

PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI

STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TEKSTIL KUSUMATEX YOGYAKARTA

SKRIPSI

**Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh :

Yuliana Domingga Ina Aran

NIM : 942114153

NIRM : 940051121303120146

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2000**

Skripsi

**PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN TEKSTIL KUSUMATEX YOGYAKARTA**

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Yuliana Domingga Ina Aran

N I M : 942114153

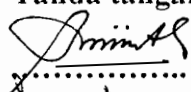
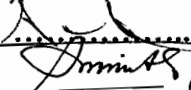
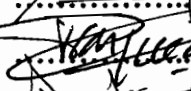
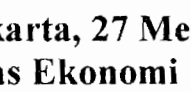
N I R M : 940051121303120146

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 2 Mei 2000

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama lengkap	Tanda tangan
Ketua	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc	
Sekretaris	Drs. E. Sumardjono, M.B.A.	
Anggota	Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.	
Anggota	Drs. Th. Gieles, S.J.	
Anggota	Drs. E. Sumardjono, M.B.A	

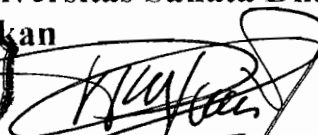
Yogyakarta, 27 Mei 2000

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan




Drs. Th. Gieles, S.J.

Skripsi

**PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
UNTUK PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
STUDIKASUS PADA PERUSAHAAN TEKSTIL KUSUMATEX YOGYAKARTA**

Oleh :

Yuliana Domingga Ina Aran

N I M : 942114153

N I R M : 940051121303120146

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

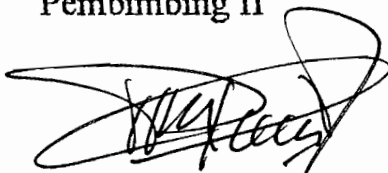
Tanggal : 20 Maret 2000



Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc.

Pembimbing II

Tanggal : 1 April 2000



Drs. Th. Gieles, S.J.

Motto :

"Jadilah ekspresi hidup dari kebaikan hati Tuhan, kebaikan hati di wajahmu, kebaikan hati dalam salam hangatmu"

(Ibu Theresia)

*Buat mereka yang mencintai saya:
Keluarga serta sahabat-sahabat
saya.*

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa yang saya tulis ini tidak memuat karya atau bagian karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 30 Mei 2000

Penulis,



Yuliana Domingga Ina Aran

ABSTRAK

PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

UNTUK PENGENDALIAN BIAYA

Studi Kasus Pada Perusahaan Tekstil Kusumatex

YOGYAKARTA

**YULIANA DOMINGGA INA
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2000**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, apakah Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dapat diterapkan pada perusahaan Tekstil Kusumatex, dengan meninjau lima syarat yaitu (1) Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen, (2) Anggaran biaya disusun untuk setiap tingkatan manajemen, (3) Penggolongan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh tingkatan manajemen tertentu dalam organisasi, (4) Sistem Akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi, (5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus dan studi pustaka. Penelitian dilakukan pada bulan September sampai November 1999. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode Wawancara, Observasi, dan Dokumentasi. Sedangkan teknik analisa data menggunakan analisa kualitatif yaitu dengan membandingkan kelima syarat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban menurut teori dengan pelaksanaannya pada perusahaan Tekstil Kusumatex, kemudian menarik kesimpulan apakah syarat-syarat tersebut telah diterapkan.

Hasil penelitian terhadap perusahaan Tekstil Kusumatex dapat disimpulkan sebagai berikut: (1) Struktur organisasi sudah mengatur secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab, (2) Anggaran biaya belum disusun untuk setiap tingkatan manajemen, (3) Biaya belum digolongkan ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali, (4) Sistem Akuntansi belum disesuaikan dengan struktur organisasi, (5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab belum dilaksanakan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Sistem akuntansi pertanggungjawaban belum diterapkan pada Perusahaan Tekstil Kusumatex.

ABSTRACT

APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING FOR COST CONTROL

**A Case Study At " KUSUMATEX" Textile Company
YOGYAKARTA**

**YULIANA DOMINGGA INA
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2000**

The aim of this research is to examine whether " responsibility accounting" could be implemented at Kusumatex spinning factory by regarding the five following conditions: (1) Organizational structure that firmly defines the authority and responsibility of each managerial level, (2) The making of a cost budget drawn up for each managerial level, (3) Classification of cost into controllable or uncontrollable, (4) The adjustment of the cost control accounting system to the organizational structure, (5) A cost reporting system for the responsible manager.

This research is a case study and a desk study. The techniques used to collect the data were observation, documentation, and interviews. Data analysis used a qualitative analysis technique, comparing the five theoretical terms of a responsibility accounting system with the implementation by Textile Kusumatex and then draw a conclusion whether the five terms have been implemented.

The result of the research at Kusumatex Textile Company is concluded as follows: (1) The organizational structure firmly separates responsibility and authority, (2) The budget has not yet been drawn up for each managerial level, (3) The cost are not classified into controllable and untrollable costs, (4) The accounting system had not yet been adjusted to the organizational structure, (5) The cost report to the manager in charge has not yet been carried out. In general, it can be concluded that responsibility accounting is not yet applied at Kusumatex Textile Company.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih yang telah memberikan kasih dan karuniaNya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul "*Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban untuk Pengendalian Biaya Produksi*" pada perusahaan Tekstil Kusumatex.

Skripsi ini diajukan untuk melengkapi syarat-syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, bantuan, dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Romo Dr. M. Sastrapratedja, SJ., selaku Rektor Universitas Sanata Dharma.
2. Romo Th. Gieles, SJ., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma dan sekaligus sebagai pembimbing II yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam penyelesaian Skripsi ini.
3. Bapak Drs. Triwanggono, M.S., selaku Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi.
4. Ibu Dra. Fr. Ninik Yudianti, M.ACC., selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan sekaligus sebagai dosen pembimbing I yang dengan sabar memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penulisan Skripsi ini.
5. Bapak Drs. FA. Joko Siswanto, MM. Akt., yang telah banyak memberi masukan dan saran kepada penulis dalam penyelesaian Skripsi ini.

6. Bapak Drs. Anto Listianto, yang banyak memberikan bimbingan dan dorongan selama pembuatan proposal penelitian Skripsi ini.
7. Bapak Mudjiono, yang telah menyediakan data-data yang dibutuhkan penulis dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang diperlukan dalam penulisan Skripsi ini.
8. Seluruh staff dan karyawan Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta.
9. Bapa,mama, kakak-kakak dan ade-adeku tercinta atas pengertian dan kasih sayang kepada penulis dalam penyelesaian Skripsi ini.
10. Rekan - rekan Kost Sendowo B 29 D atas hari-hari indah yang telah kita lalui bersama.
11. Rekan-rekan anggota K MAY atas perhatian dan kebersamaan kita selama ini.
12. Teman-teman Akuntansi A angkatan '94 (Ema, Aris, Petra, Paska, Yovita, Agnes, Datik) dan teman-teman lain yang tidak kusebut satu persatu, yang telah memberi dukungan dan kerja sama selama masa perkuliahan sampai selesainya tugas ini.

Penulis mengakui bahwa Skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan, kemampuan, dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, segala kritik dan saran membangun akan penulis terima dengan senang hati.

Akhirnya penulis berharap semoga karya kecil ini ada manfaatnya.

Yogyakarta,

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Batasan Masalah.....	3
C. Perumusan Masalah.....	4
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian	5
F. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	8
B. Bentuk Pusat Pertanggungjawaban	9

C. Tujuan dan Syarat-syarat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	15
D. Struktur Organisasi dalam Akuntansi Pertanggungjawaban	16
E. Anggaran Biaya dalam Akuntansi Pertanggungjawaban	18
F. Penggolongan Biaya dalam Akuntansi Pertanggungjawaban	21
G. Sistem Akuntansi Biaya yang Disesuaikan Dengan Akuntansi Pertanggungjawaban	24
H. Sistem Pelaporan kepada Manajer yang Bertanggungjawab	25
BAB III METODE PENELITIAN	29
A. Jenis Penelitian	29
B. Subyek dan Obyek Penelitian	29
C. Tempat dan Waktu Penelitian	30
D. Data yang Dicari	30
E. Teknik Pengumpulan Data	30
F. Teknik Analisa Data	31
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	34
A. Sejarah Perkembangan Perusahaan	34
B. Lokasi Perusahaan	35
C. Tujuan Didirikannya Perusahaan	36
D. Pemilihan Sumber Modal	36
E. Produksi	37
F. Personalia	41
G. Pemasaran	46

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	48
A. ANALISIS DATA	48
1. Struktur Organisasi	48
2. Penyusunan Anggaran	52
3. Penggolongan Biaya	55
4. Sistem Akuntansi Biaya	57
5. Sistem Pelaporan	59
B. PEMBAHASAN	61
1. Struktur Organisasi	61
2. Penyusunan Anggaran	63
3. Penggolongan Biaya	68
4. Sistem Akuntansi	70
5. Sistem Pelaporan Biaya	73
BAB VI KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN	78
A. Kesimpulan	78
B. Keterbatasan	79
C. Saran	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya	28
Tabel 5.1	Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bulan Desember 1997.....	60
Tabel 5.2	Contoh Anggaran Biaya Bagian Persiapan	65
Tabel 5.3	Contoh Anggaran Biaya Bagian Penenunan	66
Tabel 5.4	Contoh Anggaran Biaya Bagian Finishing	66
Tabel 5.5	Contoh Anggaran Biaya Bagian Mekanik	66
Tabel 5.6	Contoh Anggaran Biaya Kepala Bagian Produksi.....	67
Tabel 5.7	Contoh Anggaran Biaya Direktur Perusahaan	67
Tabel 5.8	Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Persiapan	74
Tabel 5.9	Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Penenunan	74
Tabel 5.10	Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Finishing	75
Tabel 5.11	Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bagian Mekanik	75
Tabel 5.12	Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Kepala Bagian Produksi	76
Tabel 5.13	Contoh Laporan Pertanggungjawaban Biaya Direktur perusahaan.....	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Contoh Struktur Organisasi Sederhana	18
Gambar 2.2	Arti Posisi Angka dalam Kode Rekening Biaya	25
Gambar 4.1	Skema Proses Produksi Perusahaan Tekstil Kusumatex.....	41
Gambar 5.1	Struktur Organisasi Perusahaan Tekstil Kusumatex	49
Gambar 5.2	Struktur Organisasi dan Kode Rekening Pusat Biaya	71

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia ekonomi yang makin luas di Indonesia pada saat ini, menuntut manajemen dapat bekerja secara baik, efisien, dan ekonomis. Oleh karena itu manajemen harus mampu menjalankan fungsinya dengan baik, agar tujuan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dapat tercapai. Sehubungan dengan hal tersebut, akuntansi merupakan alat yang baik untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan.

Akuntansi yang bertujuan menyediakan informasi biaya bagi manajemen disebut akuntansi biaya. Agar supaya akuntansi biaya dapat mencapai tujuan tersebut, maka biaya yang dikeluarkan oleh atau terjadi di dalam perusahaan harus dicatat dan digolongkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan:

1. Penentuan harga pokok secara teliti.
2. Pengendalian biaya.
3. Pengambilan keputusan khusus.

Untuk memenuhi tujuan penentuan harga pokok produk, akuntansi biaya mencatat, menggolongkan, dan meringkas biaya-biaya pembuatan produk atau penyerahan jasa. Biaya yang dikumpulkan dan disajikan adalah biaya yang telah terjadi di masa yang lalu atau biaya historis. Pada umumnya akuntansi biaya yang

bertujuan untuk penentuan harga pokok produk ini ditujukan untuk memenuhi kebutuhan pihak luar perusahaan dan untuk memenuhi kebutuhan manajemen. Untuk memenuhi kebutuhannya, maka salah satu cara yang dapat ditempuh adalah melalui akuntansi pertanggungjawaban.

Mulyadi mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

(Mulyadi, 1990:347)

"Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa, sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan."

Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan pada organisasi yang telah dibentuk pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang menyusun anggaran biaya dan atau penghasilan masing-masing. Dengan adanya pembagian pusat pertanggungjawaban yang jelas dalam suatu perusahaan, maka apabila timbul penyimpangan-penyimpangan dalam aktivitas usaha, perusahaan akan segera dapat ditelusuri penyebab dan pusat pertanggungjawaban mana yang bertanggungjawab atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Wilson mengatakan bahwa: " Biaya hanya dapat diawasi jika dihubungkan dengan struktur organisasi (Wilson,1975:45). Dengan kata lain biaya harus diawasi dalam hubungannya dengan konsep pertanggungjawaban." Suatu biaya harus dikendalikan pada tingkat pimpinan dimana biaya itu terjadi dan harus dengan jelas

siapa yang bertanggungjawab. Biaya dapat dikendalikan dengan efektif bila pimpinan memegang tanggung jawab untuk biaya yang menjadi wewenangnya.

Jika perusahaan diorganisir sedemikian rupa sehingga wewenang menjadi jelas, maka masing-masing pimpinan pada setiap tingkat manajemen, akan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari tanggungjawab pekerjaan itu. Keadaan seperti itu akan memungkinkan untuk merencanakan dan mengendalikan biaya dengan jalan menghubungkannya dengan pelaksanaan tugas masing-masing pimpinan, selain itu prestasi perorangan dalam menjalankan tugas dinilai sehingga dapat diperbaiki bila ada penyimpangan. Oleh karena itu laporan yang dibuat dapat juga didasarkan pada pusat pertanggungjawabannya.

Dengan alasan untuk memberikan gambaran mengenai Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban untuk Pengendalian Biaya, maka penulis memilih masalah yang terdapat dalam berbagai alternatif untuk mencapai tujuan pengendalian untuk penyusunan skripsi yang berjudul "Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Pengendalian biaya Produksi"

B. Batasan Masalah

Dari berbagai alternatif cara yang dapat dipakai untuk tujuan pengendalian biaya, dalam penelitian ini dipilih sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dianggap paling baik untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, pengendalian biaya dilakukan dengan cara menghubungkan biaya dengan orang yang bertanggungjawab terhadap terjadinya biaya.

C. Perumusan Masalah

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang tidak saja menyangkut masalah biaya, tetapi juga masalah pendapatan. Namun dalam hal ini akuntansi pertanggungjawaban ini nampaknya lebih dititikberatkan pada masalah pengendalian biaya.

Identifikasi permasalahan di dalam akuntansi pertanggungjawaban:

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 biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Sehubungan dengan ketatnya syarat untuk penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

"Apakah perusahaan **"TEKSTIL KUSUMATEX "** telah memenuhi lima syarat agar dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban itu?"

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mendalami secara teoritis, manfaat Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban, syarat-syarat, dan pelaksanaannya.
2. Untuk mengetahui Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban itu telah diterapkan pada perusahaan "TEKSTIL KUSUMATEX"
3. Membandingkan antara teori dan praktek sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan "TEKSTIL KUSUMATEX"

E. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai:

1. Bagi Perusahaan Tekstil Kusumatex

Pedoman yang lengkap dan terperinci bagi perusahaan yang ingin menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Untuk menambah pengetahuan bagi pembaca, mengenai penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

3. Bagi Penulis

Dapat menambah pengalaman dalam menerapkan teori yang telah diperoleh sewaktu kuliah dengan praktek yang terjadi dalam dunia usaha.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan berisi beberapa uraian teoritis dari hasil studi pustaka. Uraian dalam bab ini diharapkan dapat dijadikan pedoman dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, sumber data, data yang dicari, dan teknik analisa data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini diuraikan tentang sejarah perkembangan perusahaan, Lokasi perusahaan, Tujuan perusahaan, Pemilihan sumber modal, produksi, Personalia, dan Pemasaran..

BAB V : ANALISA DATA

Dalam bab ini diuraikan mengenai analisis terhadap Struktur organisasi perusahaan, Penggolongan biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, pemberian kode rekening, dan sistem anggaran, serta pelaporan biaya pada perusahaan.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai kesimpulan dari hasil penelitian yang dilakukan, keterbatasan penulis, serta saran-saran yang diajukan kepada perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Beberapa pendapat tentang akuntansi pertanggungjawaban yang ditulis antara lain:

Charles T. Horngren memberikan definisi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut: (Charles T. Horngren, 1982:158)

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mempunyai berbagai macam pusat pengambilan keputusan, sesuai dengan struktur organisasi dan mengawasi biaya melalui pimpinan yang bertanggungjawab untuk pengambilan keputusan atas biaya tersebut.”

Wilson memberikan definisi sebagai berikut: (Wilson, 1975:73)

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan agar biaya-biaya dapat direncanakan, dikumpulkan, dilaporkan, dan diawasi melalui tingkat pertanggungjawaban dalam organisasi.”

Definisi-definisi di atas mengandung pengertian bahwa:

1. Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang dibuat sedemikian rupa sehingga sesuai dengan struktur organisasi yang ada.
2. Akuntansi pertanggungjawaban menghubungkan antara wewenang dan tanggungjawab biaya-biaya secara langsung.

3. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, penanggungjawab biaya-biaya yang terjadi diserahkan pada masing-masing pimpinan satuan organisasi yang juga bertanggungjawab atas pelaksanaan operasi.

Dengan demikian dalam perusahaan yang mempunyai banyak kegiatan, selalau ada pendelegasian wewenang dari tingkat pimpinan yang lebih tinggi ke tingkat pimpinan yang lebih rendah. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, wewenang ini juga menyangkut wewenang terhadap pengambilan keputusan biaya-biaya. Sebagai akibat pembagian wewenang yang demikian, timbul tanggungjawab dari bawahan kepada atasannya sesuai dengan jenjang organisasi yang ada. Jenjang organisasi inilah yang menjadi titik tolak pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban.

B. Bentuk Pusat Pertanggungjawaban

Dalam kerangka sistem pengendalian manajemen, pusat pertanggungjawaban merupakan salah satu elemen dari suatu struktur sistem pengendalian manajemen. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer, yang bertanggungjawab atas wewenang yang dilimpahkan kepada manajer tersebut oleh manajemen di atasnya (R.A.Supriyono, 1989:15). Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban akan mengkonsumsi masukan tertentu menjadi keluaran tertentu. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, Sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang yang disebut pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mempunyai suatu karakteristik

tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif. Ada pusat pertanggungjawaban yang mempunyai hubungan yang nyata dan erat antara masukan dan keluarannya. Contoh pusat pertanggungjawaban tersebut adalah departemen produksi, di mana biaya bahan bakunya mempunyai hubungan yang nyata dengan produk yang dihasilkan dan kuantitas bahan baku yang dipakai mempunyai hubungan yang erat dengan kuantitas produk yang dihasilkan.

Selain itu ada pula pusat pertanggungjawaban yang antara masukan dan keluarannya tidak mempunyai hubungan yang nyata. Contoh pusat pertanggungjawaban ini adalah departemen pemasaran, di mana biaya-biaya yang dikeluarkan untuk iklan dan promosi di departemen tersebut tidak selalu diikuti dengan kenaikan kuantitas produk yang dapat dijual di pasar. Ada pula pusat pertanggungjawaban yang keluarannya tidak dapat diukur secara kuantitatif. Contoh pusat pertanggungjawaban ini adalah departemen akuntansi, departemen personalia, dan departemen hubungan masyarakat.

Berdasarkan karakteristik dari masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban, dan hubungan antara keduanya, maka pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan menjadi: (Supriyono 1989: 25)

1. Pusat Biaya

Pusat Biaya merupakan suatu pusat pertanggungjawaban atas suatu uni organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya (masukan) dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya (R.A. Supriyono, 1989:27). Penilaian prestasi manajer atas dasar biaya (masukan) tersebut disebabkan manajer pusat

biaya hanya bertanggungjawab atas biaya yang menjadi masukan pusat pertanggungjawabannya. Dalam pusat biaya, keluarannya tidak perlu diukur dalam ujud pendapatan, karena kemungkinan tidak dapat diukur secara kuantitatif atau karena manajer pusat pertanggungjawaban tersebut dapat bertanggungjawab atas keluaran pusat biaya tersebut. Contoh pusat biaya yang keluarannya sulit diukur,, secara kuantitatif adalah departemen akuntansi dan departemen personalia. Sedangkan contoh pusat biaya yang keluarannya mudah diukur secara kuantitatif adalah departemen produksi.

Pusat biaya dapat dibedakan menjadi pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan (R.A.Supriyono,1989:31). Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya mempunyai hubungan yang erat dan nyata dengan keluarannya. Departemen produksi merupakan contoh pusat biaya teknik. Manajer pusat biaya teknik bertanggungjawab atas efisiensi dan efektifitas pusat biaya yang dipimpinnya. Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan masukannya. Contohnya adalah departemen akuntansi, departemen personalia, dan departemen hubungan masyarakat. Prestasi pusat biaya kebijakan tidak dapat diukur dari sudut efisiensi.

Pengendalian pusat biaya kebijakan mempunyai beberapa karakteristik khusus yang berbeda dengan pusat biaya teknik. Penyusunan anggaran pusat biaya kebijakan dimulai dari penentuan volume tugas-tugas yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran yang akan datang. Tugas-tugas tersebut dapat digolongkan

ke dalam tugas rutin dan tugas khusus. Selanjutnya atas dasar volume tugas yang akan dilaksanakan disusun anggaran biayanya yang dirinci dan dikelompokkan menjadi anggaran biaya rutin dan anggaran biaya khusus. Biaya-biaya di pusat pertanggungjawaban kebijakan dikendalikan dengan cara: (Mulyadi, 1993: 437)

- a. Memutuskan tugas-tugas apa yang akan dilaksanakan dan tingkat usaha yang harus dilaksanakan untuk setiap tugas tersebut
- b. Menyusun anggaran biaya yang jumlahnya sedekat mungkin dengan biaya sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang direncanakan.
- c. Memperlakukan anggaran biaya kebijakan sebagai batas atas yang tidak boleh dilampaui.

Dalam hal pengukuran prestasi, laporan prestasi pusat biaya kebijakan tidak digunakan untuk menilai efisiensi pusat biaya kebijakan. Laporan prestasi ini hanya digunakan untuk menjamin bahwa tugas yang direncanakan sudah dilaksanakan dengan biaya yang telah dianggarkan, dan tidak ada pengeluaran yang tidak dapat melampaui anggaran tanpa persetujuan manajemen puncak terlebih dahulu.

Salah satu syarat penting agar dapat mengendalikan pusat biaya kebijakan adalah pemilihan manajer yang baik untuk dapat memimpin pusat biaya tersebut. Manajer pusat biaya kebijakan harus mempunyai kemampuan teknis dan manajerial. Kemampuan teknis diperlukan karena manajer pusat biaya kebijakan

harus mengendalikan tugas-tugas yang dilaksanakan departemennya, sedangkan kemampuan manajerial diperlukan untuk mengatur pelaksanaan tugas-tugas ke arah pencapaian tujuan organisasi yang dipimpinnya.

2. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan pendapatannya (R.A.Supriyono, 1989:50). Manajer suatu pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawaban atas masukan pusat pendapatannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contohnya adalah departemen pemasaran. Di sini manajer departemen pemasaran hanya bertanggungjawab terhadap pencapaian target pendapatannya tanpa harus dibebani tanggungjawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya di sini seringkali tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan pendapatan yang diperoleh. Pada umumnya biaya-biaya yang terjadi pada pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan. Contohnya biaya promosi yang dikeluarkan oleh departemen pemasaran, sehingga pusat pendapatan umumnya juga merupakan pusat biaya kebijakan.

Oleh karena sulitnya pengendalian biaya di pusat biaya kebijakan maka pertimbangan manajemen memegang peranan penting. Pertimbangan manajemen dalam pertimbangan biaya ini antara lain: (R.A.Supriyono,1989:60)

- a. Setiap rupiah tambahan biaya yang dikeluarkan diharapkan dapat meningkatkan penjualan yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan laba.
- b. Lingkungan luar terutama persaingan sangat mempengaruhi kegiatan promosi.

3. Pusat Laba

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur berdasarkan selisih antara pendapatan dan biaya untuk memperoleh pendapatan tersebut (R.A.Supriyono,1989:74). Perkembangan perusahaan dan pengaruh lingkungan luar mendorong manajer puncak untuk melaksanakan diversifikasi. Diversifikasi adalah salah satu alternatif strategi yang mungkin diterapkan dengan cara mendiversifikasikan kegiatan bisnis yang sudah ada melalui keluarga produk atau segmen produk. Dalam organisasi yang sudah melakukan diversifikasi tidak cukup bila hanya melakukan desentralisasi, diperlukan juga divisionalisasi. Divisionalisasi adalah pembentukan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diberi tanggungjawab atas fungsi produksi dan fungsi pemasaran sekaligus sehingga manajer tersebut dapat bertanggungjawab terhadap laba divisinya. Manajer divisi harus diberi wewenang untuk melakukan pembuatan keputusan yang berhubungan dengan laba, meliputi keputusan biaya dan sekaligus pendapatan, maka ia bertanggungjawab terhadap laba yang dicapai divisinya. Pengukuran manajer pusat laba dilakukan dengan dua cara: (R.A.Supriyono,1989:87)

- a. Pengukuran prestasi manajer
- b. Pengukuran prestasi ekonomi.

4. Pusat Investasi

Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai berdasarkan hubungan antara laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dengan investasi yang dilakukan (R.A.Supriyono,1989:162). Pengukuran prestasi pusat investasi merupakan perluasan dari pengukuran prestasi pusat laba. Pengukuran ini diperlukan karena suatu divisi yang memperoleh laba tinggi tidak berarti mempunyai prestasi yang baik jika laba tersebut dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Ukuran prestasi manajer di sini dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan ROI (Return On Investmen) atau kembalian investasi.

C. Tujuan dan Syarat-Syarat Pelaksanaan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat bagi pengelolaan perusahaan atau organisasi. Di dalam mengelola perusahaannya, manajemen dibantu akuntansi biaya di dalam hal penyediaan informasi biaya. Agar supaya akuntansi biaya dapat mencapai tujuan tersebut, biaya yang dikeluarkan oleh atau terjadi dalam perusahaan harus dicatat dan digolongkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan: (Mulyadi, 1979:5)

1. Penentuan harga pokok produk secara teliti
2. Pengendalian biaya
3. Pengambilan keputusan khusus.

Dalam hal ini, akuntansi pertanggungjawaban menekankan pada pengendalian biaya. Oleh karena sifatnya yang demikian, akuntansi pertanggungjawaban memerlukan syarat-syarat tertentu untuk pelaksanaannya: (Mulyadi, 1979:20)

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab tingkat manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidak biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.
5. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan biaya struktur organisasi.

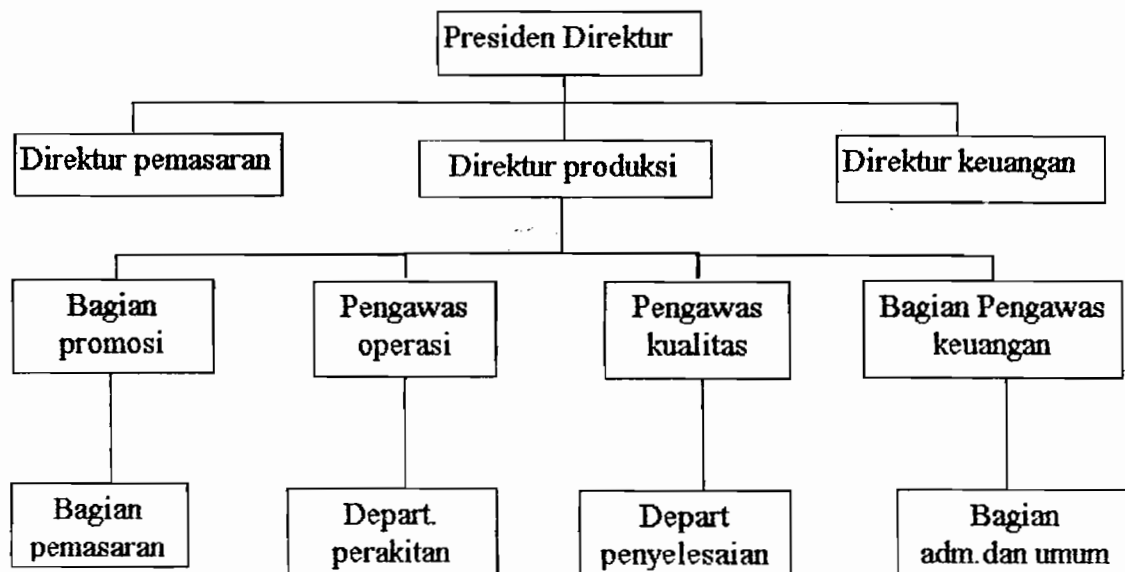
D. Struktur Organisasi Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Kemampuan orang dalam mengawasi bawahan adalah terbatas. Struktur organisasi sebuah perusahaan memungkinkan adanya koordinasi usaha di antara semua satuan dan jenjang untuk mengambil tindakan-tindakan yang dapat mencapai suatu tujuan umum. Setiap satuan organisasi harus mengerti tanggungjawab-tanggungjawab, bagaimana masing-masing satuan berhubungan dengan satuan-satuan lain dan kewenangan-kewenangan apakah telah didelegasikan kepada masing-masing satuan. Tingkat

manajemen yang lebih tinggi melimpahkan wewenangnya pada manajemen di bawahnya. Sebaliknya tingkatan manajemen yang di bawahnya harus mempertanggungjawabkan segala tindakannya pada manajemen di atasnya sesuai dengan wewenang yang dilimpahkan kepadanya.

Mengenai aliran pelimpahan wewenang dan pertanggungjawaban tindakan tersebut, biasanya dilukiskan dalam bentuk garis. Sedangkan mengenai susunan aliran kekuasaan (wewenang) dan pertanggungjawaban dalam suatu organisasi, biasanya digambarkan dalam bentuk bagan yang disebut “Struktur organisasi.” Jadi fungsi garis dalam suatu struktur organisasi, jika dipandang dari atas merupakan pelimpahan kekuasaan pada bawahan. Sebaliknya jika dipandang dari bawah, berfungsi sebagai pertanggungjawaban tindakannya pada atasannya.

Pembentukan struktur organisasi yang tepat, merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya. Adanya pembagian wewenang dan tanggungjawab yang jelas akan menghindarkan adanya tumpang tindih atau *over lapping* atas tanggungjawab atau wewenang. Dengan demikian, struktur organisasi yang sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur organisasi yang memisahkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian yang ada. Sebab keadaan demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai realisasi adanya pusat pertanggungjawaban atau pusat biaya.



Gambar 2.1
Contoh struktur organisasi sederhana

Kotak-kotak di dalam organisasi menggambarkan kelompok kerja dan setiap kelompok tersebut dikepalai oleh seorang manajer. Kotak direktur merupakan penanggungjawab dari kotak-kotak yang ada di bawahnya. Makin rendah tingkat jabatannya akan makin dekat dengan urusan operasional perusahaan.

E. Anggaran Biaya Dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (R.A.Supriyono,1989:90). Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran mengandung tiga unsur yaitu rencana, dalam satuan uang, dan dalam

jangka waktu tertentu. Dalam penyusunan anggaran, program-program diterjemahkan sesuai dengan tanggungjawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau bagian program.

Dalam proses penyusunan anggaran manajer mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran kepadanya. Oleh karena itu anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau komitmen manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran tersebut. Karena anggaran merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban maka anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan. Pengendalian kegiatan melalui anggaran ini disebut pengendalian melalui anggaran.

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendaliannya. Salah satu tanggungjawab manajer adalah pendapatan dan biaya. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai, suatu organisasi harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapat dan biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggungjawab. Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut, maka anggaran harus disusun untuk setiap jenjang manajemen yang dibebani tanggungjawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban. Sebagai

akibatnya, sistem akuntansi pertanggungjawaban memandang pendapatan dan biaya dari sudut pengendalian pribadi dan bukanlah dipandang dari sudut kelembagaan. Dengan demikian, ide akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada tiga pokok pikiran sebagai berikut: (Mulyadi, 1993:501)

1. Bahwa pendapatan dan biaya disusun dalam ukuran pertanggungjawaban jenjang manajemen.
2. Bahwa biaya atau pendapatan yang dibebankan pada suatu jenjang manajer tertentu dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
3. Bahwa data anggaran yang efektif dapat dihasilkan sebagai dasar untuk menilai prestasi sesungguhnya.

Adapun langkah-langkah dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

(R.A.Supriyono,1989:101)

- a. Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang diantisipasi untuk mengetahui *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (kesempatan), *threat* (ancaman), atau sering disingkat SWOT. Hal ini dilakukan oleh manajer.
- b. Manajemen puncak melakukan perencanaan strategi atas dasar SWOT.
- c. Tujuan organisasi dan rencana jangka panjang yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategi dikomunikasikan kepada para manajer serta komite anggaran.

- d. Atas dasar tujuan organisasi manajer divisi menyusun pemilihan taktik, manajer departemen membuat keputusan pengoperasian yang berhubungan dengan pengkoordinasian semua kegiatan di bawah departemen dan manajer seksi pertanggungjawaban untuk merencanakan pengawasan kegiatan seksinya.
- e. Menyusun usulan anggaran.
- f. Menyarankan revisi anggaran.
- g. Setelah semua usulan anggaran direvisi dan telah disetujui oleh komite anggaran kemudian merakit semua usulan anggaran menjadi anggaran.
- h. Apabila diperlukan perusahaan merevisi kemudian disahkan oleh manajemen puncak menjadi anggaran resmi perusahaan, kemudian anggaran tersebut didistribusikan ke seluruh divisi dan bagian organisasi di bawahnya untuk digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan sekaligus sebagai alat pengendalian.

F. Penggolongan Biaya Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban

Penggolongan biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian biaya dibagi menjadi dua yaitu: (Mulyadi, 1979:382)

- 1. Biaya terkendali
- 2. Biaya tidak terkendali

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban, tiap manajer 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-biaya terkendalikan sajalah yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu (Mulyadi,1990:353). Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan selalu berhubungan dengan: (Mulyadi, 1979:383)

1. Tingkatan manajemen

2. Jangka waktu

Suatu biaya yang tak terkendalikan oleh seorang kepala seksi mungkin merupakan biaya terkendalikan bagi kepala departemen yang bersangkutan. Sebaliknya suatu biaya yang terkendalikan oleh kepala departemen belum tentu merupakan biaya terkendalikan oleh kepala seksi yang berada dibawahnya. Dalam jangka waktu yang cukup panjang, semua biaya akan terkendalikan oleh seseorang dalam organisasi, sebaliknya dalam jangka pendek hanya sedikit biaya yang dapat dikendalikan.

Untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali pada kenyataannya mengalami kesulitan. Hanya sedikit biaya yang terjadinya menjadi tanggungjawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat

dibebankan sebagai tanggungjawab seseorang (pusat pertanggungjawaban) adalah sebagai berikut: (R.A.Supriyono,1992:32)

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 mempengaruhinya.

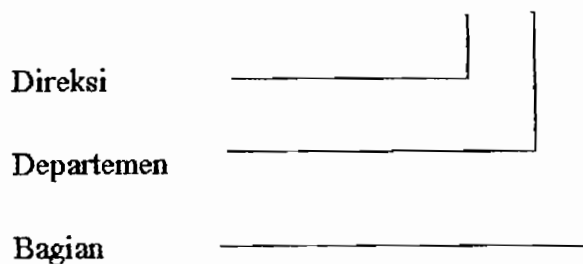
Seseorang jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa. Manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, jelas bertanggungjawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut. Seseorang mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang dan jasa, baik harga maupun jumlahnya, tetapi dapat secara berarti mempengaruhi jumlah pemakaiannya. Dalam hal ini dapat dibebani dengan tanggungjawab pemakaian barang atau jasa tersebut. Harga dan jumlah bahan baku yang dibeli ditentukan oleh manajer pembelian, sedangkan jumlah pemakaiannya sangat dipengaruhi oleh mandor bagian produksi. Dengan menggunakan harga standar, manajer bagian

pemakaian bertanggungjawab terhadap harga perolehan bahan baku, sedangkan mandor bagian produksi tersebut dibebani tanggungjawab terjadinya biaya bahan baku. Seringkali seseorang tidak mempengaruhi secara berarti jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, tetapi manajemen menghendaki ia ikut membantu orang lain dalam mengendalikan biaya tersebut.

G. Sistem Akuntansi Biaya yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi

Biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi. Metode pemberian kode rekening untuk pusat pertanggungjawaban adalah metode angka kelompok karena dapat menunjukkan hirarki data. Sebagai contoh adalah pemakaian kode angka kelompok untuk memberi rekening biaya guna menghasilkan informasi biaya yang menggambarkan: (Mulyadi, 1993:136)

1. Hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan yang dibagi menurut hirarki berikut ini:

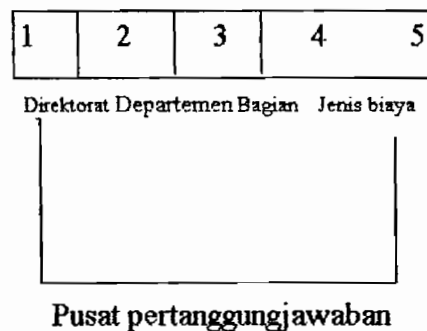




2. Jenis biaya

Berdasarkan data di atas dapat ditentukan bahwa jumlah angka dalam kode adalah lima, dengan rincian tiga angka pertama untuk menunjukkan hubungan biaya dengan struktur organisasi (ada tiga jenjang organisasi) dan dua angka sisanya untuk menunjukkan jenis biaya karena jumlah biaya diperkirakan tidak akan lebih dari 100 jenis.

Dengan demikian arti posisi angka dalam kode rekening biaya, tampak sebagai berikut:



Gambar 2.2
Arti posisi angka dalam kode rekening biaya

H. Sistem Pelaporan Kepada Manajemen yang Bertanggungjawab

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut sistem manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi keuangan menurut manajer yang bertanggungjawab atas

terjadinya informasi tersebut. Dalam hal ini yang dimaksud informasi adalah informasi mengenai biaya. Sistem akuntansi pertanggungjawaban di samping sebagai pencatat biaya juga berfungsi sebagai sistem pelaporan untuk memberi umpan balik kepada manajer penyusun anggaran mengenai hasil pelaksanaan anggaran tersebut.

Setiap periode sekali (bulanan, triwulanan) pusat-pusat pertanggungjawaban mengirim bukti-bukti sebagai dasar untuk menyusun laporan atas biaya yang menjadi tanggungjawab departemennya. Data yang dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban adalah data yang sesungguhnya atau *actual cost*. Selanjutnya bagian akuntansi sebagai penyusun laporan perusahaan, mengolah data-data yang berasal dari pusat pertanggungjawaban dan menyusun laporan pertanggungjawaban. Bagian akuntansi pertanggungjawaban selanjutnya mengirim laporan pertanggungjawaban tersebut ke pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan dinilai.

Isi laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya. Untuk tingkat manajemen yang terendah disajikan jenis biaya (menurut obyek pengeluarannya), sedangkan untuk tingkat manajemen yang di atasnya disajikan total biaya tiap-tiap pusat yang berada di bawahnya ditambah dengan biaya-biaya yang terkendali dan terjadi di pusat biayanya sendiri.

Laporan pertanggungjawaban biaya disusun dengan dasar-dasar sebagai berikut: (Mulyadi,1994:190)

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkat manajer bagian.

2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban yang berisi rincian realisasi dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
4. Manajer diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan yang dikeluarkan oleh manajer terbawahnya yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
5. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban disajikan semakin ringkas. Format umum laporan pertanggungjawaban biaya berisi informasi sebagai berikut:
(Mulyadi, 1994:349)
 - a. Nama kode rekening biaya
 - b. Jenis biaya atau pusat-pusat pertanggungjawaban
 - c. Realisasi biaya bulan ini
 - d. Anggaran biaya bulan ini
 - e. Penyimpangan biaya bulan ini
 - f. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini
 - g. Penyimpangan biaya sampai dengan bulan ini.

Tabel 2.1

Format umum laporan pertanggungjawaban

Bagian/Departemen/Direksi Laporan Pertanggungjawaban Biaya Bulan							
Kode rek	Jenis atau pusat biaya	Bulan ini			Sampai dengan bulan ini		
		penyim pangan	realisasi	anggaran	penyim pangan	realisasi	anggaran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

1. Studi Pustaka

Dalam kenyataannya, teori-teori yang ditulis mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu konsep yang dijabarkan di sini satu dengan yang lain saling melengkapi. Studi pustaka dalam penelitian ini akan mengarah pada usaha untuk mencari penjelasan yang lengkap mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan hubungannya dengan pengendalian biaya.

2. Studi Kasus

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas, dalam penelitian ini diteliti pengendalian biaya pada perusahaan agar setidaknya-tidaknya diperoleh gambaran yang sudah menjadi kebiasaan dalam perusahaan berkenaan dengan praktek-praktek yang dijalankan, dan kemudian dengan bahan tersebut dicoba untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

B. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian adalah pimpinan lembaga yang ditunjuk, bagian keuangan dan umum yaitu seksi pembukuan dan urusan tata usaha dan seksi pelaksanaan produksi.

2. Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah struktur organisasi perusahaan, proses

penyusunan anggaran biaya, penggolongan biaya, kode rekening, dan laporan biaya di perusahaan..

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat : Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta
2. Waktu : Bulan September-November 1999

D.Data yang Dicari

1. Struktur Organisasi
2. Jenis-Jenis Biaya
3. Kode Rekening
4. Anggaran Biaya
5. Laporan Pertanggungjawaban Biaya.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan cara tanya jawab antara pencari informasi dengan sumber informasi. Data yang akan dicari antara lain: Sejarah singkat perusahaan, ruang lingkup produksi, dan struktur organisasi perusahaan.

2. Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung pada obyek penelitian yang diteliti. Tujuannya untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang proses produksi, struktur organisasi.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui catatan-catatan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang akan dicari antara lain:

Klasifikasi dan kode rekening, laporan pertanggungjawaban biaya pada bagian produksi, dan gambaran umum perusahaan.

E. Teknik Analisa Data

Untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan pada bab I, maka akan dilakukan evaluasi terhadap sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Analisis terhadap struktur organisasi perusahaan. Analisa ini digunakan untuk mengetahui apakah struktur organisasi perusahaan telah memisahkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab biaya kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban.

Langkah-langkah yang digunakan adalah:

- a. Mendiskripsikan struktur organisasi perusahaan
 - b. Membandingkan struktur organisasi perusahaan dengan struktur organisasi menurut teori akuntansi pertanggungjawaban
 - c. Melakukan analisis terhadap struktur organisasi perusahaan apakah struktur organisasi perusahaan telah memisahkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab biaya kepada setiap manajer pusat pertanggungjawaban.
2. Analisis terhadap penggolongan biaya. Analisa ini digunakan untuk mengetahui apakah penggolongan biaya telah digolongkan antara biaya terkendali dan tidak terkendalnya biaya oleh manajemen pusat pertanggungjawaban.

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Mendiskripsikan penggolongan biaya di perusahaan.
- b. Membandingkan antara penggolongan biaya di perusahaan dengan kajian teori.
- c. Melakukan analisa terhadap perbedaan-perbedaan yang ada antara penggolongan biaya di perusahaan dengan teori yang relevan, kemudian

menarik kesimpulan apakah biaya perusahaan telah digolongkan menurut terkendalikannya biaya oleh manajemen pusat pertanggungjawaban.

3. Analisis terhadap klasifikasi dan kode rekening biaya yang digunakan perusahaan. Analisis ini digunakan untuk mengetahui apakah klasifikasi dan kode rekening yang digunakan perusahaan telah dihubungkan menurut tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.

Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

- a. Mendiskripsikan klasifikasi dan kode rekening biaya yang digunakan perusahaan.
 - b. Membandingkan klasifikasi dan kode rekening biaya perusahaan dengan klasifikasi dan kode rekening menurut teori akuntansi pertanggungjawaban.
 - c. Melakukan analisis terhadap klasifikasi dan kode rekening biaya yang digunakan perusahaan dengan hasil kajian teori, kemudian menarik kesimpulan apakah klasifikasi dan kode rekening yang digunakan perusahaan telah dihubungkan dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.
4. Analisis terhadap sistem anggaran. Analisa ini digunakan untuk mengetahui apakah anggaran telah disusun sesuai dengan tingkatan pertanggungjawaban. Langkah-langkah yang digunakan adalah:
 - a. Mendiskripsikan sistem anggaran biaya perusahaan.
 - b. Membandingkan antara sistem anggaran biaya di perusahaan dengan sistem anggaran biaya dari hasil kajian teori.
 - c. Melakukan analisis terhadap perbedaan-perbedaan yang ada antara sistem anggaran biaya yang disusun perusahaan dengan sistem anggaran dari hasil kajian teori, kemudian menarik kesimpulan apakah anggaran biaya telah disusun sesuai dengan tingkatan pertanggungjawaban.

5. Analisis terhadap sistem pelaporan biaya. Analisa ini digunakan untuk mengetahui apakah sistem pelaporan biaya sudah mampu memberikan informasi kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan unit-unit di bawahnya.
- a. Mendiskripsikan sistem pelaporan biaya perusahaan.
 - b. Membandingkan antara sistem pelaporan biaya di perusahaan dengan sistem pelaporan biaya dari hasil kajian teori.
 - c. Melakukan analisa terhadap perbedaan-perbedaan yang ada antara sistem pelaporan biaya di perusahaan dengan sistem pelaporan biaya dari hasil kajian teori dan kemudian menarik kesimpulan apakah sistem pelaporan biaya perusahaan telah mampu memberikan informasi kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban atas pelaksanaan unit-unit di bawahnya.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Perusahaan Tekstil Kusumatex merupakan perusahaan yang berasal dari Perusahaan Perseorangan yaitu Perusahaan Tenun Cindelas yang berdiri pada tahun 1963. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Ashari dengan ijin usaha nomor 394/012/D/32114/A1/11/1963.

Pada awalnya perusahaan ini menggunakan alat tenun tradisional yang terbuat dari kayu atau lebih dikenal sebagai alat tenun bukan mesin (ATBM). Jumlah alat tenun pada saat itu masih sedikit, sehingga produk yang dihasilkan juga kurang memuaskan. Pada tahun 1975 perusahaan mulai menggunakan alat tenun mesin (ATM). Dengan adanya alat tenun mesin ini, produksi kain mengalami peningkatan dan dapat memenuhi permintaan konsumen. Oleh karena itu, pada tahun 1976 perusahaan menambah alat mesin lagi menjadi 40 unit sehingga perusahaan memiliki kemampuan produksi yang lebih besar. Keadaan ini dapat dipertahankan perusahaan sampai tahun 1982.

Akibat kondisi perekonomian yang lesu serta tidak didukungnya kemampuan pimpinan perusahaan dalam mengelolah perusahaan, perusahaan mengalami kesulitan finansial sehingga usaha pertenunan ini mulai tersendat-sendat dan mengalami kemunduran. Pada tahun 1983 perusahaan mengalami kemacetan total, kemudian dijual kepada Bapak Muwardi dengan NPWP 40109217-541.

Oleh Bapak Muwardi, nama Perusahaan Tenun Cindelaras diganti menjadi Perusahaan Tekstil Kusumatex. Perusahaan mulai mengalami perkembangan yang pesat ditangan pemilik yang baru karena ditunjang oleh kemampuan manajerial yang baik. Perusahaan memiliki dan mengoperasikan 72 buah alat tenun mesin dan 1buah mesin warping. Bahkan perusahaan mampu melakukan ekspansi didaerah Gamping dan dijalan Magelang.

Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan bahan baku benang menjadi bahan dasar sandang. Bahan dasar sandang berupa kain Grey, terdiri dari 2 macam produk yaitu kain Grey biru dan kain Grey prima.

B. Lokasi Perusahaan

Perusahaan Tekstil Kusumatex terletak dijalan Tirtodipuran no. 8 Yogyakarta dengan menempati tanah seluas 2500 M2. Adapun faktor-faktor yang mendorong perusahaan memilih lokasi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tenaga Kerja

Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak didaerah perkampungan yang sangat padat penduduknya sehingga dapat menampung tenaga kerja yang ada di daerah tersebut, terutama tenaga kerja yang produktif

2. Pemasaran

Lokasi Perusahaan tekstil Kusumatex Yogyakarta sangat strategis karena memudahkan konsumen mengetahui dan menghubungi perusahaan, sehingga penjualan dapat berjalan lancar

3. Transportasi

Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta terletak di pinggir jalan raya, sehingga memudahkan transportasi yang menghubungkan pabrik dengan pasar, tenaga kerja, bahan baku baik dalam maupun luar kota. Dengan semakin mudahnya transportasi maka aktivitas perusahaan menjadi semakin cepat dan lancar.

C. Tujuan Didirikan Perusahaan.

Adapun tujuan didirikannya Perusahaan Tekstil Kusumatex ini adalah:

1. Untuk membantu pemerintah dalam usaha mencukupi kebutuhan sandang masyarakat pada umumnya, serta masyarakat Daerah Istimewa Yogyakarta pada khususnya.
2. Memberi lapangan pekerjaan yang tetap pada penduduk sekitarnya sehingga dapat mengurangi jumlah pengangguran.
3. Membantu pemerintah dalam usaha meningkatkan pendapatan nasional.
4. Mendapat keuntungan dari hasil usahanya.

D. Pemilihan Sumber Modal

Modal adalah salah satu faktor penunjang dalam proses produksi dan sangat menentukan proses produksi. Modal dalam suatu perusahaan dapat berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman.

Modal pada Perusahaan Tekstil Kusumatex berasal dari modal sendiri dan modal pinjaman. dalam hal ini perusahaan melakukan pinjaman dalam bentuk kredit pada Bank BCA dan Bank BPD.

E. Produksi

Produksi merupakan penciptaan atau penambahan kegunaan bentuk dan tempat atas faktor-faktor produksi, sehingga lebih bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan manusia. Bila dilihat dari urutan dan aliran bahan baku sampai menjadi produk akhir, maka Perusahaan Tekstil Kusumatex dapat digolongkan dalam jenis proses produksi yang terus menerus dan mempunyai pola proses tertentu.

Perusahaan Tekstil Kusumatex memproduksi kain Grey biru dan kain Grey prima dengan lebar kain masing-masing 115cm. Bahan-bahan dan alat-alat yang digunakan dalam proses produksi Perusahaan Tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut:

1. Bahan baku dan bahan pembantu

a. Bahan baku

Bahan baku pembuatan kain Grey adalah benang yang merupakan hasil dari pabrik pemintalan. Jenis benang yang digunakan adalah:

- kain Grey biru menggunakan benang katun 30 s
- kain Grey prima menggunakan benang katun 40 s

Mengenai benang yang digunakan, semakin besar nomor benang akan semakin lembut seratnya, berarti semakin halus kain yang dihasilkan.

b. Bahan pembantu

Bahan pembantu berupa: Tepung kanji, PVA, kendal dan koridril.

2. Alat-alat produksi yang digunakan

Di dalam melakukan proses produksi, perusahaan Tekstil Kusumatex menggunakan mesin-mesin dan alat-alat yang khusus di datangkan dari negara Taiwan. Mesin-mesin dan alat -alat yang digunakan adalah sebagai berikut :

- mesin warping : 1 unit
- mesin paret : 12 unit
- mesin tenun : 72 unit
- mesin cucuk : 3 pasang
- mesin lipat : 2 unit
- mesin kanji : 1 unit

Kegiatan proses produksi pada Perusahaan Tekstil Kusumatex Yogyakarta terdiri dari beberapa tahap yaitu :

1. Tahap Persiapan Penenunan.

Tahap ini terdiri dari 2 unit kegiatan yang dilaksanakan secara bersamaan, yaitu:

a. Unit kegiatan untuk mempersiapkan benang lusi yaitu serat yang membujur dari penampang kain. Langkah-langkah kegiatan ini sebagai berikut :

- Benang tenun yang masih dalam ikatan Cone (kerucut) digulung kembali dalam kelas-kelas, warping. Kelas-kelas warping disebut boom warping (boom tenun).

- Kegiatan selanjutnya adalah proses pengkanjian benang tenun yang terdapat dalam boom warping tersebut.
 - Benang tenun yang telah selesai mengalami proses pengkanjian, yang terletak didalam boom tenun kemudian dicucuk. Proses pencucukan ini meliputi kegiatan pemisahan utas-utas benang pada boom warping dengan menggunakan alat cucuk. Ujung-ujung benang yang telah dipisahkan kemudian dimasukan ke dalam Gun, yaitu suatu alat yang berlubang kecil untuk memasang ujung utas benang. Gun tersebut kemudian dipasang pada sisir. Sisir adalah alat berupa jajaran logam dimana setiap jajaran dilewati oleh dua ujung utas benang.
 - Dengan Comber Rank, benang tenun dalam boom tenun yang ujung utas-utasnya telah melewati gun dan sisir-sisir siap diproses dalam mesin tenun. Comber rank adalah suatu alat semacam sisir yang terletak pada mesin tenun yang akan bergerak naik turun jika mesin tenun digerakan.
- b. Unit kegiatan untuk mempersiapkan benang pakan, yaitu serat yang melintang dari benang kain. Adapun langkah-langkah kegiatan ini sebagai berikut :
- Benang tenun yang masih dalam ikatan Cone digulung kembali kedalam palet- palet (kelanting) dengan menggunakan mesin palet.
 - Palet-palet yang berisi gulungan benang tenun ini kemudian ditempatkan pada mesin tenun dalam suatu alat yang dinamakan teropong.

- Teropong berisi benang tenun yang tergulung dalam palet-palet ini siap untuk diproses pada mesin tenun.

2. Tahap Penenunan

Tahap penenunan dengan menggunakan mesin tenun dapat diuraikan sebagai berikut :

- Benang tenun lusi didalam boom tenun yang telah siap untuk menjalani proses disilangkan dengan benang tenun pakan yang terletak pada palet-palet dalam teropong.
- Jika mesin tenun bergerak terus menerus maka proses penembakan teropong terjadi berulang-ulang sementara jajaran benang lusi bergerak perlahan-lahan memanjang. Dengan demikian akan diperoleh tenunan kain sebagai hasil proses persilangan benang lusi dan benang pakan secara terus menerus di dalam mesin tenun yang digerakkan.

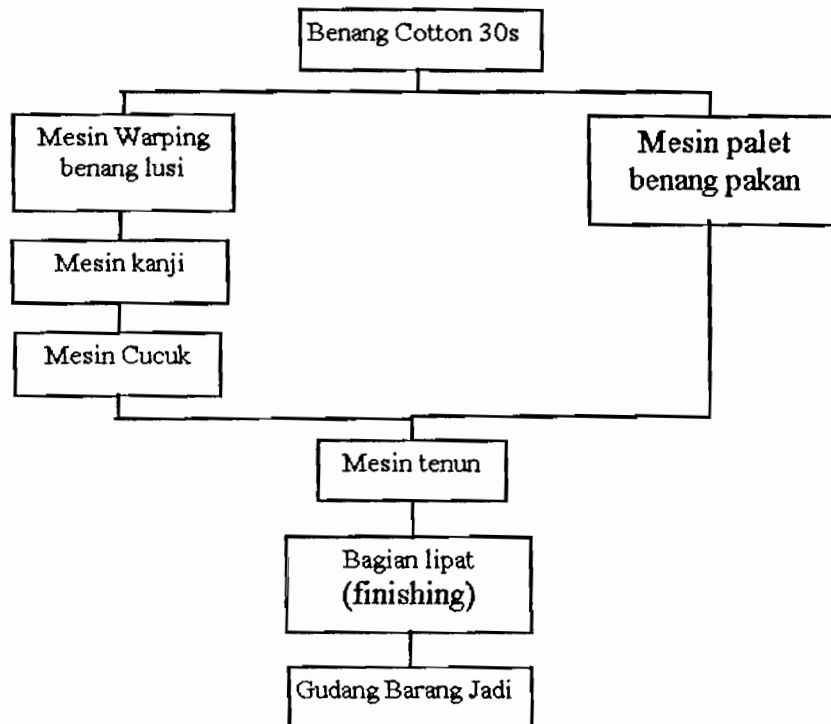
3. Tahap Pelipatan (Finishing)

Pada tahap ini dilakukan pencukuran bulu-bulu pada kain Grey dan pemeriksaan hasil produksi, serta perbaikan kain cacat. Kain hasil tenunan selanjutnya digulung kedalam gulungan standart (ball-ball) dengan masing-masing ukuran panjang tertentu yaitu 1510 meter kemudian dilipat.

4. Gudang Barang Jadi

Kain yang telah selesai dilipat kemudian dimasukan ke gudang barang jadi sebelum di pasarkan . Untuk lebih jelasnya tahap-tahap proses produksi

yang ada di Perusahaan Tekstil Kusumatex dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut:



Gambar 4.1
Skema proses produksi perusahaan Tekstil Kusumatex

F. Personalia

1. Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan karyawan pada Perusahaan Tekstil Kusumatex didasarkan pada kebutuhan akan tenaga kerja pada saat ini. Jadi penerimaan karyawan dilakukan bila ada tempat yang lowong, baik dikarenakan yang keluar atau perluasan perusahaan.

Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja, Perusahaan Tekstil Kusumatex menggunakan sumber dari dalam maupun dari luar perusahaan. Sumber dari dalam perusahaan yaitu dengan mengambil karyawan lama untuk menduduki jabatan tertentu yang lowong.

Kriteria karyawan yang dipilih untuk menduduki jabatan (bagian pekerjaan) yang lebih tinggi adalah kerajinan, pendidikan, kemampuan, tanggung jawab, inisiatif dan prestasi kerja. Sedangkan sumber dari luar perusahaan terutama berasal dari daerah sekitar perusahaan yang meliputi :

1. Pelamar yang baru pertama kali mencari pekerjaan
2. Pelamar yang sudah pernah bekerja pada perusahaan lain.

Adapun syarat- syarat yang ditentukan oleh Perusahaan Tekstil Kusumatex untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan diantaranya :

a. Pendidikan

Perusahaan mensyaratkan tingkat pendidikan bagi karyawan adalah untuk bagian pembukuan minimal SMA dan bagian produksi minimal SD

b. Umur

Umur disyaratkan bagi calon karyawan yang di terima antara umur 17 tahun hingga 30 tahun dan telah mempunyai KTP

c. Jenis kelamin

Untuk bagian produksi diutamakan yang wanita sedangkan untuk pemeliharaan peralatan dan angkutan adalah pria

d. Pengalaman kerja

Perusahaan mengutamakan calon karyawan yang telah mempunyai pengalaman kerja pada perusahaan yang sejenis

e. Keadaan Fisik

Calon karyawan yang diterima adalah yang tidak mempunyai cacat fisik yang mengganggu dalam bekerja selain itu juga diperhatikan penampilan

2. Jumlah Tenaga Kerja

Jumlah karyawan yang bekerja pada Perusahaan Tekstil Kusumatex sebanyak 136 orang yang terdiri dari tenaga kerja tidak langsung sebanyak 34 orang dan tenaga kerja langsung sebanyak 102 orang, perinciannya sebagai berikut :

- a. Pimpinan perusahaan 1 orang
- b. Kepala bagian administrasi 1 orang
- c. Kepala bagian keuangan 1 orang
- d. Kepala bagian produksi 1 orang
- e. Kepala bagian penjualan 1 orang
- f. Kepala bagian humas 1 orang
- g. Karyawan
 - 1) Bagian administrasi 6 orang
 - 2) Bagian keuangan 6 orang
 - 3) Bagian humas 4 orang
 - 4) Bagian produksi :
 - Mekanik 6 orang
 - Warping 12 orang
 - Kanji 12 orang
 - Palet 12 orang
 - Cucuk 6 orang
 - Tenun 48 orang
 - Lipat 8 orang

3. Jam Kerja Karyawan

Jam kerja karyawan adalah 8 jam sehari termasuk waktu istirahat selama 1 jam dan hari kerja karyawan adalah 6 hari setiap minggu.

a. Karyawan bagian produksi

Shift 1 : jam 07.00-15.00 wib

Shift 2 : jam 15.00-23.00 wib

Shift 3 : jam 23.00-07.00 wib

b. Karyawan kantor

Jam 08.00-16.00 wib

4. Sistim Upah

Sistim upah yang dipakai oleh Perusahaan Tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut :

a. Upah harian

Upah ini diberikan kepada :

- 1) Mekanik dan asisten mekanik
- 2) Cleaning service
- 3) Karyawan bagian lipat
- 4) Karyawan bagian warping

b. Upah borongan

Upah ini diberikan kepada :

- 1) Karyawan bagian cucuk
- 2) Karyawan bagian operator mesin

c. Upah tetap

Upah ini diberikan kepada karyawan kantor

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Dalam usaha pemeliharaan tenaga kerja, Perusahaan Tekstil Kusumatex memberikan tunjangan atau jaminan sosial kepada setiap karyawannya . Adapun tunjangan atau jaminan sosial yang di berikan sebagai berikut :

a. Upah lembur

Bagi karyawan yang melakukan kerja lembur diberikan upah lembur yang dihitung setiap jam lemburnya.

b. Upah makan

Tiap karyawan mendapat uang makan setiap masuk kerja. Besarnya uang makan yang diberikan adalah Rp. 750,00 perhari dan disesuaikan jika harga-harga naik.

c. Bonus kehadiran

Bagi karyawan yang dalam dua minggu masuk kerja dengan terus menerus diberikan bonus kehadiran yang besarnya antara Rp.5000,00 sampai Rp.7500,00

d. Rekreasi

Setiap tahunnya diadakan rekreasi sekali dengan biaya di tanggung oleh perusahaan

e. Tunjangan Hari Raya (THR)

Setiap hari raya, karyawan menerima tunjangan yang besarnya ditentukan berdasarkan kemampuan perusahaan.

f. Biaya pengobatan.

Bagi karyawan yang mengalami kecelakaan atau sakit didalam menjalankan tugasnya biaya pengobatan akan ditanggung oleh perusahaan.

g. Perlengkapan kerja

Perusahaan mengusahakan perlindungan kerja bagi karyawan dengan menyediakan perlengkapan kerja untuk keamanan, antara lain : menyediakan penutup kepala, penutup hidung dan sarung tangan.

h. Asuransi tenaga kerja

Perusahaan mengasuransikan karyawannya sesuai dengan bantuan pemerintah tentang perasuransian karyawan, seperti Asuransi Sosial Tenaga kerja (ASTEK).

G. Pemasaran

Pemasaran merupakan kegiatan terakhir dari suatu proses produksi, yaitu kegiatan untuk memasarkan atau menjual hasil produksi perusahaan. Perusahaan Tekstil Kusumatex menyalurkan produknya kepada konsumen dengan menggunakan saluran distribusi langsung yaitu dari produsen langsung berhubungan dengan pedagang besar dan umumnya pengrajin batik.

Daerah pemasaran hasil produksi perusahaan ini adalah Yogyakarta dan Solo. Di daerah ini terdapat juga saingan dari perusahaan lain seperti Samitex,

Gentana, Wondatex dan Kasigitex. Dengan adanya banyak pesaing maka perusahaan berusaha memberikan pelayanan semaksimal mungkin untuk menarik konsumen.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

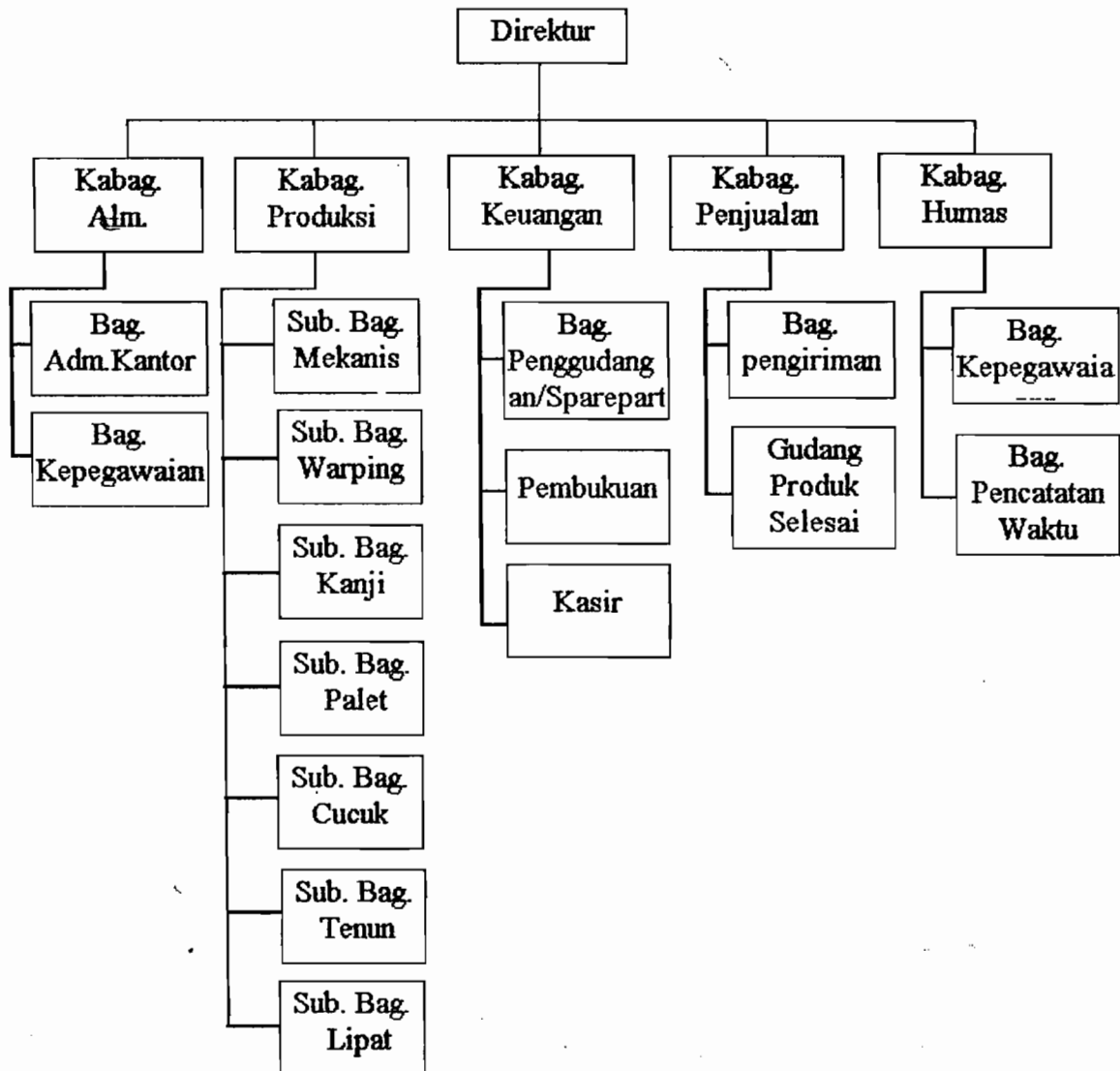
ANALISIS DATA

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi perusahaan merupakan suatu gambaran sistematis mengenai tugas, tanggung jawab, dan hubungan-hubungan di dalam suatu organisasi, sehingga struktur organisasi merupakan salah satu faktor penunjang kelancaran kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan. Demikian juga struktur organisasi perusahaan hendaknya selalu disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan perusahaan tersebut.

Struktur organisasi yang dipakai oleh perusahaan Tekstil Kusumatex adalah Struktur organisasi yang berbentuk fungsional. Maka wewenang atas pelaksanaan tugas setiap fungsi diberikan sepenuhnya kepada fungsi tersebut. Struktur tersebut dipandang paling praktis di antara struktur-struktur organisasi lainnya dan sangat sesuai untuk perusahaan kecil dan perseorangan. Dalam hal ini kekuasaan dan tanggung jawab berada di tangan satu pimpinan. Dengan kata lain, ketegasan perintah dan pengawasan lebih jelas sehingga mampu meningkatkan kedisiplinan kerja para karyawan..

Struktur organisasi yang terdapat pada perusahaan Tekstil Kusumatex dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 5.1
Struktur Organisasi Perusahaan Tekstil Kusumatex
Sumber : Data Perusahaan

Adapun uraian tugas untuk masing-masing jabatan dalam struktur organisasi Perusahaan Tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut :

1. Direktur/Pemilik

Pemilik perusahaan juga menjabat sebagai direktur utama dimana bertanggung

jawab atas keseluruhan perusahaan.

Direktur perusahaan Tekstil Kusumatex mempunyai tugas sebagai berikut :

- Memberi pedoman umum yang dipakai dalam penyusunan anggaran perusahaan, baik anggaran jangka pendek maupun anggaran jangka panjang.
- Bertanggung jawab atas maju mundurnya perusahaan
- Mengawasi jalannya proses produksi yang dibantu oleh bagian produksi

2. Kabag Administrasi

Bagian ini bertugas menyelenggarakan segala sesuatu yang ada hubungannya dengan administrasi perusahaan yaitu yang berhubungan dengan surat menyurat baik ke dalam perusahaan maupun keluar perusahaan serta mendokumentasikan kegiatan perusahaan dan melakukan kegiatan pemasaran.

3. Kabag. Produksi

Bagian produksi ini bertugas untuk :

- Mengatur dan mengawasi cara kerja para karyawan bawahannya, agar sesuai dengan bagiannya.
- Mengatur dan mengawasi jalannya proses produksi dari bahan baku sampai menjadi produk akhir sesuai dengan spesialisasi produk.
- Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang menyangkut pembuatan produk dan kualitas hasil produknya.
- Menjaga kestabilan kontinuitas proses produksi
- Menyelenggarakan administrasi bagian produksi



- Memberikan rekomendasi atas barang yang akan digunakan untuk keperluan produksi.

4. Kabag Keuangan

Bagian ini bertugas mencatat penerimaan dan pengeluaran uang serta membuat laporan dari segala transaksi keuangan yang terjadi dan menjaga fleksibilitas keuangan dalam memenuhi kebutuhan perusahaan.

5. Kabog Penjualan

Bertugas mengurus pembukuan penjualan produk atau memasarkan hasil produksi.

6. Kabag Humas

Bertugas menyelenggarakan hubungan antara perusahaan dengan karyawan

7. Sub Bagian Mekanis

Bertanggung jawab atas kelancaran fungsi mekanis produksi

Bagian produksi terdiri dari beberapa sub bagian yaitu :

a. Sub Bagian Mekanik

Bertanggung jawab atas kelancaran jalannya mesin produksi serta merawat dan memperbaiki mesin-mesin yang rusak

b. Sub Bagian Warping

Menjalankan mesin warping sebagai tahap awal persiapan dalam proses produksi.

c. Sub Bagian Palet

Bertugas menggulung benang yang masih dalam ikatan kone (kerucut) ke dalam palet-palet (kelenting).

d. Sub Bagian Kanji

Bertugas mengani benang lusi yang merupakan kelanjutan dari mesin palet.

e. Sub Bagian Cucuk

Bertugas mengguling benang yang akan diproses dalam mesin tenun yaitu memisahkan utas-utas benang pada boom warping dengan menggunakan alat cucuk

f. Sub Bagian Tenun

Bertugas mengawasi kerja mesin tenun dan mengganti palet-palet kecil (kelenting) yang dipasang melintang pada mesin tenun apabila palet-palet kecil itu habis benangnya.

g. Sub Bagian Lipat

Bagian lipat dikerjakan oleh tenaga pelaksana yang bertugas melipatkan kain grey yang telah selesai dari pemrosesan dan memasukkannya ke gudang.

Sub bagian-bagian itu bertanggungjawab kepada kepala bagian produksi dan melaksanakan kegiatan proses produksi.

Dengan demikian secara keseluruhan dilihat dari struktur organisasi perusahaan Tekstil Kusumatex terdapat tiga lapis hirarki wewenang dan tujuan yaitu direktur, kepala bagian, dan sub bagian.

2. Penyusunan Anggaran

Hal yang sangat penting dan perlu diperhatikan oleh perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan bahan mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi adalah masalah produksi. Untuk itu proses produksi harus direncanakan sebaik-baiknya termasuk biaya-biaya dari kegiatan produksi harus disusun secara baik.

Apabila suatu perusahaan memiliki rencana yang orientasi jauh ke depan, maka penyusunan anggaran sangat diperlukan, agar rencana produksi yang akan dilaksanakan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan. Agar dapat mengendalikan produksi dengan baik pada umumnya perusahaan akan membuat anggaran sebagai alat pengendalian.

Anggaran yang digunakan dalam perusahaan berhubungan satu sama lain. Anggaran produksi dengan anggaran penjualan mempunyai kaitan yang sangat erat. Artinya apabila rencana penjualan yang besar apabila tidak ditunjang dengan produksi dalam jumlah yang besar akan tidak terlaksana. Dengan demikian penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya dimulai dari masalah yang paling berat yang dirasakan di dalam perusahaan yang bersangkutan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan di dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya akan terbentur kepada dua permasalahan utama, yaitu permasalahan yang berhubungan dengan penjualan dan permasalahan yang berhubungan dengan produksi. Dalam hal permasalahan yang berhubungan dengan penjualan, perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam struktur semacam ini biasanya tidak terdapat kesulitan di dalam penjualan produknya. Untuk perusahaan semacam ini masalah yang paling berat adalah justru masalah-masalah yang berhubungan dengan proses produksi, misalnya pelaksanaan produksi, tersedianya bahan baku, tersedianya tenaga kerja langsung, terdapatnya kemudahan pemeliharaan mesin dan sebagainya. Sehubungan dengan penyusunan anggaran perusahaan, perusahaan yang termasuk dalam kategori ini akan lebih baik apabila memulai penyusunan anggarannya dengan menyelesaikan anggaran produksi terlebih dahulu.

Proses penyusunan anggaran di perusahaan Tekstil Kusumatex berjalan paralel dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab, yang tercermin pada bagan organisasi. Penyusunan anggaran dibuat berdasarkan laporan keuangan tahun lalu. Anggarannya, misalnya berisikan mengenai target penjualan, biaya-biaya produksi dan lainnya, dan juga dibuat strategi yang akan dilaksanakan untuk mencapai target atau tujuan perusahaan. Karena perusahaan Tekstil Kusumatex ini merupakan perusahaan yang kecil, maka penyusunan anggaran pada perusahaan ini dilaksanakan oleh bagian administrasi dengan melibatkan bagian-bagian lain yang ada di perusahaan. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan yang kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas. Anggaran yang disusun oleh bagian administrasi barulah merupakan rancangan anggaran/*draft budget*. Rancangan anggaran inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai anggaran yang defenitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan terhadap rancangan tersebut dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang disertai tugas menyusun rencana bidget tersebut. Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran yang defenitif, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja.

3. Penggolongan Biaya

Salah satu syarat dapat diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali oleh manajemen pusat pertanggungjawaban. Biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawaban hanyalah biaya yang mampu dikendalikan oleh manajemen pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk itu maka biaya-biaya yang terjadi harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh manajemen suatu pusat pertanggungjawaban. Biaya terkendali adalah biaya yang secara signifikan dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang secara signifikan tidak dipengaruhi dan dikendalikan oleh manajer tertentu dalam jangka waktu tertentu.

Perusahaan Tekstil Kusumatex menggolongkan biaya menjadi 2 bagian yaitu biaya produksi dan biaya operasional. Biaya produksi adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi pada produk. Sedangkan biaya operasional adalah biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional perusahaan selain biaya produksi. Biaya produksi yang terjadi di perusahaan Tekstil Kusumatex adalah :

1. Biaya bahan baku yang terdiri dari:
 - Harga bahan baku benang
 - Kuantitas bahan baku benang
2. Biaya tenaga kerja langsung yang terdiri dari :
 - Bagian persiapan
 - Bagian tenun

- Bagian Finishing

3. Biaya overhead pabrik yang terdiri dari :

- Biaya sparepart atau suku cadang
- Biaya kanji
- Biaya pelumas/oli
- Biaya listrik
- Biaya pemeliharaan dan reparasi
- Biaya Tenaga kerja tidak langsung
- Biaya jaminan makan
- Biaya Mesin

Sedangkan biaya operasional terdiri dari :

- Rekening telepon
- Bunga bank
- Asuransi tenaga kerja
- Pajak bumi dan bangunan
- Penyusutan mobil
- Penyusutan mesin
- Penyusutan bangunan
- Peralatan kantor
- Biaya lain-lain

4. Sistem Akuntansi Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Maka di dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang terjadi untuk setiap tingkatan manajemen harus dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Pengelompokan dan pemberian kode rekening harus disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan manajemen dalam struktur organisasi yang bersangkutan. Perusahaan Tekstil Kusumatex mengklasifikasikan rekening-rekening buku besar berdasarkan perkiraan yang ada pada neraca dan laporan rugi laba yaitu:

1. Aktiva
2. Hutang
3. Modal
4. Pendapatan
5. Biaya

Rincian kode pusat pertanggungjawaban untuk bagian produksi adalah sebagai berikut :

01 - 19 Biaya bahan baku, bahan pembantu dan bahan penolong.

01 Biaya bahan baku tenun (benang TX)

02 (benang TR)

03 Biaya bahan langsung lain penenunan

04 Biaya bahan bakar dan pelumas

05 Biaya kanji

- 06 Biaya bahan solar/premium
- 07 Biaya listrik
- 08 Biaya air
- 09 Biaya minyak tanah
- 20 – 39 Biaya tenaga kerja langsung
 - 20 Biaya gaji pokok
 - 21 Biaya tunjangan kerja
 - 22 Biaya upah
 - 23 Biaya lembur
 - 24 Biaya pengobatan dan perawatan
 - 25 Biaya tunjangan hari raya
 - 26 Biaya jaminan makan
 - 27 Biaya asuransi tenaga kerja
 - 28 Biaya pesangon
 - 29 Biaya karyawan lainnya
- 40 – 49 Biaya Tenaga kerja tak langsung
- 50 – 59 Biaya pemeliharaan dan reparasi
- 60 – 69 Biaya penyusutan
- 70 – 79 Biaya administrasi
- 80 – 89 Biaya pemasaran
- 90 – 109 Biaya bagian persiapan
 - 91 Biaya warping
 - 92 Biaya penganjiran

- 93 Biaya pemaletan
- 94 Biaya pencucukan
- dan seterusnya
- 110 – 119 Biaya bagian penununan
- 120 – 129 Biaya bagian finishing
- 130 – 139 Biaya bagian mekanik
- 140 Biaya pengendalian mutu

5. Sistem Pelaporan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban, pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut tingkatan manajemen untuk pusat pertanggungjawaban yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi keuangan tersebut. Supaya laporan pertanggungjawaban mampu memberikan informasi biaya kepada pimpinan pusat pertanggungjawaban maka sistem pelaporan biaya tersebut harus disesuaikan dengan tingkatan manajemen dalam organisasi.

Laporan pertanggungjawaban biaya di perusahaan tekstil Kusumatex dibuat oleh bagian administrasi yang telah menerima semua berkas-berkas pengeluaran biaya untuk semua bagian termasuk bagian produksi. Laporan yang dibuat adalah laporan biaya yang terjadi selama periode akuntansi di perusahaan tersebut. Laporan pertanggungjawaban biaya bagian produksi menyajikan perbandingan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya. Penyimpangan yang terjadi digunakan sebagai koreksi untuk periode yang akan datang. Adapun laporan pertanggungjawaban biaya perusahaan tekstil Kusumatex yang diambil selama periode tahun 1999 adalah

Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya 1997

Nama Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
Biaya Produksi			
Biaya Bahan Baku	1.701.470.476,13	1.533.622.271,31	167.848.204,82
Bagian Tenaga Kerja			
Langsung :			
Bagian Persiapan	21.362.246,00	21.033.550,00	328.696,00
Bagian Temun	38.782.394,00	39.120.402,00	(338.008,00)
Bagian Finishing	56.190.320,00	55.612.848,00	577.472,00
BOP :			
Biaya sparepart	14.493.151,00	13.262.110,00	1.231.041,00.
Biaya kanji	52.153.020,00	51.178.570,00	974.450,00
Biaya olie/pelumas	1.820.008,19	1.980.660,93	(160.652,74)
Biaya pemeliharaan & reparasi	3.262.250,00	3.562.035,00	(299.785,00)
Biaya listrik	48.087.336,00	48.529.575,00	(442.239,00)
Biaya tenaga kerja tidak langsung	155.230.000,00	155.230.000,00	-
Biaya jaminan makan	6.900.000,00	6.900.000,00	-
Biaya mesin	2.326.142,54	2.326.142,54	-
Total biaya produksi	2.102.077.345,83	1.932.358.164,81	169.719.179,02
Biaya Operasional :			
Rekening telepon	1.422.056,00	1.338.406,00	83.650,00
Bunga Bank	101.084.902,00	101.084.902,00	-
ASTEK	14.661.231,00	14.661.231,00	-
PBB	786.979,00	786.979,00	-
Penyusutan mobil	71.322,23	71.322,23	-
Penyusutan mesin	775.380,85	775.380,85	-
Penyusutan bangunan	1.427.981,25	1.427.981,25	-
Peralatan kantor	895.600,00	725.200,00	170.400,00
Biaya lain-lain	3.553.615,00	3.753.025,00	(199.410,00)
Total biaya Operasional	124.679.067,30	124.624.427,30	54.640,00
Total biaya	2.226.756.411,13	2.056.982.592,11	169.773.819,02

Tabel 5.1 Laporan pertanggungjawaban biaya bulan Desember 1997

PEMBAHASAN

Dalam pembahasan ini, akan dibahas kelima syarat akuntansi pertanggung jawaban untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat diterapkan pada perusahaan Tekstil Kusumatex berdasarkan data yang telah diuraikan di atas :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.

Untuk dapat menyusun dan menerapkan suatu sistem akuntansi, khususnya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik dan lancar, pimpinan perusahaan harus merencanakan dan menetapkan suatu struktur organisasi yang benar-benar dapat memisahkan tanggungjawab dan wewenang fungsional secara jelas dan tegas. Struktur organisasi tersebut tercermin pada bagan organisasi perusahaan yang menggambarkan wewenang dan tanggungjawab serta kedudukan yang tidak memihak antara bagian-bagian operasional, penyimpanan dan pencatatan. Oleh karena itu untuk mencapai pelaksanaan operasional yang harmonis dan mantap, hendaknya direncanakan, dan ditetapkan suatu pedoman organisasi secara tertulis, jelas, dan mudah serta harus diketahui oleh semua tingkatan jabatan dalam organisasi.

Pedoman organisasi ini harus memuat dengan jelas perumusan-perumusan mengenai:

1. Kepada siapa orang harus bertanggung jawab
2. Tugas-tugas utama dan tujuannya dari suatu jabatan.

Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya sangat memerlukan struktur organisasi. Sistem ini menhendaki pusat-pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan.

Pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dapat diketahui dalam struktur organisasi. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya mensyaratkan adanya struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab pusat pertanggungjawaban.

Syarat tersebut menekankan pada struktur organisasi di mana setiap tingkatan manajemen mempunyai tugas sendiri-sendiri sesuai dengan spesialisasinya masing-masing. Dengan demikian tidak ada satu tugas menjadi tugas beberapa unit organisasi. Hal ini mengandung arti bahwa penetapan tanggung jawab dan wewenang untuk setiap tingkatan manajemen tidak tumpang tindih.

Struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan Tekstil Kusumatex adalah struktur organisasi yang berbentuk fungsional di mana setiap pusat pertanggungjawaban dalam struktur organisasi menunjukkan aliran wewenang dan tanggung jawab. Dalam struktur organisasi ini, direktur sebagai pimpinan tertinggi. Direktur ini mempunyai wewenang atas bawahannya yaitu kepala bagian. Sehingga kepala bagian ini harus bertanggungjawab kepada atasannya. Selanjutnya kepala bagian membawahi beberapa sub bagian dan mempunyai wewenang atas sub bagian ini. Sehingga sub bagian ini harus bertanggungjawab kepada kepala bagian.

Agar pelaksanaan suatu pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka dalam perusahaan Tekstil Kusumatex ini digunakan pembagian tugas yang disajikan dalam bentuk uraian tugas (*job deskripsi*). Dari uraian tugas yang diperoleh dapat dilihat bahwa pembagian tugas yang ada menurut spesialisasi kegiatan.

Untuk tujuan pengendalian biaya, struktur organisasi harus disusun

sedemikian rupa sehingga wewenang dan tanggung jawab pimpinan jelas. Apabila dilihat dari hirarki vertikalnya, maka struktur organisasi pada perusahaan Tekstil Kusumatex telah menunjukkan diferensiasi kekuasaan dan tanggung jawab dengan jelas. Oleh karena itu, setiap peringkat vertikal dalam organisasi menunjukkan perbedaan peringkat kekuasaan dan tanggung jawab. Sedangkan bila dilihat dari hirarki horisontal, struktur organisasi perusahaan Tekstil Kusumatex telah menunjukkan diferensiasi spesialisasi antar unit organisasi yang ada dalam struktur organisasi yang bersangkutan.

Struktur organisasi perusahaan Tekstil Kusumatex telah dilengkapi dengan uraian tugas. Hal ini akan mempermudah seseorang dalam menjalankan tugasnya dan tanggung jawabnya. Hal ini juga menunjukkan telah memenuhi syarat untuk diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Uraian tugas yang digunakan oleh perusahaan seperti dalam deskripsi data sudah cukup jelas dan sudah memadai untuk penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Penyusunan anggaran biaya untuk setiap tingkatan manajemen

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan adanya anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen dalam organisasi. Setiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya yang berada di bawah tanggungjawabnya masing-masing. Rancangan tersebut disusun menjadi anggaran perusahaan oleh komite anggarannya. Setiap perubahan yang terjadi harus dirundingkan kepada kepala-kepala atau manajer departemen antara kepala bagian yang bersangkutan.

Pada perusahaan tekstil Kusumatex, penyusunan anggaran dilaksanakan oleh

bagian administrasi dibantu oleh masing-masing manajer bagian, sehingga penyusunan anggaran belum mengikutsertakan kepala seksi. Penyusunan anggaran ini berdasarkan laporan keuangan tahun lalu. Anggaran yang telah disusun oleh perusahaan tekstil Kusumatex belum seperti yang diharapkan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini karena terdapat beberapa kelemahan dalam penyusunan anggaran perusahaan tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut :

- Anggaran yang disusun bersifat total, yaitu satu anggaran untuk seluruh unit organisasi yang telah ada di dalam perusahaan. Hal ini akan menyulitkan perusahaan untuk mengetahui siapa atau unit organisasi mana yang bertanggungjawab apabila terjadi selisih antara biaya yang dianggarkan dibandingkan realisasinya.
- Anggaran yang disusun belum memisahkan antara elemen biaya yang terkendalikan dengan elemen biaya yang tidak terkendalikan. Hal ini akan menyulitkan perusahaan dalam meminta pertanggungjawaban apabila terjadi selisih biaya, karena pada dasarnya hanya biaya yang dapat dikendalikan oleh seorang manajer secara langsung yang dapat diminta pertanggungjawaban daripadanya.

Oleh karena itu dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban perlu memperhatikan beberapa hal dalam kaitannya dengan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- Proses penyusunan anggaran dimulai dari usulan anggaran oleh manajer unit organisasi yang paling rendah. Perlunya peran serta setiap manajer

pelaksanaan di dalam perusahaan ini agar anggaran yang telah disusun dapat digunakan sebagai dasar dalam penilaian prestasi.

- Anggaran yang disusun oleh suatu unit organisasi harus memisahkan antara elemen biaya dapat dikendalikan oleh manajer unit organisasi tersebut dengan elemen biaya yang tidak dapat dikendalikan. Pengelompokan biaya ini perlu dilakukan oleh seorang manajer unit organisasi yang dimintakan pertanggungjawaban.

Anggaran biaya menurut akuntansi pertanggungjawaban yang perlu disusun oleh perusahaan tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut :

Kusumatex
Anggaran Biaya Bagian Persiapan
Tahun 1997

No. Rekening	Keterangan	Jumlah
5.121.91	Biaya warping	16.537.821,00
5.121.92	Biaya penganjian	18.343.111,00
5.121.93	Biaya pencucukan	17.256.501,00
5.121.94	Biaya pemaletan	15.696.400,00
5.121.20	Biaya gaji	13.326.803,00
5.121.23	Biaya lembur	15.145.771,00
	Total biaya terkendali	96.216.407,00

Tabel 5.2 Contoh anggaran biaya bagian persiapan

Kusumatex
Anggaran Biaya Bagian Penenunan
Tahun 1997

No. Rekening	Keterangan	Jumlah
5.122.111	Biaya tenun	15.432.813,10
5.122.20	Biaya gaji	10.363.152,00
5.122.23	Biaya lembur	5.761.275,12
	Total biaya terkendali	31.557.240,22

Tabel 5.3 Contoh anggaran biaya bagian penenunan

kusumatex
Anggaran Biaya Bagian Finishing
Tahun 1997

No. Rekening	Keterangan	Jumlah
5.123.121	Biaya pencelupan	14.774.826,00
5.123.122	Biaya penyempurnaan	14.306.421,00
5.123.20	Biaya gaji	13.556.440,12
5.123.23	Biaya lembur	92.112.540,00
	Total biaya terkendali	51.860.227,12

Tabel 5.4 Contoh anggaran biaya bagian finishing

Kusumatex
Anggaran Biaya Bagian Mekanik
Tahun 1997

No. Rekening	Keterangan	Jumlah
5.124.50	Biaya pemeliharaan mesin	472.451,14
5.124.51	Biaya reparasi	450.562,60
5.124.55	Biaya bengkel	493.166,00
5.124.20	Biaya gaji	5.461.396,00
5.124.23	Biaya lembur	4.441.973,00
	Total biaya terkendali	11.319.548,74

Tabel 5.5 Contoh anggaran biaya bagian mekanik

Kusumatex
Anggaran Biaya Kepala Bagian Produksi
Tahun 1997

No. Rekening	Keterangan	Jumlah
121	Sub bagian persiapan	96.216.407,00
122	Sub bagian penunjan	31.557.240,22
123	Sub bagian Finishing	51.860.227,12
124	Sub bagian mekanik	11.319.548,74
	Total biaya terkendali	191.043.423,10

Tabel 5.6 Contoh anggaran biaya kepala bagian produksi

Kusumatex
Anggaran Biaya Direktur Perusahaan
Tahun 1997

No. Rekening	Keterangan	Jumlah
110	Ka. Bagian Administrasi	35.543.712,00
120	Ka. Bagian Produksi	191.143.423,10
130	Ka. Bagian Keuangan	139.760.400,30
140	Ka. Bagian Penjualan	41.125.695,16
150	Ka. Bagian Humas	25.409.733,00
	Total biaya terkendali	332.882.963,56

Tabel 5.7 Contoh anggaran biaya direktur perusahaan

Sehingga dengan demikian, keikutsertaan semua bagian dalam penyusunan anggaran biaya akan menimbulkan partisipasi mereka dalam mencapai target yang telah ditetapkan sehingga masing-masing bagian akan merasa bahwa anggaran biaya yang untuk bagiannya adalah anggarannya dan dia bersedia dinilai atas dasar patokan anggaran tersebut.

3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.

Pemisahan biaya ke dalam biaya tidak terkendali dengan biaya terkendali oleh seorang pejabat tertentu diperlukan agar konsep pertanggungjawaban dapat dilaksanakan dengan baik. Masalah ini sangat penting agar tidak terjadi tanggung jawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap pimpinan pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggung jawabnya.

Perusahaan tenun Kusumatex belum melakukan pemisahan biaya menjadi biaya terkendali dan tidak terkendali. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya penggolongan biaya pada perusahaan Kusumatex berdasarkan obyek pengeluarannya atas biaya produksi dan biaya operasional. Biaya produksi adalah biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan proses pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Biaya produksi ini terdiri atas tiga elemen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Sedangkan biaya operasional, yaitu biaya-biaya yang terjadi dalam hubungannya dengan kegiatan-kegiatan yang tidak dapat diidentifikasi dengan aktivitas produksi maupun pemasaran. Sedangkan untuk tujuan pengendalian biaya, biaya harus dipisahkan menjadi biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan. Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu dalam jangka waktu tertentu. Tujuan pemisahan biaya terkendalikan dan tidak terkendalikan agar dapat diukur prestasi manajer yang bersangkutan berdasarkan biaya yang dapat dikendalikannya, dengan membandingkan

antara anggaran yang dibuat dengan realisasi.

Untuk tujuan pengendalian biaya, pada perusahaan tekstil Kusumatex perlu dipisahkan biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendalikan. Pemisahan biaya tersebut adalah sebagai berikut :

- 1.. Biaya yang terkendali pada urusan bagian persiapan
 - a. Biaya gaji
 - b. Biaya upah lembur
2. Biaya yang terkendali pada urusan bagian pertenunan
 - a. Biaya gaji
 - b. Biaya upah lembur
3. Biaya yang terkendali pada urusan bagian finishing
 - a. Biaya gaji
 - b. Biaya upah lembur
4. Biaya yang terkendali pada urusan bagian mekanik
 - a. Biaya gaji
 - b. Biaya upah lembur

Biaya gaji dan biaya upah lembur merupakan biaya terkendali oleh bagian persiapan, bagian pertenunan, bagian finishing dan mekanik karena biaya ini keberadaannya ditentukan oleh kepala bagian produksi.

Sedangkan biaya yang tidak terkendali pada keempat bagian produksi ini adalah Biaya depresiasi mesin dan peralatan. Biaya depresiasi mesin dan peralatan merupakan biaya tidak terkendali karena sudah ada ketentuan sehingga tidak dapat dipengaruhi oleh urusan-urusan dalam bagian produksi.

Dengan klasifikasi seperti ini akan memperjelas pengendalian suatu biaya menjadi tanggung jawab siapa. apabila tidak diadakan pemisahan tentunya dapat terjadi tumpang tindih.

4. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang bertanggungjawab. Oleh karena itu biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

Pemberian kode rekening dimaksudkan untuk memudahkan pencatatan dan pengendalian biaya yang terjadi dalam perusahaan. Pemberian kode rekening yang terjadi umumnya didasarkan pada kerangka pemberian kode tertentu.

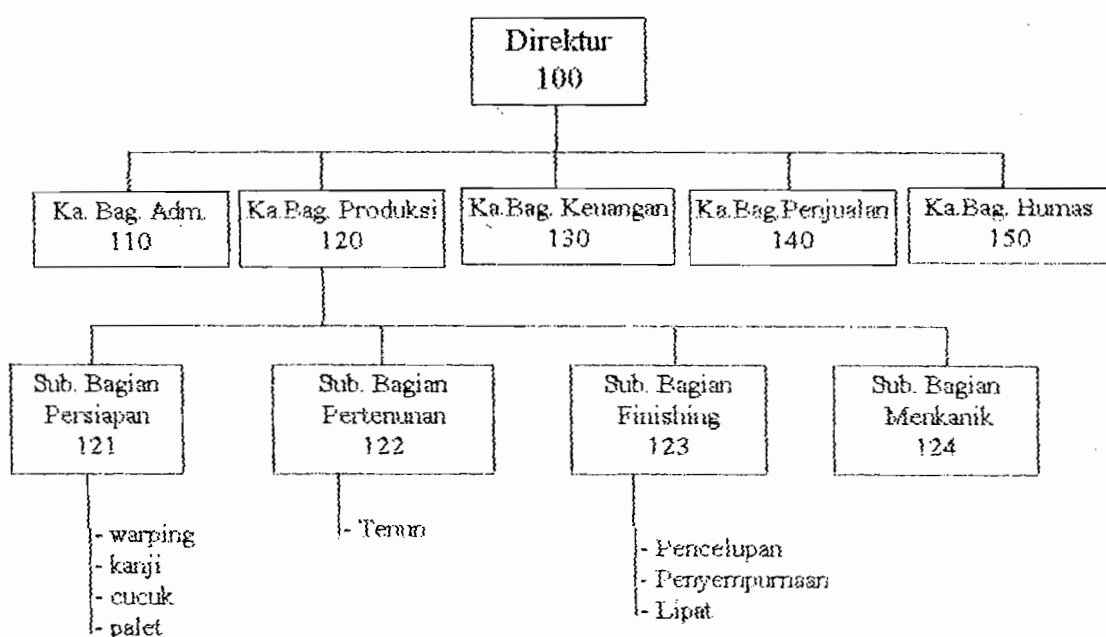
Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan perusahaan tekstil Kusumatex sudah menerapkan sistem pengkodean rekening kode angka blok dengan tujuan memudahkan pencatatan harta kekayaan perusahaan saja. Dalam pengendalian biaya, kode rekening ini tidak menunjukkan pengendalian biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh fungsi-fungsi dalam organisasi.

Kode rekening diperlukan dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan tujuan untuk memudahkan dalam menunjuk bagian atau orang yang bertanggungjawab atas biaya yang dikendalikan yang terjadi dibagiannya. Pada perusahaan tekstil Kusumatex, metode pemberian kode rekening yang paling tepat digunakan adalah kode angka kelompok (*group numerical code*), karena kode

angka kelompok dapat digunakan untuk menunjukkan hirarki data yang menggambarkan hubungan jenis biaya dengan pusat pertanggungjawaban. Kode angka kelompok ini terbentuk dari dua atau lebih sub kode yang dikombinasikan menjadi satu kode. Karakteristik dari kode angka kelompok ini adalah sebagai berikut :

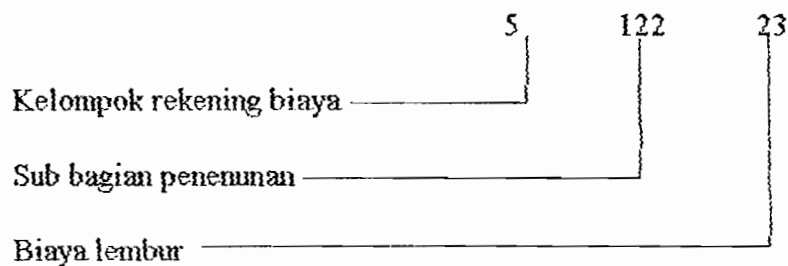
- Rekening diberi kode angka atau kombinasi angka dan huruf
- Jumlah angka dan atau huruf dalam kode adalah tetap.
- Posisi angka dan atau huruf dalam kode mempunyai arti tertentu.
- Perluasan klasifikasi dilakukan dengan memberi cadangan angka dan atau huruf ke kanan.

Perusahaan tekstil Kusumatex belum menerapkan sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi. Namun perusahaan ini dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan membuat kode rekening untuk pusat-pusat pertanggungjawaban seperti dalam gambar 5.2

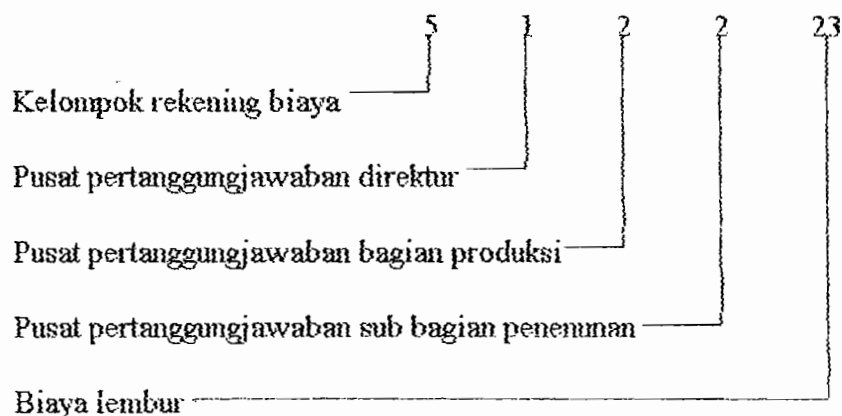


Gambar 5.2. Struktur organisasi dan kode rekening pusat biaya

Dengan menambah kode untuk pusat-pusat pertanggungjawaban seperti pada gambar 5.2 maka perusahaan tekstil Kusumatex dapat mengendalikan biaya melalui sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dengan kode tersebut dapat pula menunjukkan pusat pertanggungjawaban tertentu yang mempunyai kendali atas suatu biaya dan dengan demikian mudah ditentukan tanggung jawab terhadap biaya tersebut. Sebagai contoh biaya lembur yang terjadi pada sub bagian penenunan yang bertanggung jawab kepada kepala bagian produksi adalah berkode 512223. Uraian kode rekening tersebut adalah sebagai berikut :



Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut :



5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab

Dalam kerangka pengendalian biaya, maka diperlukan sistem pelaporan manajemen yang efektif dan relevan. Hal demikian sangat diperlukan dalam pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat atau dasar bagi seorang manajer untuk dapat mengambil suatu keputusan yang lebih baik, cepat dan akurat sesuai dengan maksud dan tujuan pengambilan keputusan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada perusahaan tekstil Kusumatex diperoleh keterangan bahwa laporan yang telah disusun oleh perusahaan secara periodik yaitu laporan keuangan yang disusun akhir tahun yang berbentuk neraca dan laporan rugi laba. Adapun laporan pertanggungjawaban biaya yang sebaiknya disusun oleh perusahaan Tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut:

5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab

Dalam kerangka pengendalian biaya, maka diperlukan sistem pelaporan manajemen yang efektif dan relevan. Hal demikian sangat diperlukan dalam pengelolaan suatu organisasi atau perusahaan sebagai alat atau dasar bagi seorang manajer untuk dapat mengambil suatu keputusan yang lebih baik, cepat dan akurat sesuai dengan maksud dan tujuan pengambilan keputusan tersebut.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada perusahaan tekstil Kusumatex diperoleh keterangan bahwa laporan yang telah disusun oleh perusahaan secara periodik yaitu laporan keuangan yang disusun akhir tahun yang berbentuk neraca dan laporan rugi laba. Adapun laporan pertanggungjawaban biaya yang sebaiknya disusun oleh perusahaan Tekstil Kusumatex adalah sebagai berikut:

Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Bulan Desember 1997

Bulan Desember		Pusat Biaya : Sub. Bagian Persiapan					
Kode Rek.	Pusat Biaya	Bulan Desember			Sampai dengan Bulan Desember		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
5.121.91	Biaya warping	3.263.766,60	3.153.711	10.055,60	16.537.821	15.965.243,00	572.578,00
5.121.92	Biaya pengujian	3.523.317,00	3.642.564	(119.247,00)	18.343.111	19.133.625,80	(790.514,80)
5.121.93	Biaya pencucian	3.415.538,20	3.550.771	(135.232,80)	17.256.501	17.400.744,00	(144.243,00)
5.121.94	Biaya pemaletan	3.047.447,40	2.862.220	185.227,40	15.696.400	14.515.327,00	1.181.073,00
5.121.20	Biaya gaji	2.526.200,00	2.650.200	(124.000,00)	13.236.803	13.765.902,00	(529.099,00)
5.121.23	Biaya lembur	2.345.000,00	2.836.110	(491.110,00)	15.145.771	16.993.262,00	(1.847.491,00)
	Total biaya	18.131.269,20	18.695.576	(564.306,80)	96.216.407	97.774.103,80	(1.557.696,80)

Tabel 5.8 Contoh laporan pertanggungjawaban biaya sub bagian persiapan

Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Bulan Desember 1997

Bulan Desember		Pusat Biaya : Sub. Bagian Penunjan					
Kode Rek.	Pusat Biaya	Bulan Desember			Sampai dengan Bulan Desember		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
5.122.111	Biaya tenun	3.526.562,74	3.347.855	178.707,74	15.432.813,10	14.402.266	1.030.547,10
5.122.20	Biaya gaji	1.851.729,64	2.024.220	(172.490,36)	10.363.152,00	11.223.100	(859.948,00)
5.122.23	Biaya lembur	1.485.139,17	1.397.651	87.488,17	5.761.275,12	5.265.344	495.931,12
	Total biaya	6.863.431,55	6.769.726	93.705,55	31.557.240,22	30.890.710	666.530,22

Tabel 5.9 Contoh laporan pertanggungjawaban biaya sub bagian penunjan

Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Bulan Desember 1997

Bulan Desember		Pusat Biaya : Sub. Bagian Finishing					
Kode Rek.	Pusat Biaya	Bulan Desember			Sampai dengan Bulan Desember		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
5.123.121	Biaya pencehupan	2.748.582,00	2.921.100	(172.518,00)	14.774.826,00	1.619.221	131.55605,00
5.123.122	Biaya penyempurnaan	2.849.831,00	2.651.477	198.354,00	14.306.421,00	13.425.260	881.161,00
5.123.20	Biaya gaji	2.265.610,20	2.210.000	55.610,20	13.566.440,12	13.424.055	142.385,12
5.123.23	Biaya Lembur	1.591.463,00	1.537.022	54.441,00	9.212.540,00	8.652.990	559.550,00
	Total biaya	9.455.486,20	9.319.599	135.887,20	51.860.227,12	37.121.526,00	14.738.701,12

Tabel 5.10 Contoh laporan pertanggungjawaban biaya sub bagian finishing

Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Bulan Desember 1997

Bulan Desember		Pusat Biaya : Sub. Bagian Mekanik					
Kode Rek.	Pusat Biaya	Bulan Desember			Sampai dengan Bulan Desember		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
5.124.50	Biaya pemeliharaan mesin	145.226,25	140.631	4.595,25	472.451,14	410.533,14	61.918,00
5.124.51	Biaya reparasi	121.504,00	136.443	(14.939,00)	450.562,60	456.304,00	(5.741,40)
5.124.55	Biaya Bengkel	125.330,00	108.100	17.230,00	493.166,00	401.666,00	91.500,00
5.124.20	Biaya gaji	1.265.443,16	1.221.330	44.113,16	5.461.396,00	5.225.341,00	236.055,00
5.124.23	Biaya lembur	1.000.000,00	1.036.200	(36.200,00)	4.441.973,00	4.502.600	(60.627,00)
	Total biaya	2.657.503,41	2.642.704	14.799,41	11.319.548,74	10.996.444,14	323.104,60

Tabel 5.11 Contoh laporan pertanggungjawaban biaya sub bagian mekanik



Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Bulan Desember 1997

Bulan Desember		Pusat Biaya K. Bagian Produksi					
Kode Rek.	Pusat Biaya	Bulan Desember			Sampai dengan Bulan Desember		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
121	Sub. Bagian Persiapan	18.131.269,20	18.695.576	(564.306,80)	96.216.407	97.774.103,80	(1.557.696,80)
122	Sub. Bagian Penunuan	6.863.431,55	6.769.726	93.701,55	31.557.240,22	30.890.710,00	666.530,22
123	Sub. Bagian Finishing	9.455.486,20	9.319.599	135.887,20	51.860.227,12	52.121.526,00	14.738.701,12
124	Sub. Bagian Mekanik	2.657.503,41	2.642.704	14.799,41	11.319.548,74	10.996.444,14	323.104,60
	Total biaya	37.107.690,36	37.427.605	(319.914,64)	190.953.423,10	176.782.783,90	14.170.639,20

Tabel 5.12 Contoh laporan pertanggungjawaban biaya kepala bagian produksi

Perusahaan Tekstil Kusumatex
Laporan Pertanggungjawaban Biaya
Bulan Desember 1997

Bulan Desember		Pusat Biaya : Direktur Perusahaan					
Kode Rek.	Pusat Biaya	Bulan Desember			Sampai dengan Bulan Desember		
		Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
110	Ka. Bag. Administrasi	6269490,00	5403766	865724,00	35.543.712,00	32.733.674,00	2.810.038,00
120	Ka. Bag. Produksi	37107690,36	37427605	(319914,64)	190.953.423,10	176.782.783,90	(14.170.639,20)
130	Ka. Bag. Keuangan	10376861,41	10469871	(93009,59)	39.760.400,30	36.590.674,00	3.169.726,30
140	Ka. Bag. Penjualan	6876940,33	6339803	517137,33	41.125.695,16	36.239.960,16	4.885.735,00
150	Ka. Bag. Humas	4327200	4250000	77200,00	25.409.733,00	23.042.700,00	2.367.033,00
	Total biaya	64058182,10	63911045	1.047.137,10	332.792.963,60	305.389.792,10	27.403.171,50

Tabel 5.13 contoh laporan pertanggungjawaban biaya direktur perusahaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya suatu sistem pelaporan biaya menurut manajer yang bertanggungjawab. Dalam prakteknya, perusahaan Tekstil Kusumatex telah membuat satu laporan pertanggungjawaban untuk seluruh perusahaan. Pembuatan satu laporan pertanggungjawaban biaya untuk

seluruh perusahaan menyebabkan pengendalian biaya yang kurang baik karena apabila terjadi penyimpangan tidak dapat diketahui secara pasti siapa yang seharusnya bertanggungjawab karena dalam hal ini yang bertanggungjawab atas semua penyimpangan biaya adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Oleh karena itu, untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, maka tiap-tiap bagian dalam perusahaan Tekstil Kusumatex sebaiknya membuat laporan sendiri-sendiri untuk kemudian dipertanggungjawabkan. Sehingga dapat dengan mudah dikesuri biaya-biaya yang menjadi tanggung jawab pusat pertanggungjawaban mana, juga sebagai sistem pelaporan untuk memberikan umpan balik kepada penyusun anggaran mengenai hasil pelaksanaan anggaran manajer yang bersangkutan.

BAB VI

KESIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan tekstil Kusumatex yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perusahaan tekstil Kusumatex sudah memiliki struktur organisasi yang mengatur secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab pada setiap unit organisasi.
2. Perusahaan tekstil Kusumatex belum menyusun anggaran biaya untuk setiap jenjang manajemen, sehingga prestasi manajer setiap pusat pertanggung jawaban tidak dapat dinilai. (Agar tujuan akuntansi pertanggung jawaban tercapai maka suatu organisasi harus menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggung jawab) oleh karena itu anggaran harus disusun untuk setiap jenjang manajemen yang dibebani tanggungjawab atas biaya tersebut. Melalui laporan pertanggungjawaban biaya, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban.
3. Perusahaan tekstil Kusumatex belum menggolongkan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Untuk tujuan penilaian prestasi manajer dalam pengendalian biaya, maka biaya harus digolongkan dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

4. Rekening biaya yang ada di perusahaan tekstil Kusumatex belum diklasifikasikan dan diberi kode rekening dalam prosedur pencatatan biaya produksi yang sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan yang dijalankan perusahaan tekstil Kusumatex tidak mendukung diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang khusus sesuai dengan struktur organisasi untuk dapat menyajikan laporan pertanggungjawaban biaya yang berguna dalam menilai prestasi manajer tingkat pertanggungjawaban tertentu dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Berdasarkan penelitian dan analisa data yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan tekstil Kusumatex belum melaksanakan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya secara maksimal. Karena dari kelima syarat yang terdapat dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, hanya satu syarat yang terpenuhi. Sehingga hal ini belum mendukung untuk diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk pengendalian biaya.

B. Keterbatasan Penulis

1. Penulis hanya meneliti satu bagian yaitu bagian produksi karena keterbatasan waktu. Jadi penelitian hanya berdasarkan pada bagian produksi
2. Penulis hanya menggunakan lima syarat sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk melihat apakah sistem ini dapat diterapkan pada perusahaan tekstil Kusumatex.

3. Penggunaan angka-angka biaya dalam contoh kurang didasarkan pada data yang amat mendetail sehingga terdapat kemungkinan angka tersebut kurang tepat.

C. Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan di muka, maka saran-saran perbaikan yang diberikan pada perusahaan tekstil Kusumatex mengingat pentingnya kelima syarat yang harus di penuhi dalam suatu sistem penerapan akuntansi pertanggungjawaban, tampak sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya melakukan pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Dengan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali ini maka penilaian prestasi dapat dilakukan dengan tepat, yaitu dengan didasarkan pada biaya terkendali.
2. Sistem pengkodean rekening dan prosedur pencatatan biaya produksi diupayakan sesuai dengan pusat-pusat pertanggungjawaban.
3. Sistem Pelaporan yang dijalankan disarankan untuk disempurnakan sehingga mendukung diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban, sehingga biaya yang terjadi pada setiap bagian dapat dievaluasi dan pelaporan biaya hendaknya dilakukan lebih dini dan dapat dicarikan jalan pemecahannya.
4. Anggaran perusahaan sebaiknya disusun untuk setiap jenjang manajemen sehingga prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dapat dinilai dan selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya dapat diketahui penyebabnya.

DAFTAR PUSTAKA

Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri (1995). *Anggaran Perusahaan: Prinsip, mekanisme dan teknik penyusunannya*, Yogyakarta: Cetakan 8. BPFE.

Hadori Yunus. Ak. (1973). *Sitem Akuntansi dan Pengawasan*, Yogyakarta: BPFE.

Higgins, John A. *Responsibility Accounting, Reading In Cost Accounting, Budgetting and Control.*

Horngren, Charles T (1978). *Cost Accounting, A Managerial Emphasis*, Prentice Hall Internasional Inc.

Madz, delp and Usry, Milton F. *Cost Accounting, Planning and Control*, South-Western Publishing.

Mulyadi, Drs, Msc. Ak. (1990). *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: Edisi IV, BPFE,

Mulyadi, Drs, Msc. Ak. (1993). *Akuntansi Manajemen*, Yogyakarta: STIE-YKPN, Edisi 2.

Mulyadi. Drs, Msc. Ak. (1979). *Akuntansi Biaya: Penentuan harga pokok dan pengendalian biaya*, Edisi 3, BPFE-UGM.

Supriyono, SU, Akt, Drs. (1990). *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan pengendalian biaya serta pembuatan keputusan*, Yogyakarta: Edisi 2, BPFE.

Supriyono, SU, Akt, Drs. (1990). *Akuntansi Manajemen (1): Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Yogyakarta: Edisi 1, BPFE.

Supriyono, SU, Akt, Drs. (1989). *Akuntansi Manajemen (2): Struktur Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Edisi 1, BPFE.

Supriyono, SU, Akt, Drs. (1989). *Akuntansi Manajemen (3): Sistem pengendalian manajemen*, Yogyakarta: Edisi 1, BPFE dan STIE-YKPN.

Zaki Bridwan. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*, Yogyakarta: AA-YKPN.

DAFTAR PERTANYAAN

A. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN:

1. Sejarah berdirinya perusahaan
2. Kapan perusahaan didirikan dan siapa yang mendirikan?
3. Mendapat izin resmi dari siapa?
4. Pendirian perusahaan dengan akte notaris siapa dan nomor berapa?
5. Apa yang menjadi dasar alasan pemilihan nama perusahaan?
6. Siapa pimpinan perusahaan yang pertama kali dan siapa yang sekarang, serta sudah berapa kali pergantian pimpinan?
7. Tahun berapa mulai beroperasi?
8. Apa yang menjadi tujuan pendirian perusahaan?

B. LETAK PERUSAHAAN

1. Pemilihan letak perusahaan berdasarkan apa?
2. Mengapa memilih letak itu?
3. Berapa luas tanah yang dipakai perusahaan?

C. BENTUK PERUSAHAAN

1. Apa bentuk perusahaan?
2. Siapa yang bertanggungjawab terhadap perusahaan?
3. Bergerak dalam bidang apakah perusahaan itu?
4. Bagaimana susunan pimpinan pada waktu berdiri, dan sekarang?

D. STRUKTUR ORGANISASI

1. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan?
2. Bagian apa saja yang ada dalam perusahaan dan siapa yang menjadi kepala bagian
3. Bagaimana wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan?
4. Pusat pertanggungjawaban apa saja yang terdapat dalam perusahaan?

E. ANGGARAN

1. Siapa saja yang terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut?
2. Sejauh mana partisipasi aktif tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran tersebut?
3. Apakah persoalan-persoalan yang dihadapi dalam proses penyusunan anggaran tersebut?
4. Bila ada revisi anggaran, siapa yang berhak untuk merevisinya?

F. PENGGOLONGAN BIAYA

1. Apakah perusahaan telah mengadakan penggolongan biaya menurut terkendali tidaknya biaya oleh manajemen pusat pertanggungjawaban?
2. Kalau sudah, bagaimana penggolongan tersebut?
3. Dengan pedoman apa penggolongan tersebut?
4. Apa kesulitan yang dihadapi dalam penggolongan tersebut?

G. SISTEM AKUNTANSI

1. Metode apa yang digunakan dalam rekening biaya Produksi?
2. Bagaimana kode rekening biaya Produksi?
3. Bagaimana penggunaan kode rekening biaya Produksi tersebut?
4. Bagaimana sistem akuntansi biaya Produksi perusahaan?
5. Kode rekening biaya Produksi terdiri dari berapa angka?
6. Bagaimana penggunaan kode rekening tersebut bila dihubungkan dengan struktur organisasi?

H. SISTEM PELAPORAN BIAYA

1. Laporan biaya Produksi apa saja yang dihasilkan oleh perusahaan?
2. Untuk siapa saja laporan-laporan tersebut?
3. Apa sifat dari laporan tersebut: bulanan, mingguan, harian?
4. Siapa yang menyusun laporan biaya Produksi tersebut? Bagaimana?
5. Berisi apa saja laporan biaya Produksi tersebut?
6. Bagaimana sistem pelaporan biaya Produksi perusahaan?

Perusahaan Textiel

" K U S U M A T E X "

JL. TIRTODIPURAN No. 8 ☎ 379109 Yogyakarta. 55143

Yogyakarta, 2 Desember 1999...

S U R A T K E T E R A N G A N

No. 309-../Ris/V../ 2000



Yang bertanda tangan di bawah ini kami pimpinan dari Perusahaan Tenun "KUSUMATEX" Yogyakarta, menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

Nama : Yuliana Domingga Ina Aran
Mahasiswa : Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
Fakultas : Ekonomi
No. Mhs : 942114153

telah/sedang mengadakan penelitian/riset pada perusahaan kami selama kurang lebih 2 (dua) bulan dengan mengambil judul :

PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN UNTUK
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI
.....

Surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Perusahaan Tenun "KUSUMATEX"
Pimpinan



(Mudjijono M. H.)