik	6.767.000	7.547.270,--	78.042.000	89.873.242,--	111,53	115,16
419	Pembantu Lain	156.000	223.817,13	1.800.000	1.233.840,30	143,47	68,55
	SUB TOTAL II-1	13.915.000	16.137.081,38	160.480.000	164.220.344,80	115,97	102,33
42/4	2. Biaya Personil						
420	Gaji	27.812.000	24.950.109,--	333.738.000	292.887.737,--	89,71	87,76
421	Upah	530.000	47.600,--	6.363.000	4.664.794,--	8,98	73,31
422	Honorarium	235.000	81.000,--	2.822.000	1.182.000,--	34,47	41,89
423	Lembur	150.000	118.279,--	1.000.000	1.447.120,--	78,85	80,40
427	Kelebihan Jam	179.000	102.648,--	2.140.000	1.224.810,--	57,35	57,18
432	Pengobatan	2.560.000	1.613.077,19	30.720.000	19.135.874,49	63,01	62,29
432	Tunjangan Transport	3.318.000	3.135.000,--	39.816.000	37.611.260,--	94,48	94,46
433	Tunjangan Kerja	2.381.000	(1.394.480,--)	28.577.000	24.801.520,--	-	86,79
434	Pakaian Kerja	1.611.000	1.888.559,51	19.330.000	19.607.559,51	117,23	101,44
435	Makan / Minum	3.696.000	3.220.930,--	44.350.000	40.449.415,--	87,15	91,20
440	Emolumen	210.000	125.000,--	2.520.000	1.562.500,--	59,52	62,--
441	Cuti	1.548.000	2.132.672,--	18.571.000	15.734.714,--	137,77	84,73
442	Pesangon	275.000	(2.147.560,--)	3.300.000	877.440,--	-	26,59
443	Asuransi Karyawan	3.378.000	3.378.000,--	40.531.000	40.531.000,--	100,--	100,--
444	Biaya Karyawan Lain	95.000	17.250,--	1.135.000	934.331,11	18,16	82,32
	SUB TOTAL II-2	47.978.000	37.268.084,70	575.717.000	502.652.075,11	77,63	87,31

Kode	JENIS BIAYA	BULAN INI		S/D BULAN INI		PROSENTASE	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Bln ini	S/d Bulan ini
450	3. Biaya Persediaan	1.263.000	1.081.378,71	14.571.000	11.818.384,22	85,62	81,11
SUB TOTAL II-3		1.263.000	1.081.378,71	14.571.000	11.818.384,22	85,62	81,11
46. 460	4. Biaya Umum						
	Biaya Umum Berkala						
	00 00 Sewa Kantor	-	-				
	01 02 Alat Tulis & Cetakan	332.000	790.955,--	3.980.000	4.310.489,--	238,24	108,30
	02 02 Tilpun, Telgram, Telex	448.000	505.386,--	5.374.000	6.281.821,--	112,81	116,89
	03 00 Listrik & Air	10.000	-	120.000	-	-	-
	04 02 Langganan (Harian)	65.000	26.750,--	780.000	439.340,--	41,15	56,33
461	Pajak	396.000	442.483,--	4.750.000	4.796.483,--	111,74	100,98
465	Biaya Umum Insidentil						
	00 02 Biaya Rapat	13.000	-	150.000	76.950,--	-	51,30
	01 02 Biaya Tamu	200.000	21.181,32	2.400.000	2.023.757,26	10,59	84,32
	02 02 Biaya Perayaan	104.000	(119.373,56)	1.250.000	1.026.626,44	-	82,13
	03 02 Biaya Keamanan	25.000	41.800,--	300.000	294.475,--	167,20	98,16
	04 02 Biaya Perjalanan Dinas	500.000	515.470,--	6.000.000	4.955.056,50	103,09	82,58
	05 02 Biaya Pemeriksaan Akun.	33.000	64.450,--	400.000	431.450,--	195,30	107,86
	06 09 Biaya Bank	15.000	8.500,--	180.000	82.000,--	56,67	45,56
	08 02 Biaya OR & Rekreasi	283.000	167.000,--	3.400.000	3.912.200,--	59,01	115,06
	09 02 Biaya Sumbangan	42.000	-	500.000	150.000,--	-	30,--
	10 02 Umum Insidentil Lain	100.000	31.150,--	1.200.000	1.110.635,79	31,15	92,55
SUB TOTAL II-4		2.566.000	2.495.751,76	30.784.000	29.891.283,99	97,26	97,10
47.	5. Bahan Penyusutan						
470	Penyusutan Emplasmen	125.000	(133.255,85)	1.498.000	1.239.744,15	-	82,76
471	Penyusutan Bangunan	1.717.000	(1.047.209,35)	20.600.000	17.838.798,65	-	86,58
472	Penyusutan Instalasi	712.000	(402.561,26)	8.548.000	7.433.430,74	-	86,96
473	Penyusutan Mesin Produksi	1.064.000	(2.126.964,64)	12.763.000	9.572.035,36	-	75,--
474	Penyusutan Mesin Diesel	1.978.000	(18.047.570,33)	23.733.000	3.289.423,67	-	13,86
475	Penyusutan Mesin Bengkel	20.000	(39.724,94)	240.000	180.275,06	-	75,11
477	Penyusutan Kendaraan	226.000	470.431,72	2.718.000	2.954.431,72	-	109,02
478	Penyusutan Inventaris	254.000	(9.620,08)	3.044.000	2.780.379,92	-	91,34
SUB TOTAL II-5		6.096.000	(21.759.430,73)	73.144.000	45.288.519,29	--	61,92

Kode	JENIS BIAYA	BULAN INI		S/D BULAN INI		PROSENTASE	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Bln ini	S/d Bulan ini
48.	6. Biaya Pemeliharaan						
480	Penyusutan Emplasmen	232.000	234.000,--	2.788.000	2.695.885,--	100,86	96,70
481	Penyusutan Bangunan	832.000	1.014.005,--	9.986.000	9.543.304,44	121,88	95,57
482	Penyusutan Instalasi	540.000	786.870,20	6.482.000	8.723.564,55	145,72	134,58
483	Penyusutan Mesin Produksi	4.754.000	5.809.637,68	57.050.000	46.912.953,11	122,21	82,23
484	Penyusutan Mesin Diesel	229.000	316.650,--	2.750.000	2.117.025,79	138,28	76,98
485	Penyusutan Mesin Bengkel	42.000	187.500,--	500.000	434.980,85	446,43	86,99
487	Penyusutan Kendaraan	250.000	86.200,--	3.000.000	1.754.036,22	34,48	58,47
488	Penyusutan Inventaris	138.000	164.600,--	1.650.000	1.770.059,04	119,28	107,28
	SUB TOTAL II-6	7.017.000	8.599.462,88	84.206.000	73.951.809,--	122,55	87,82
49.	7. Asuransi						
490	Ass. Kebakaran Bangunan	49.000	50.000,--	589.000	600.000,--	102,04	101,87
491	Ass. Kebakaran Instalasi	27.000	-	326.000	56.500,--	-	17,33
492	Ass. Kebakaran Ms. Produksi	137.000	94.400,--	1.644.000	1.132.000,--	68,91	68,86
493	Ass. Kecelakaan Kendaraan	31.000	-	374.000	368.000,--	-	98,40
494	Ass. Kebakaran Inventaris	3.000	-	30.000	22.600,--	-	75,33
	SUB TOTAL II-7	247.000	147.400,--	2.963.000	2.179.100,--	58,46	73,54
	SUB TOTAL II	79.082.000	43.966.678,70	941.865.000	830.001.516,19	55,60	88,12
	TOTAL I + II	256.990.000	238.659.309,09	2.993.743.000	2.921.500.972,63	92,87	97,59

Sumber : Kantor Perusahaan Meubel Silva Kriya Gemilang Demak, Desember 2000

1. Selisih Harga Bahan Baku (Tabel 4.1)

$$= KS (HSt - HS)$$

$$= \text{Rp. } 184.389.085,15 - \text{Rp. } 166.584.000,-$$

$$= \text{Rp. } 17.805.085,-$$

$$= \text{Rp. } 110,69 \% \text{ dari anggaran}$$

Data di atas menunjukkan bahwa selisih anggaran pembelian bahan baku produksi dengan realisasinya sebesar Rp. 17.805.085,15 atau 110,69 % dari anggaran yang direncanakan. Hal ini menggambarkan bahwa Kepala Bagian Produksi memiliki kewenangan dalam menaikkan anggaran pembelian bahan baku produksi hingga sebesar 10,69 %. Dengan demikian besarnya selisih kenaikan biaya pembelian bahan baku produksi tersebut harus dipertanggungjawabkan oleh Kepala Bagian Produksi kepada Direktur perusahaan mebel Silva Kriya Gemilang.

2. Selisih Biaya Tenaga Kerja (Tabel 4.1)

$$= JS (TSt - TS)$$

$$= \text{Rp. } 37.268.084,70 - \text{Rp. } 47.978.000,-$$

$$= - \text{Rp. } 10.709.915,30$$

$$= \text{Rp. } 77,63 \% \text{ dari anggaran}$$

Sesuai data di atas menggambarkan bahwa selisih anggaran biaya personil (tenaga kerja) dengan realisasinya yang telah dibayarkan kepada karyawan perusahaan ini mencapai - Rp. 10.709.915,30 atau 77,63 % dari jumlah yang direncanakan. Data tersebut menunjukkan bahwa Kepala Bagian Produksi memiliki kewenangan dalam mengurangi biaya personil hingga sebesar 22,37 %. Dengan demikian besarnya selisih pengurangan biaya personil tersebut harus

dipertanggungjawabkan oleh Kepala Bagian Produksi kepada Direktur perusahaan mebel Sylva Kriya Gemilang.

Sedangkan perhitungan BOP pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak pada tahun 2000 tidak diperhitungkan karena pada tahun pembukuan ini perusahaan tidak melakukan perbaikan mesin maupun peralatan produksi yang biayanya cukup besar. Namun demikian perusahaan tetap menanggung biaya perawatan dan pemeliharaan mesin-mesin maupun peralatan produksi lainnya yang bersifat rutin.

Atas dasar data posisi keuangan perusahaan pada tabel 4.1 berikut penjabarannya pada tabel 4.2 tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran dan realisasi pengelolaan keuangan yang dimaksud merupakan keseluruhan biaya yang dibelanjakan oleh masing-masing unit kerja yang ada. Adapun keseluruhan unit kerja pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak terdiri dari :

1. Bagian pergudangan, meliputi :
 - a. Unit Pengelolaan Gudang
 - b. Unit penyimpanan barang (bahan baku dan produk)
 - c. Unit pengiriman produk
2. Bagian Produksi, meliputi :
 - a. Unit pengadaan bahan baku
 - b. Unit pengolahan produk
 - c. Unit pemeliharaan alat produksi

3. Bagian pemasaran, meliputi :
 - a. Unit pengadaan produk
 - b. Unit pendistribusian produk
 - c. Unit penjualan produk
4. Bagian Sekretariat, meliputi :
 - a. Unit pembukuan / keuangan
 - b. Unit administrasi
 - c. Unt personalia

Dalam laporan posisi keuangan perusahaan tersebut juga terdapat selisih besarnya biaya yang direncanakan (anggaran) dengan realisasinya. Adanya selisih realisasi biaya di atas anggaran tersebut pada dasarnya merupakan tanggungjawab dari masing-masing perangkat organisasi perusahaan, sesuai dengan pos pengeluaran keuangan yang bersangkutan. Oleh karenanya dalam laporan posisi keuangan perusahaan secara bulanan perlu diberikan penjelasan tersendiri. Penjelasan besarnya realisasi biaya di atas anggaran selama bulan Desember 2000 pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak adalah sebagai berikut :

Penjelasan Realisasi Biaya di atas Anggaran Bulan Nopember 2000 dan s/d Bulan Desember 2000

401 Pemakai Bahan Baku Mebelair

Pemakaian bahan bulan Nopember 2000 mencapai 110,69 % dari anggaran dan sampai dengan Desember 2000 mencapai 103,74 % dari anggaran, hal ini karena sejalan dengan hasil produksi mebelair dalam

bulan Nopember 2000 dapat mencapai 107,23 % dari anggaran dan sampai dengan bulan Desember 2000 dapat mencapai 106,21 % dari anggaran yang ditentukan.

460 01 02 Alat Tulis dan Cetakan

Pemakaian alat tulis dan cetakan bulan ini mencapai 238,24 % dari anggaran dan sampai dengan bulan Desember 2000 mencapai 108,30 % dari anggaran karena banyaknya pemakaian cetakan untuk kurun tahun mendatang dan cetakan kartu natal maupun tahun baru 2001

460 02 02 Telepon , Telex

Pemakaian telepon dan telex bulan ini mencapai 112,81 % dari anggaran dan sampai bulan Desember 2000 mencapai 116,89 % dari anggaran karena pemakaian untuk komunikasi ke berbagai rekanan (buyers) termasuk para importir di manca negara.

482. Pemeliharaan Instalasi

Pemeliharaan instalasi bulan ini mencapai 145,72 % dari anggaran dan sampai dengan bulan Desember 2000 mencapai 134,58 % dari anggarannya karena pemakaian mesin bubut, mesin penggergaji, mesin diesel, maupun instalasi produk lainnya.

488. Pemeliharaan Inventaris

Pemeliharaan inventaris bulan ini mencapai 119,28 % dari anggaran dan sampai dengan bulan Desember 2000 mencapai 107,28 % dari anggaran

karena pemakaian peralatan kantor termasuk perbaikan dan penggantian sarana dan prasarana perkantoran.

Laporan-laporan yang dibuat di dalam perusahaan untuk manajemen pada perusahaan ini dalam hubungannya dengan pengendalian biaya produk, dikelompokkan menjadi :

1. Laporan-laporan perencanaan (*Planning Report*)

Laporan jenis ini berisi tentang rencana kegiatan perusahaan, yang meliputi :

- a. rencana omzet penjualan
- b. rencanan anggaran biaya
- c. rencana pemakaian bahan baku
- d. rencana produksi

2. Laporan-laporan pengawasan (*Control Report*)

Laporan ini berisi data yang akan digunakan manajemen untuk mengadakan kontrol pelaksanaan dari perencanaan. Laporan pengawasan ini mencerminkan perbandingan antara realisasi dan rencana / anggaran, yang meliputi :

- a. Perbandingan antara realisasi prognosa biaya terhadap rencana anggaran biaya
- b. Laporan pengendalian mutu
- c. Anggaran dan realisasi biaya
- d. Control pemakaian bahan baku
- e. Pencocokan biaya produksi dengan hasil produksi

3. Laporan-laporan informasi (*Informational Report*)

Laporan jenis ini adalah laporan yang perlu disampaikan kepada manajemen yang berkenaan dengan keadaan yang telah ada. Laporan ini meliputi :

- a. Proteksi Rugi / Laba
- b. Penjelasan realisasi biaya di atas anggaran
- c. Laporan produksi dan pemakaian bahan baku
- d. Laporan bahan dalam proses
- e. Laporan penyediaan dan pemakaian mesin-mesin produksi
- f. Laporan *scuring overhaul*
- g. Laporan pemakaian *spare parts* / accessoris dan pelumas
- h. Laporan realisasi pemakaian bahan pembantu
- i. Laporan absensi

Disamping itu terdapat pula laporan pertanggungjawaban direktur maupun direksi yang nantinya merupakan pertanggungjawaban keuangan perusahaan terhadap pemegang saham, terutama dalam bentuk laporan laba / rugi secara tahunan. Ruang lingkup laporan laba / rugi tersebut terdiri dari jumlah penjualan produk, harga pokok produk, dan laba atau rugi perusahaan, sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
PROYEKSI LABA / RUGI
TAHUN 2000
(Rp. 1.000)

KETERANGAN	L / R	JUMLAH
<u>PENJUALAN</u>		
Omzet Produk Mebelair	L	2.822.963
Total	L	2.822.963
<u>HARGA POKOK</u>		
1. Biaya Produksi		
a. Biaya Langsung	R	2.051.878
b. Biaya Tak Langsung	R	941.865
	R	2.993.743
2. Persediaan Awal		
a. Dalam Proses	R	84.740
b. Barang Jadi	R	267.690
	R	352.430
3. Persediaan Akhir		
a. Dalam Proses	L	84.740
b. Barang Jadi	L	449.063
	L	533.803
Harga Pokok	R	2.812.370
LABA/RUGI OPERASI	L	10.593
PENDAPATAN LAIN-LAIN	L	24.000
LABA/RUGI SEBELUM PAJAK	L	34.593

Sumber : Kantor Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, Desember 2000

4.2 Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada organisasi perusahaan pada prinsipnya harus memenuhi beberapa persyaratan atau unsur sebagai berikut :

1. Struktur organisasi yang menerapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab pada setiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkatan manajemen yang digunakan sebagai alat pengukur pelaksanaan pengelolaan keuangan perusahaan.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan pengendalian biaya oleh setiap tingkatan manajemen yang ada.
4. Sistem pelaporan biaya kepada manager atau direktur perusahaan yang bertanggung-jawab.

Demikian halnya dalam menganalisa akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, juga diperlukan beberapa unsur analisis sebagai berikut :

1. Analisis terhadap Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan merupakan gambaran penerapan wewenang dan tanggungjawab secara tegas pada setiap tingkatan manajemen perusahaan. Wewenang akan bergerak dari atas ke bawah melalui jenjang tertentu, dan sebaliknya tanggungjawab bergerak dari bawah ke atas, sehingga mencerminkan suatu hirarkhi atau struktur wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi yang bersangkutan. Penyusunan struktur organisasi dan sistem

akuntansi pada suatu perusahaan merupakan dua pekerjaan yang berkaitan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Oleh karenanya sebelum penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban perlu dilakukan penilaian secara mendalam terhadap organisasi guna dilakukan penyesuaian seperlunya.

Penyusunan suatu sistem pertanggungjawaban pada perusahaan dimulai dengan melakukan pekerjaan pembenahan organisasinya. Dalam membenahi organisasi memiliki wewenang untuk menyusun rencana, menyusun kebijaksanaan pelaksanaan serta pengendalian sekaligus, tampak bahwa perusahaan melakukan suatu pemisahan kegiatan secara luas. Apabila dilihat dari berbagai bagian yang ada dalam struktur organisasi ini, perusahaan ternyata melakukan pemisahan menurut fungsinya.

Dalam struktur organisasi bagian produksi misalnya, dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dibantu oleh beberapa kepala unit yang langsung melaksanakan operasi, seperti unit pengadaan bahan baku, unit pengolahan produk, dan unit pemeliharaan alat produksi. (Gambar 4.1)

Di samping itu, perusahaan telah membuat *job description* secara tertulis, sehingga tugas-tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing unit organisasi menjadi jelas dan tegas. Sehingga perusahaan akan memperoleh manfaat sebagai berikut :

- a. Mempunyai pedoman bagi pihak-pihak yang menerima tugas, karena akan diketahui sampai di mana tugas-tugas yang seharusnya dilakukan sesuai dengan tingkat kedudukannya di dalam organisasi.

- b. Memberi kepastian bagi masing-masing pihak sehingga dapat dihindari terjadinya kesalah-pahaman antara pimpinan dengan bawahannya.

Dari struktur organisasi perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang serta deskripsi jabatan yang telah diuraikan terdahulu, dapat dilihat bahwa pada perusahaan tersebut telah terdapat pembagian wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas, namun ada pembenahan yang perlu dilakukan agar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat lebih efektif. Pembenahan atau penyesuaian terhadap struktur organisasi tersebut dimaksudkan untuk menjadikan organisasi ataupun membagi organisasi ke dalam pusat-pusat biaya yang lebih jelas. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi perusahaan kurang efektif untuk melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban yang baik.

2. Analisis terhadap Penyusunan Anggaran Biaya

Tugas penyusunan anggaran pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak merupakan tanggungjawab kepala Unit pembukuan / keuangan yang bertanggungjawab kepada sekretaris. Dalam hubungannya dengan penyusunan anggaran ini, fungsi bagian pembukuan adalah :

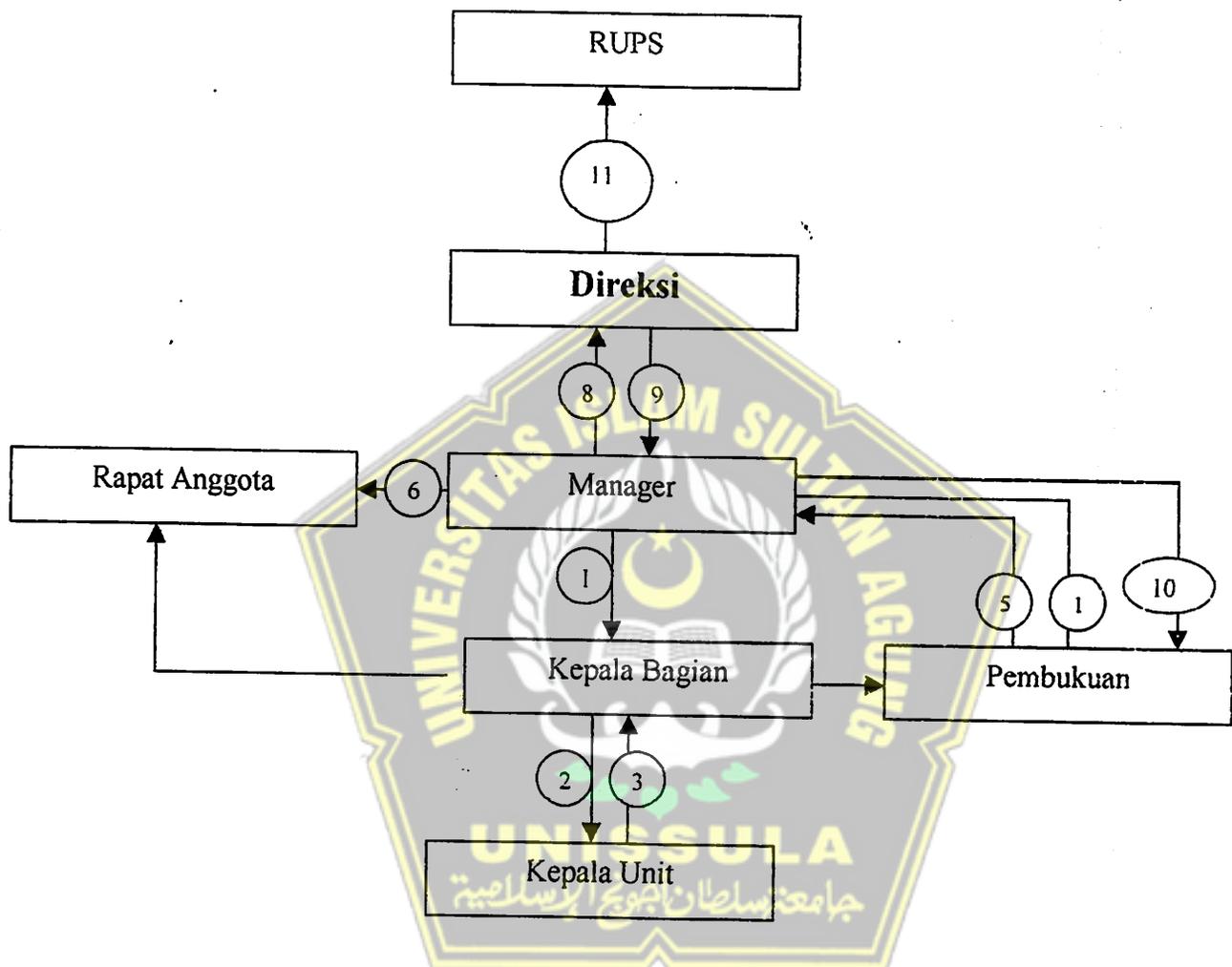
- a. Menyelenggarakan penyusunan anggaran perusahaan baik anggaran jangka pendek (1 bulan) maupun jangka panjang (1 tahun).
- b. Menyelenggarakan pengendalian anggaran yang efektif dengan melakukan evaluasi hasil bulanan yang dicapai perusahaan dan membandingkannya dengan anggaran.
- c. Menyelenggarakan perumusan pedoman bagi penyusunan anggaran.

- d. Menjamin selesainya anggaran tepat pada waktunya.
- e. Melakukan evaluasi terhadap kecenderungan-kecenderungan yang akan datang, baik faktor intern maupun ekstern perusahaan serta melaporkan hal-hal penting bagi terselenggaranya pengendalian anggaran yang efektif.

Penyusunan anggaran dimulai dengan dikeluarkannya nota dalam dari Direktur kepada Sekretaris untuk menyusun bahan-bahan anggaran pada tanggal 10 Juni. Untuk memperoleh bahan tersebut sekretaris meminta kepada anggaran kerja, yang biasanya diserahkan kepada sekretaris masih dalam bentuk kuantum. Oleh sekretaris pada tanggal 25 Juni bahan-bahan anggaran yang berupa kuantum tersebut diserahkan kepada unit pembukuan untuk dijadikan sebagai bahan penyusunan konsep anggaran. Pada tanggal 10 Juli unit pembukuan menyusun konsep-konsep anggaran dan merubah dari bentuk kuantum menjadi bentuk rupiah.

Pada tanggal 15 Juli, unit pembukuan bersama dengan kepala bagian sekretariat / sekretaris mengajukan konsep anggaran tersebut ke Direktur untuk dipertimbangkan. Selanjutnya Direktur bersama-sama dengan para kepala bagian mengadakan rapat anggota untuk membahas bahan-bahan anggaran yang diajukan. Setelah mendapat kesepakatan dalam rapat anggota, pada tanggal 30 Juli Direktur mengajukan bahan anggaran yang berbentuk lampiran-lampiran ke Direksi, baru mendapat persetujuan dari Direksi pada tanggal 25 September. Unit pembukuan mulai dapat mengerjakan untuk membuat buku anggaran pada tanggal 30 September.

Pada awal Nopember oleh Direksi perusahaan meubel Sylva Karya Gemilang, anggaran tersebut diajukan ke Rapat Umum Pemegang saham (RUPS) untuk menyetujui Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).



Gambar 4.2 : Prosedur Penyusunan Anggaran

Sumber : Kantor Perusahaan Meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, Desember 2000

Setelah anggaran disahkan, maka dapat dipergunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja satu tahun yang akan datang. Oleh bagian pembukuan anggaran satu tahun ini dipecah menjadi anggaran bulanan.

Untuk tujuan pengendalian biaya, anggaran merupakan hal yang penting dan perlu ada dalam suatu perusahaan. Dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman dan pengukur pelaksanaan kerja masing-masing pusat pertanggungjawaban biaya dalam melaksanakan tugas / kegiatannya.

Prosedur penyusunan anggaran pada perusahaan telah disusun dengan mengikutsertakan semua unit atau pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dimana setiap Kepala Bagian dan kepala Unit dapat mengajukan anggaran untuk masing-masing bagiannya, dan ikut berperan serta dalam pengambilan keputusan / penetapan anggarannya.

Dalam hubungannya dengan pengawasan biaya, anggaran yang selama ini dibuat oleh perusahaan dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya. Hal ini terbukti karena dalam proses penyusunannya telah melibatkan semua unit organisasi yang ada dalam perusahaan, sehingga pada kepala bagian tersebut dapat dimintai pertanggungjawaban. Selanjutnya yang perlu mendapat perhatian dalam penyusunan anggaran pada perusahaan ini adalah tidak adanya pemisahan biaya yang terkendalik dengan biaya tak terkendali dalam anggaran untuk semua tingkat pertanggungjawaban, sehingga sulit menunjuk secara pasti siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi pada suatu tingkatan manajemen.

Dalam hubungannya dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, maka anggaran yang diselenggarakan oleh perusahaan sekarang ini perlu disesuaikan dengan memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Sebelum anggaran disusun secara formal, sebaiknya ditentukan terlebih dahulu biaya-biaya yang menjadi tanggung-jawab masing-masing pusat pertanggungjawaban biaya pada semua jenjang organisasi. Pembenan biaya ini terutama adalah berdasarkan dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh pusat pertanggungjawaban biaya yang bersangkutan yaitu dengan berpedoman pada wewenang dan tanggungjawab atau deskripsi jabatan dari setiap unit organisasi yang ada di perusahaan.

Setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban biaya harus tahu dengan pasti biaya-biaya yang menjadi tanggungjawab, sehingga dapat berbuat sesuatu untuk biaya-biaya tersebut. Selanjutnya anggaran disusun dengan berpedoman pada suatu standar yang telah ditentukan. Kecuali belum dipisahkannya biaya ke dalam biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan, maka dari proses penyusunan anggaran perusahaan, dapat diketahui bahwa perusahaan telah melaksanakan prosedur penyusunan anggaran yang tepat, yaitu melibatkan semua tingkatan manajemen dalam penyusunan anggaran. Hal ini menimbulkan rasa tanggungjawab, karena mereka menganggap anggaran tersebut merupakan anggaran bagiannya. Prosedur ini sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu anggaran disusun untuk tiap tingkatan manajemen. Dengan demikian anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

3. Analisis terhadap Penggolongan Biaya

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban tiap tingkatan manajemen berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya bagiannya masing-masing dan oleh karena itu masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya tersebut. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer bagian tersebut, maka hanya biaya terkendalikannya sajalah yang harus dipertanggungjawabkan. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikannya dan biaya tidak terkendalikannya perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Seperti yang terlihat pada anggaran yang telah disusun oleh perusahaan, ternyata bahwa biaya-biaya yang ada di dalamnya belum digolongkan antara biaya terkendalikannya dengan biaya tidak terkendalikannya.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian biaya, hal ini kan mempersulit di dalam menentukan biaya-biaya mana yang merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh tingkat manajemen tertentu dan merupakan tanggungjawabnya. Untuk menganalisis biaya yang telah digolongkan oleh perusahaan ke dalam biaya terkendalikannya dan biaya tidak terkendalikannya dapat dihubungkan dengan tugas dan wewenang masing-masing pihak dalam organisasi, seperti yang tercantum dalam *job description* yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kesimpulan yang dapat diambil dari analisa tersebut yaitu penggolongan biaya yang telah dilakukan oleh perusahaan belum memenuhi sebagai syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

4. Analisis terhadap Sistem Pelaporan Biaya

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, sistem pelaporan biaya ditekankan untuk tujuan pengendalian biaya. Di mana dengan adanya sistem pelaporan ini, maka manajemen akan dapat menilai prestasi setiap penanggung jawab biaya dengan cara membandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya.

Laporan yang telah disusun oleh perusahaan yang menunjukkan antara anggaran dan realisasi biaya dan merupakan laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh bagian pembukuan, ditujukan kepada individu yang bertanggungjawab atas pengendalian unsur-unsur yang ada dalam laporan tersebut. Laporan yang dibuat telah menunjukkan penyimpangan-penyimpangan dari anggaran, sehingga prinsip *management by exception* dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Prinsip ini menyatakan bahwa dalam pelaporan harus dibedakan antara hal-hal yang berjalan memuaskan dengan hal-hal yang perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Sehingga situasi-situasi yang normal tidak ditonjolkan dan manajemen tidak perlu menghabiskan waktu untuk mempelajari seluruh laporan, tetapi dapat memusatkan perhatian terhadap penyimpangan-penyimpangan yang material. Prinsip ini dapat ditemui dalam pelaporan biaya dimana apabila ada selisih yang terjadi yaitu realisasi di atas anggaran diberikan penjelasan.

Sistem pelaporan biaya pada perusahaan ini adalah dari kepala urusan berbentuk laporan pelaksanaan kegiatan dalam urusannya, sedang dari kepala seksi berbentuk uraian, dan untuk jenjang yang lebih tinggi yaitu manager yang

akan disampaikan kepada Direksi perusahaan meubel Silva Kriya Gemilang, berbentuk ringkasan, sehingga sistem pelaporan ini sudah dapat dikatakan efektif.

Dari sistem pelaporan biaya ini dapat diketahui bahwa pelaporan atas hasil pelaksanaan kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing tingkat manajemen, pada perusahaan ini Kepala Unit bertanggungjawab kepada Kepala Bagian bertanggungjawab kepada Direktur, selanjutnya Direktur bertanggungjawab kepada Direksi sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pelaporan biaya pada perusahaan ini adalah kepada manager yang bertanggungjawab. Hal ini sesuai dengan prinsip penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Namun demikian laporan anggaran dan realisasi biaya belum memisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, sehingga tidak semua biaya yang tercantum pada laporan tersebut merupakan biaya yang terkendali bagi pihak yang bertanggungjawab atas biaya itu. Oleh karena itu, agar tujuan pengendalian biaya dapat tercapai secara efektif maka perlu dilaksanakan pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali pada laporan anggaran dan realisasi biaya yang merupakan laporan pertanggungjawaban perusahaan.

4.3 Langkah-langkah Pemecahan Masalah

1. Pemecahan Masalah Atas Struktur Organisasi

Berdasarkan analisis terhadap kondisi struktur organisasi perusahaan meubel Sylva Karya Gemilang Demak yang merupakan salah satu unsur akuntansi pertanggungjawaban di atas, dapat diketahui bahwa perusahaan ini telah melakukan pembagian wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan tegas atas perangkat organisasi perusahaan yang ada. Namun demikian struktur yang ada masih kurang efektif dalam kaitannya dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban keuangan perusahaan. Hal ini terlihat kewenangan penyusunan anggaran perusahaan diserahkan kepada Kepala Unit Pembukuan / Keuangan, yang berada di bawah pimpinan dan tanggungjawab sekretaris perusahaan. Oleh karenanya diperlukan penambahan bagian pembukuan / keuangan tersendiri, yang berada di bawah tanggungjawab seorang Kepala bagian dan dibantu kepala-kepala unit yang berkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan pengelolaan keuangan perusahaan.

Dengan demikian adanya penyesuaian terhadap struktur organisasi perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, organisasi perusahaan selain telah menentukan batas wewenang dan tanggungjawab pengelolaan keuangan yang jelas, juga menunjukkan adanya internal kontrol yang rutin, sehingga diharapkan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat lebih efektif.

2. Pemecahan Masalah Atas Penyusunan Anggaran Biaya

Sesuai analisis terhadap proses penyusunan anggaran biaya pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, dapat diketahui bahwa pada prinsipnya perusahaan telah menerapkan penyusunan anggaran yang tepat, karena telah melibatkan semua tingkatan manajemen sehingga prosedurnya sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Namun demikian dengan adanya usulan penyesuaian struktur organisasi perusahaan di atas, maka prosedur penyusunan anggaran biaya juga perlu disesuaikan. Dalam hal ini wewenang dan tanggungjawab penyusunan anggaran biaya perusahaan tidak lagi berada pada Kepala Unit Pembukuan / Keuangan, melainkan meningkat jenjang kedudukannya menjadi Kepala bagian Pembukuan / Keuangan.

Dengan demikian adanya penambahan kedudukan Kepala bagian Pembukuan / Keuangan dimungkinkan prosedur penyusunan anggaran biaya perusahaan dapat lebih efektif, karena tanggungjawab Kepala Bagian langsung kepada Direktur, sehingga mekanisme penyusunan anggarannya dapat dilakukan secara tepat dan akurat. Hal ini sudah barang tentu besar pengaruhnya terhadap efektivitas pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang ada.

3. Pemecahan Masalah Atas Penggolongan Biaya

Atas dasar analisis penggolongan biaya pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, menunjukkan bahwa biaya-biaya yang ada belum digolongkan ke dalam jenis biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Hal ini dapat mempersulit penerapan akuntansi pertanggungjawaban terutama yang

ditujukan untuk pengendalian biaya perusahaan. Oleh karenanya pihak manajemen perlu menerapkan penggolongan biaya ke dalam kategori biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Bentuk penggolongan biaya tersebut dapat dikaitkan dengan tugas dan wewenang masing-masing unit organisasi perusahaan yang ada, dengan cara menuangkannya ke dalam *job description* bagi personalia perusahaan.

Dengan demikian penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali merupakan salah satu syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif. Dalam pelaksanaannya dapat dilakukan melalui penjabaran tugas dan wewenang atau *job description* bagi masing-masing unit organisasi yang ada.

4. Pemecahan Masalah Atas Sistem Pelaporan Biaya

Berdasarkan analisis sistem pelaporan biaya pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, dapat diketahui bahwa sistem pelaporan biaya yang diterapkan pada dasarnya telah ditujukan kepada masing-masing tingkatan Manager yang bertanggung jawab. Namun demikian laporan pertanggungjawabannya belum menunjukkan adanya pemisahan pusat biaya yang lebih jelas, karena belum adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Oleh karena adanya penerapan kebijaksanaan manajemen dalam pemisahan penggolongan biaya tersebut, sudah barang tentu dapat meningkatkan efektivitas sistem pelaporan biaya. Hal ini mengingat masing-masing pusat biaya

dapat melaporkan penggunaan biaya yang menjadi tanggungjawabnya sesuai dengan anggaran dan realisasi yang telah dipisahkan penggolongannya.

Dengan demikian efektivitas sistem pelaporan biaya erat kaitannya dengan adanya pemisahan penggolongan biaya antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali. Efektivitas sistem pelaporan biaya tersebut akan memperjelas tanggungjawab masing-masing jenjang manager, sehingga besar pengaruhnya terhadap peningkatan efektivitas pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan mengenai peranan *responsibility accounting* untuk pengendalian biaya produksi bagi kepentingan manajemen pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak dalam bab-bab terdahulu, maka pada bab terakhir ini dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak merupakan perusahaan meubelair yang berorientasi pasar ekspor, didirikan pada tanggal 17 Januari 1993 dan hasil produksinya berupa aneka produk interior maupun *gardening* yang berkualitas prima.
2. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan cara pengendalian biaya produksi yang efektif dan efisien, akan tetapi perusahaan belum sepenuhnya menerapkan syarat-syarat agar sistem pengendalian biayanya dapat terlaksana secara optimal.
3. Perusahaan telah menerapkan struktur organisasi yang mengatur secara tegas mengenai wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen, namun demikian struktur organisasi tersebut masih kurang efektif untuk pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban, hal ini disebabkan belum adanya bagian keuangan yang bertugas mengurus keluar masuknya keuangan perusahaan dan pertanggungjawabannya.
4. Perusahaan pada prinsipnya telah menerapkan anggaran biaya produksinya sesuai dengan kebutuhan setiap tingkatan manajemen dan masing-masing

Kepala Unit maupun Kepala Bagian terlibat langsung dalam penyusunannya. Demikian halnya dengan aspek pengawasannya, sistem anggaran tersebut telah dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya. Namun perusahaan belum memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga pelaksanaan akuntansi pertanggungjawabannya kurang efektif.

5. Penggolongan biaya produksi yang ditetapkan perusahaan hanya didasarkan atas biaya langsung dan biaya tidak langsung. Oleh karenanya perlu penerapan penggolongan biaya atas dasar biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga sasaran pengendalian biaya produksinya dalam pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat tercapai secara optimal.
6. Sistem pelaporan kepada Manager yang bertanggungjawab pada dasarnya telah diterapkan oleh perusahaan, akan tetapi belum dipisahkan antara biaya terkendali dan tidak terkendali sehingga pusat-pusat pembiayaan perusahaan belum terlihat secara jelas. Oleh karenanya diperlukan penyesuaian sistem pelaporan untuk memenuhi syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban secara efektif.

5.2 Saran-saran

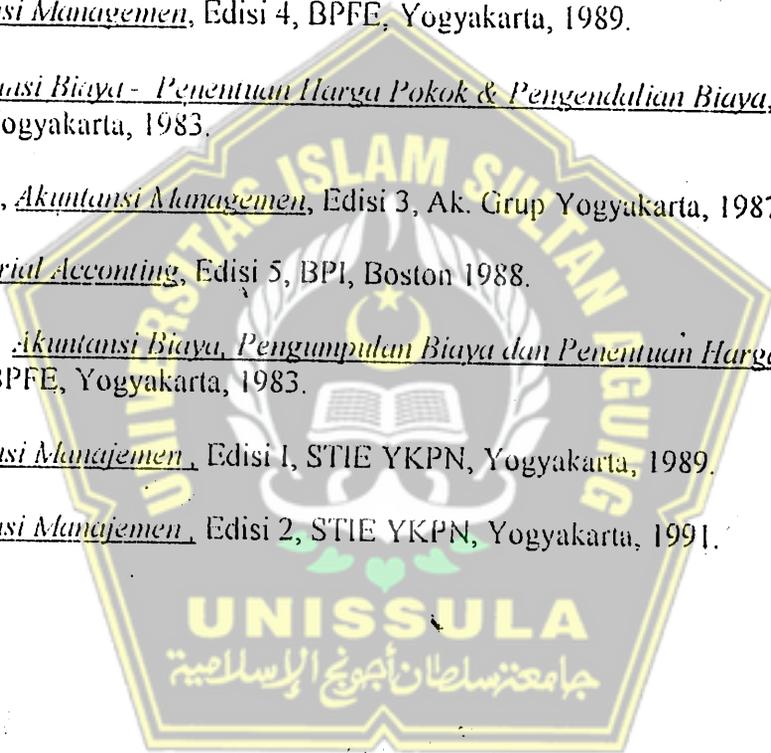
Dalam rangka peningkatan penerapan akuntansi pertanggungjawaban guna pengendalian biaya produksi pada perusahaan meubel Sylva Kriya Gemilang Demak, maka sesuai hasil penelitian yang ada penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut :

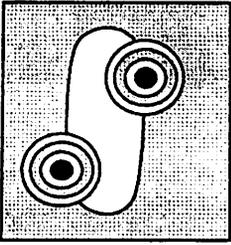
1. Pembentukan struktur organisasi perusahaan perlu dilakukan dengan menambah Kepala Bagian Keuangan yang bertanggungjawab atas perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, dan pengawasan pengelolaan keuangan perusahaan.
2. Dalam penyusunan anggaran biaya perusahaan perlu dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, dan sekaligus ditunjuk penanggungjawabnya terhadap penyimpangan yang terjadi.
3. Bentuk laporan kepada Manager yang bertanggungjawab hendaknya juga dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, sehingga terjadinya penyimpangan dapat segera diketahui pihak-pihak yang harus mempertanggungjawabkannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Charles T., Horngren, Pengantar Akuntansi Manajemen, Edisi 6, Erlangga, Jakarta, 1991.
- Hackert, JB, Controllership, Edisi 3, Erlangga, Jakarta, 1989.
- _____, Controllership, Edisi 3, Erlangga, Jakarta, 1997.
- Mas'ud Machfoedz, Akuntansi Manajemen, Edisi 3, BPFE, Yogyakarta, 1985.
- _____, Akuntansi Manajemen, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta, 1989.
- Mulyadi, Akuntansi Biaya - Penentuan Harga Pokok & Pengendalian Biaya, Edisi-3, BPFE, Yogyakarta, 1983.
- Ray H. Garrison, Akuntansi Manajemen, Edisi 3, Ak. Grup Yogyakarta, 1987.
- _____, Managerial Accounting, Edisi 5, BPI, Boston 1988.
- Supriyono, RA., Akuntansi Biaya, Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok, Edisi 1, BPFE, Yogyakarta, 1983.
- _____, Akuntansi Manajemen, Edisi 1, STIE YKPN, Yogyakarta, 1989.
- _____, Akuntansi Manajemen, Edisi 2, STIE YKPN, Yogyakarta, 1991.





CV. SYLVA KRIYA GEMILANG

GARDEN FURNITURE CLASSICAL, REPRODUCTION FURNITURE

No : 20 / SKG. HRD / IX / 2001

Hal : Surat Keterangan

SURAT KETERANGAN

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang namanya di bawah ini telah mengadakan riset / penelitian di perusahaan kami dalam rangka penyusunan Skripsi untuk mendapatkan gelar kesarjanaan.

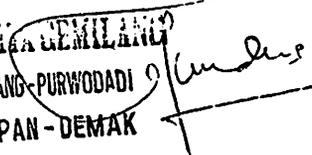
Nama : NINA RAHMAWATI
NIRM : 95.6.101.02030.50040
NIM : 14.95.0361
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Alamat : Jl Raya No. 21 Mranggen

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dipergunakan seperlunya.

Demak, 20 Maret 2001



CV. SYLVA KRIYA GEMILANG
JL. RAYA SEMARANG-PURWODADI
KM. 17-9 KURIPAN-DEMAK


Ir. H. Yakub Firdaus

Direktur