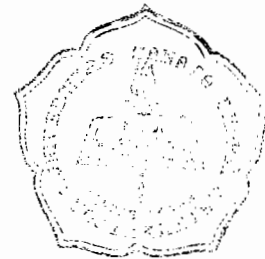


**KEMUNGKINAN PENERAPAN
SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
STUDI KASUS PADA PT WANA AWET MAS
SKRIPSI**

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



Oleh:

Kristanti Shinta Rahayu

NIM : 972114088

NIRM : 970051121303120083

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2001**

**KEMUNGKINAN PENERAPAN
SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
Studi Kasus pada PT WANA AWET MAS**

SKRIPSI

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

Oleh:

Kristanti Shinta Rahayu

NIM : 972114088

NIRM : 970051121303120083

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2001**

SKRIPSI
KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
STUDI KASUS PADA PT WANA AWET MAS

Oleh :

Kristanti Shinta Rahayu

NIM : 972114088

NIRM : 970051121303120083

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I

Tanggal, 11 Juni 2001



Drs. Y. P. Supardiyono, Msi

Pembimbing II

Tanggal, 29 Agustus 2001



Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak

Skripsi
KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
STUDI KASUS PADA PT WANA AWET MAS

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

Kristanti Shinta Rahayu

NIM : 972114088

NIRM : 970051121303120083

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

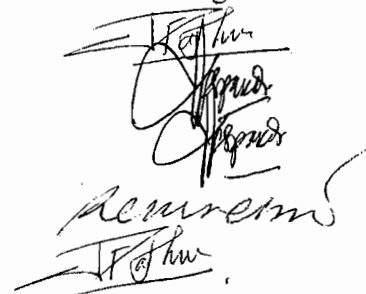
Pada tanggal 18 September 2001

dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap
Ketua	Drs. FA. Joko Siswanto., MM., Ak
Sekretaris	Drs. Y.P. Supardiyono., M. Si., Ak
Anggota	Drs. Y.P. Supardiyono., M. Si., Ak
Anggota	Fr. Reni Retno A., SE., M.Si., Ak
Anggota	Drs. FA. Joko Siswanto, MM., Ak

Tanda tangan

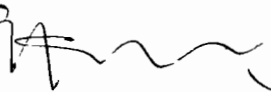


Yogyakarta, 29 September 2001

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma




Ds. Hg. Suseno TW., M.S.

**“ MARILAH KEPADA-KU, SEMUA YANG LETIH LESU DAN
BERBEBAN BERAT. AKU AKAN MEMBERI KELEGAAN
KEPADAMU, PIKULLAH KUK YANG KUPASANG DAN
BELAJARLAH PADA-KU, KARENA AKU LEMAH LEMBUT DAN
RENDAH HATI DAN JIWAMU AKAN MENDAPAT
KETENANGAN”(MATIUS 11 : 28-29).**

**“JANGANLAH HENDAKNYA KAMU KUATIR TENTANG APAPUN
JUGA, TETAPI NYATAKANLAH DALAM SEGALA HAL
KEINGINANMU KEPADA ALLAH DALAM DOA DAN
PERMOHONAN DENGAN UCAPAN SYUKUR” (FILIP 4 : 6-7).**

**Kupersembahkan Skripsi ini Untuk :
Tuhan Yesus Kristus dan Bunda Maria
Bapak Sugita dan Ibu Endang
Wuri, Ika, Ela , Kris, dan Sapto**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi 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, 29 September 2001

Penulis



Kristanti Shinta Rahayu

ABSTRAK

KEMUNGKINAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN Studi Kasus pada PT Wana Awet Mas

Kristanti Shinta Rahayu
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2001

Tujuan dari penelitian untuk mengetahui apakah PT Wana Awet Mas memungkinkan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban khususnya ditinjau dari jenis struktur organisasi, pengendalian manajemen, pendelegasian wewenang dan penyusunan anggaran. Apabila memungkinkan, maka akan dianalisis beberapa keuntungan yang akan didapat dari penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Jika tidak memungkinkan maka akan diberi beberapa masukan atau saran bagi perusahaan agar memungkinkan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Penelitian dilakukan di PT Wana Awet Mas Yogyakarta pada bulan April sampai Mei 2001. Pengumpulan data dilaksanakan dengan teknik wawancara, dokumentasi, dan observasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Mendeskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut teori ditinjau dari jenis struktur organisasi, pengendalian manajemen, pendelegasian wewenang dan penyusunan anggaran.
3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan kriteria menurut teori, untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa PT Wana Awet Mas belum memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dikarenakan 3 kriteria yaitu pengendalian manajemen, pendelegasian wewenang dan penyusunan anggaran belum terpenuhi.

ABSTRACT

FINDING OUT THE POSSIBILITY OF APPLYING RESPONSIBILITY ACCOUNTING SYSTEM A CASE STUDY AT PT WANA AWET MAS

Kristanti Shinta Rahayu
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2001

The aim of this research was to find out whether PT Wana Awet Mas was potential to apply responsibility accounting system particularly observed from type of organisational structure, management control, authority distribution and budget arrangement. If it was potential, some advantages of applying responsibility accounting system would be analyzed. If it was not, some advices and inputs would be rendered to PT Wana Awet Mas so that it would be possible for PT Wana Awet Mas to apply responsibility accounting system.

The research was conducted at PT Wana Awet Mas Yogyakarta in April – May 2001. The data were collected by means of interviews, documentation, and observation. To achieve the aims of this research, the following steps were taken :

1. Describing the obtained data from the company which had any relationship with responsibility accounting system.
2. Describing the criteria of the application of responsibility accounting system according to the theory observed from type of organisational structure, management control, authority distribution and budget arrangement.
3. Comparing the obtained data from the company with the criteria according to the theory to apply responsibility accounting system.

The result of this research was that PT Wana Awet Mas was not potential yet to apply responsibility accounting system because the company had not fulfilled three requirements namely management control, authority distribution and budget arrangement.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah Yang Maha Kasih atas segala berkat dan kurniaNya, saya dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan skripsi ini dengan baik. Penyusunan skripsi dengan judul “KEMUNGKINAN PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN STUDI KASUS PADA PT WANA AWET MAS” ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penyusunan skripsi ini tidak mungkin dapat terlaksana dengan baik tanpa bantuan dan kerjasama dari berbagai pihak yang terkait, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs.Y.P Supardiyono, M.Si., Ak sebagai Pembimbing I yang telah dengan sabar membimbing, mengarahkan dan memotivasi penulis.
2. Ibu Fr. Reni Retno A., SE., M.Si., Ak sebagai Pembimbing II yang telah dengan sabar membimbing penulis.
3. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M yang telah memberi masukan dan saran yang berguna bagi penulis.
4. Bapak Ir Winarno Sastrosuparno yang telah memberikan izin penelitian kepada penulis.

5. Mbak Yuni, Mbak Tutut dan seluruh staff karyawan perusahaan PT Wana Awet Mas, atas segala bantuan waktu dan informasi yang dibutuhkan penulis dalam penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen jurusan Akuntansi USD, atas segala bimbingannya di bangku kuliah.
7. Staff Sekretariat Fakultas Ekonomi atas bantuannya dalam pengurusan administrasi.
8. Bapak Sugita dan Ibu Endang serta adik-adikku Wuri, Ika, Ela, Kris Sapto atas dorongan material, spiritual dan segala perhatian dan kasih sayang yang tulus selama ini.
9. Keluarga Yogya Eyang, Pakde, Bude, Om, Bulek, semua saudara sepupuku atas bantuannya selama ini.
10. Sahabat-sahabatku dan teman-teman kostku di Brojodento No 2 : Noni, Budi, Mbak Eti, Wiwid, Era, Santi, Lusi, Wiwik, Aji, Bobby, Mas Ganang, Dewi, Indri, Ririn, Diah, Lia atas arti persahabatan dan dukungan serta dukungan serta doa, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
11. Sahabat-sahabatku di Jurusan Akuntansi '97 dan teman-teman seperjuangan Jati, Ona, Ningsih, Endang, Mita yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
12. Semua pihak yang membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini

Penulis menyadari banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan masukan dan saran demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Yogyakarta, 29 September 2001

Penulis



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
2. Pusat Pertanggungjawaban.....	8

3. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
B. Organisasi dan Hubungannya dengan Sistem	
Akuntansi Pertanggungjawaban.....	13
C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dari Sudut Pandang Sistem	
Pengendalian Manajemen.....	16
1. Pengertian Pengendalian Manajemen.....	16
2. Hubungan Pengendalian Manajemen dengan	
Akuntansi Pertanggungjawaban.....	16
3. Proses Pengendalian Manajemen.....	17
D. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Pendelegasian	
Wewenang.....	20
1. Pengertian Pendelegasian Wewenang,	
dan Desentralisasi.....	20
2. Kriteria Pendelegasian Wewenang.....	21
3. Keuntungan Pendelegasian Wewenang.....	22
4. Penentuan Daerah Pertanggungjawaban dan	
Manajer yang bertanggung jawab.....	23
E. Hubungan Anggaran dengan Sistem	
Akuntansi Pertanggungjawaban.....	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	47
B. Subjek dan Objek Penelitian.....	47
C. Tempat Dan Waktu Penelitian.....	48

D. Data yang Diperlukan.....	48
E. Metode Pengumpulan Data.....	48
F. Teknik Analisa Data.....	49
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	51
B. Bagian Produksi.....	52
C. Bagian Personalia.....	55
D. Bagian Pemasaran.....	57
E. Bagian Keuangan.....	58
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
A. Analisis Data.....	60
1. Mendeskripsikan Data Perusahaan.....	60
2. Mendeskripsikan Kriteria Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	72
3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan Teori.....	74
B. Pembahasan.....	75
1. Struktur Organisasi.....	75
2. Pendelegasian Wewenang.....	76
3. Pengendalian Manajemen.....	78
4. Penyusunan Anggaran.....	83

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	85
B. Keterbatasan Penelitian.....	87
C. Saran-Saran.....	87

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Diagram Masukan-Proses-Keluaran	
Pusat pertanggungjawaban.....	9
Gambar 2.2 : Arus Informasi dalam Proses Pengendalian.....	19
Gambar 2.3 : Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran.....	38
Gambar 2.4 : Perencanaan Menyeluruh Perusahaan.....	43
Gambar 4.1 : Proses Produksi PT Wana Awet Mas.....	53
Gambar 5.1 : Bagan Struktur Organisasi PT Wana Awet Mas.....	60

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Wawancara

Lampiran 2 : Daftar Pertanyaan

Lampiran 3 : Jawaban Daftar Pertanyaan Sentralisasi - Desentralisasi

Lampiran 4 : Surat Keterangan Riset

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan yang sedang mengalami kemajuan harus selalu *mereview* organisasi yang sekarang ada dan melakukan penyempurnaan-penyempurnaan organisasi termasuk usaha peningkatan kemampuan personel. Pada taraf perkembangan usaha, pimpinan perusahaan dihadapkan pada kemampuan untuk menyerahkan sebagian wewenang pengambilan keputusan kepada bawahannya. Pada tahapan perkembangan perusahaan tersebut salah satu cara agar perusahaan dapat menjaga kelangsungan usahanya yaitu dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Di dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat pendelegasian wewenang dari pimpinan perusahaan kepada masing-masing pemegang fungsi. Pendelegasian wewenang dari pimpinan perusahaan kepada masing-masing bagian berarti setiap fungsionaris mempunyai wewenang mengatur bagiannya sendiri-sendiri yang disebut dengan desentralisasi (Supriyono, 1989:24). Setiap bagian dalam organisasi akan dipimpin oleh seorang pemimpin dan pemimpin ini akan bertanggung jawab atas nama kelompok serta melaporkan hasil pelaksanaan kegiatan kepada bagian yang lebih tinggi dan bagi pejabat yang lebih tinggi tersebut akan melaporkan ke bagian di atasnya. Prinsip ini dikenal dengan nama Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban (Masud, 1981:133).

Di dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dikelola oleh seorang manajer yang bertanggung jawab (Supriyono, 1989 : 24). Manajer bertanggung jawab terhadap kegiatan dan pelaksanaan rencana pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya pembagian pusat pertanggungjawaban yang jelas dalam suatu perusahaan, jika timbul penyimpangan dalam aktivitas usaha perusahaan akan segera dapat ditelusuri penyebabnya dan pusat pertanggungjawaban mana yang bertanggung jawab atas penyimpangan yang terjadi. Untuk itu setiap pusat pertanggungjawaban harus membuat laporan pertanggungjawaban masing-masing agar pengendalian terhadap aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang menganut desentralisasi mempunyai kelebihan dan kelemahan (Slamet Sugiri, 1994 :232). Kelebihannya adalah pengambilan keputusan menjadi lebih cepat karena dilakukan oleh manajer pelaksana, kualitas keputusan lebih baik karena keputusan diambil oleh orang yang paling mengetahui keadaan, manajemen teras dapat lebih berkonsentrasi pada kebijakan dan perencanaan strategik karena keputusan-keputusan harian dilakukan oleh manajer pelaksana, memotivasi manajer pelaksana untuk mencapai tujuan perusahaan, kaderisasi bagi para manajer pelaksana untuk mengelola seluruh aspek di fungsi masing-masing, menyediakan alat yang baik bagi manajemen teras untuk menilai potensi para manajer pelaksana untuk naik ke jenjang manajemen yang lebih

tinggi. Kelemahan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah jika manajer pelaksana tidak kompeten akan menyebabkan manajer tersebut tidak dapat dengan baik mengendalikan operasi sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan. Salah satu kelemahan yang lain yaitu pada perusahaan-perusahaan besar sulit mengukur prestasi seluruh unit organisasi dengan sistem pengukuran yang sama.

Dalam kaitannya dengan sistem pengendalian manajemen, yang dikendalikan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah keputusan manajemen. Keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, diukur efisien dan efektifnya sehingga keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban. Dalam pengambilan keputusan, keputusan yang diambil tidak lepas dari informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi biaya, aktiva dan pendapatan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini akan mempengaruhi baik secara langsung atau tidak langsung terhadap keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban diharapkan dapat memberikan alternatif bagi perusahaan dalam menjaga kelangsungan usahanya.

B. Rumusan Masalah

1. Masalah Umum

Apakah kondisi PT WANA AWET MAS memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban?

2. Masalah Khusus

- a. Apakah PT Wana Awet Mas memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari jenis struktur organisasi?
- b. Apakah PT Wana Awet Mas memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari pendelegasian wewenang?
- c. Apakah PT Wana Awet Mas memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari pengendalian manajemen?
- d. Apakah PT Wana Awet Mas memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari penyusunan anggaran?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah PT WANA AWET MAS memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban secara khusus ditinjau dari:

- a. jenis struktur organisasi
- b. pendelegasian wewenang
- c. pengendalian manajemen
- d. penyusunan anggaran

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan manajemen bagi perusahaan yang diteliti untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alternatif dalam mempertahankan kelangsungan usaha.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan bacaan dan dapat digunakan sebagai acuan selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama kuliah ke dalam praktek yang sesungguhnya, khususnya pada perusahaan yang diteliti dan untuk lebih mematangkan dalam berfikir ilmiah serta mengembangkan pemikiran yang sehat dalam menghadapi permasalahan-permasalahan dalam praktek yang sesungguhnya.

E. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II : Landasan Teori

Bab ini berisi landasan teori yaitu teori-teori yang melandasi penelitian yang dilakukan dan mendukung pemecahan masalah dalam menganalisisnya.

Bab III : Metode Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian, tempat penelitian dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian , teknik pengumpulan data dan teknik analisa data.

Bab IV: Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi sejarah dan perkembangan perusahaan, produksi, personalia, pemasaran, dan keuangan.

Bab V: Analisa Data dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang Analisis data dan Pembahasan.

Bab VI : Kesimpulan dan Saran

Dengan melihat hasil penelitian, pada bab ini diuraikan mengenai kesimpulan yang dapat diambil, keterbatasan penelitian dan saran untuk memperbaiki kekurangan yang ada.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan (Mulyadi, 1993: 188).

Sedangkan Slamet Sugiri (1994: 199) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Definisi lain dari Gudono (1993: 207) yaitu:

Akuntansi pertanggungjawaban adalah proses yang meliputi:

- a. Penunjukkan pusat pertanggungjawaban.
- b. Pendelegasian wewenang kepada orang-orang dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.
- c. Penyajian anggaran, pengumpulan data realisasi, dan penyajian laporan perbandingan antara realisasi dengan anggaran.
- d. Penanganan orang-orang yang harus bertanggung jawab atas tindakan tertentu.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan, bahwa:

- a) Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab ke setiap pusat pertanggungjawaban.
- b) Di dalam akuntansi pertanggungjawaban manajer dinilai berdasarkan pusat pertanggungjawaban dengan menyusun laporan prestasi atau membandingkan antara anggaran dan realisasinya.
- c) Setiap kegiatan pengumpulan biaya dan pendapatan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban sehingga mudah menentukan pihak-pihak yang bertanggung jawab.

2. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dikelola oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit organisasi yang dikelolanya. Pusat pertanggungjawaban memerlukan desentralisasi karena penentuan pusat pertanggungjawaban menghendaki pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara jelas. Desentralisasi berarti pendelegasian wewenang dan pembuatan keputusan pada tingkatan manajemen yang lebih rendah (Supriyono, 1989: 24).

a. Sifat pusat pertanggungjawaban.

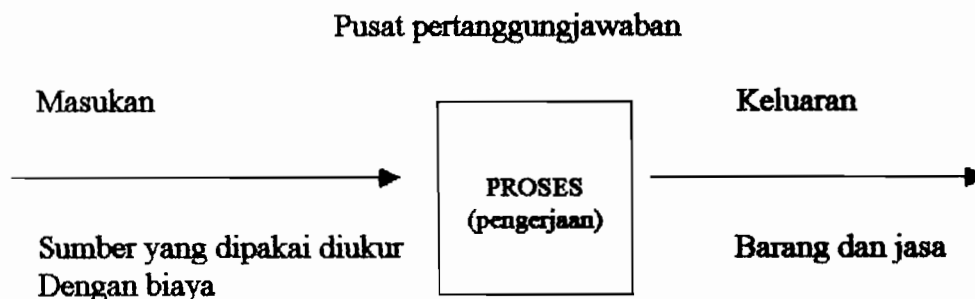
Suatu pusat pertanggungjawaban dibentuk untuk mencapai salah satu atau beberapa tujuan. Tujuan suatu pusat pertanggungjawaban secara

individu diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan menyeluruh suatu organisasi yang diputuskan dalam proses perencanaan strategik.

Esensi pusat pertanggungjawaban dapat digambarkan dalam suatu diagram yang tampak pada gambar 2.1

Gambar 2.1

Diagram Masukan-Proses-Keluaran Pusat pertanggungjawaban



Sumber: Supriyono, 1989: 25

Pada gambar tersebut tampak bahwa suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan, misalnya bahan, jasa tenaga kerja, dan berbagai macam barang dan jasa lainnya yang dikonsumsi sebagai masukan. Proses atau pengolahan masukan memerlukan modal atau investasi yang ditanamkan ke dalam aktiva lancar (modal kerja) dan aktiva tetap. Dari pengolahan tersebut, pusat pertanggungjawaban menghasilkan keluaran yang dapat digolongkan ke dalam barang dan jasa. Keluaran suatu pusat pertanggungjawaban mungkin dijual kepada pihak lain atau mungkin dikonsumsi oleh pusat pertanggungjawaban lainnya.

b. Pengukuran Masukan-Keluaran

Dalam Pengendalian manajemen, jumlah jam kerja, listrik yang dipakai, kertas yang dipakai diterjemahkan dalam bentuk moneter. Jumlah moneter biasanya diperoleh dengan mengalikan jumlah unit dengan harga per unit. Hasil perkalian ini disebut *cost*, sehingga dapat dikatakan *cost* adalah ukuran moneter untuk jumlah *input* yang digunakan oleh suatu pusat pertanggungjawaban (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 63).

Pada organisasi yang berorientasi laba, pendapatan merupakan ukuran *outputnya*, tetapi *output* sebenarnya tidak terbatas pada pendapatan saja. Jika bagian penelitian dan pengembangan melakukan penelitian untuk menghasilkan produk dengan penggunaan bahan baku yang lebih efisien, tentu saja *output* tersebut tidak bisa diukur dengan pendapatan saja. Karena keterbatasan dalam pengukuran *output* maka banyak organisasi yang menggunakan suatu perkiraan atau pengganti dari *output*.

c. Efisiensi dan Efektivitas

Setiap pusat pertanggungjawaban akan diukur kinerjanya/prestasi atas dasar suatu kriteria tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Efisiensi dan efektivitas merupakan dua macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban.

Efisiensi adalah perbandingan antara masukan dengan keluaran atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit *input* yang kita pergunakan (Agus Maulana, 1992: 202). Suatu pusat pertanggungjawaban

dinamakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut (Supriyono, 1989: 26):

- 1) Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
- 2) Menggunakan sumber atau biaya atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah lebih besar.

Di beberapa pusat pertanggungjawaban, ukuran efisiensi bisa dikembangkan dengan menghubungkan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Ukuran efisiensi yang dikembangkan tersebut memiliki kebaikan jika dapat disusun standart yang teliti atau cocok untuk pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Namun standar bukan merupakan ukuran yang sempurna karena beberapa alasan berikut (Abdul Halim, A.Tjahjono & F. Husein, 1988: 64):

- 1) Biaya yang dicatat tidak merupakan ukuran yang persis terhadap sumber daya yang digunakan.
- 2) Ukuran standar hanyalah merupakan ukuran ideal yang seharusnya dicapai.

Efektivitas adalah hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya. Semakin besar konstribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif kegiatan pertanggungjawaban tersebut. Jika tujuan dan keluaran suatu

organisasi atau pusat pertanggungjawaban sulit diquantifikasikan maka pengukuran efektivitas unit tersebut juga sulit dilakukan.

d. Peranan Laba

Salah satu tujuan penting organisasi yang berorientasi laba adalah untuk memperoleh laba. Oleh karena itu jumlah laba yang dicapai merupakan pengukur penting efektivitas organisasi tersebut. Laba merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya, sehingga laba dapat digunakan untuk mengukur masukan serta mengukur efisiensi dan efektivitasnya.

Meskipun laba dapat mengukur efektivitas dan efisiensi, namun laba kurang sempurna sebagai alat pengukur karena (Supriyono, 1989: 27):

- 1) Ukuran moneter tidak dapat mengukur secara pasti semua aspek keluaran dan masukan.
- 2) Standar atau anggaran laba mungkin ditentukan dengan tidak teliti.
- 3) Laba mengukur kejadian jangka pendek daripada jangka panjang.

3. Tujuan dan Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem informasi akuntansi yang dapat digunakan untuk mengendalikan biaya. Jadi tujuan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah pengendalian biaya.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1993: 170):

- a. Berupa informasi masa yang akan datang, bermanfaat untuk penyusunan anggaran.

b. Berupa informasi masa lalu, bermanfaat sebagai :

- 1) Penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.
- 2) Pemotivasi manajer.

B. Organisasi dan Hubungannya dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Organisasi tercipta bila beberapa orang bergabung untuk tujuan tertentu. Kerja dibagi diantara orang-orang dalam organisasi kemudian pekerjaan yang sudah dibagi, dikoordinasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Hal-hal yang berhubungan dengan organisasi dan perlu diperhatikan adalah struktur organisasi. Di dalam struktur organisasi terdapat penempatan individu-individu yang tepat pada masing-masing jabatan dan koordinasi antara masing-masing fungsi dalam organisasi. Struktur organisasi memberikan dasar bagi fungsi organisasi dan mencerminkan pembagian wewenang perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih rendah sehingga dapat dicapai pembagian kerja yang bermanfaat (Mulyadi, 1993: 179).

Struktur organisasi dapat dikelompokkan dalam 3 kategori (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 49):

1. Organisasi Fungsional

Struktur fungsional di mana setiap manajer bertanggung jawab atas fungsi tertentu. Struktur fungsional membagi tugas sesuai keahlian masing-masing. Kelebihan dari organisasi fungsional adalah memiliki potensi untuk bekerja secara efisien. Selain itu, kegiatan yang sama dalam organisasi fungsional dapat lebih efektif. Kelemahan tipe ini adalah tidak ada cara yang tepat untuk menentukan tingkat efektivitas pemisahan fungsi tersebut di atas karena masing-masing fungsi secara bersamaan memberi kontribusi terhadap *output* perusahaan. Dengan demikian, perusahaan akan sulit untuk menetapkan tanggung jawab terhadap laba kepada manajer secara individual. Kelemahan lain adalah tidak ada cara yang tepat dalam perencanaan kerja dari masing-masing fungsi yang terpisah pada level bawah dari satu organisasi.

2. Organisasi unit usaha (divisi).

Struktur divisi di mana setiap manajer bertanggung jawab atas hampir semua fungsi yang dilakukan dalam membuat dan mendistribusikan kelompok atau lini produk masing-masing divisi.

Kelemahannya adalah manajer unit usaha tidak mempunyai kekuasaan yang lengkap. Kantor pusat bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan secara keseluruhan dan berhak mengalokasikan sesuai pertimbangan kantor pusat. Kelebihannya adalah merupakan tempat yang cocok untuk latihan manajer, divisi lebih memahami pasar daripada

kantor pusat dan bisa bereaksi lebih cepat apabila ada ancaman ataupun kesempatan, sehingga tanggung jawab untuk menghasilkan laba dapat diletakkan pada satu orang manajer atau direktur yang diberi tanggung jawab.

3. Organisasi matrik

Dalam organisasi matrik, manajer suatu proyek selain bertanggung jawab terhadap keberhasilan proyeknya, juga bertanggung jawab terhadap unit-unit fungsional. Struktur matriks yang menggabungkan dua macam struktur organisasi, satu ditata berdasarkan fungsi, dan yang lain berdasarkan program. Masalah pengendalian manajemen dalam organisasi matriks lebih sulit dari pada masalah pengendalian manajemen pada kedua tipe struktur yang lain. Perencanaan harus disesuaikan dengan kebutuhan program dan proyek, dan disesuaikan pula dengan sumber daya yang tersedia pada unit-unit fungsional. Koordinasi harus dilakukan dengan mempertimbangkan penjadwalan kegiatan dari beberapa unit sehingga proyek-proyek dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak ada orang yang menganggur. Pengendalian akan sukar apabila kemampulabaan merupakan tanggung jawab bersama dari beberapa manajer.

C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dari Sudut Pandang Sistem Pengendalian Manajemen.

1. Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi (Agus Maulana, 1992 :13).

Sedangkan Hongren, Foster dan Datar mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasikan proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi dan untuk memandu perilaku karyawan. (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 23).

2. Hubungan Pengendalian Manajemen dengan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Pengendalian Manajemen merupakan suatu proses dimana para manajer mempengaruhi anggota lain dalam organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Dalam upaya mengimplementasikan strategi di suatu organisasi maka pengendalian manajemen dimulai dari unit organisasi yang paling rendah dimana manajer yang bertanggung jawab pada organisasi tersebut dapat berinteraksi langsung dengan bawahan.

Unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit tersebut disebut dengan pusat

pertanggungjawaban. Dalam pengendalian manajemen titik fokusnya adalah manajer lini yang langsung berinteraksi dengan bawahan. Manajer lini menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan dengan membutuhkan pertimbangan-pertimbangan psikologi yang kuat yaitu dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, membujuk, menasihati, memberi semangat dan mengkritik.

Dalam sistem pengendalian manajemen yang dikendalikan adalah keputusan manajemen. Dalam proses pengambilan keputusan, keputusan manajemen diambil berdasarkan prosedur dan jadwal kerja. Dan keputusan manajemen yang diambil diukur efisien dan efektifnya. Pengukuran efisien dan efektifnya dapat dilihat dari unit organisasi yang dipimpin oleh tiap manajer yaitu melalui pusat pertanggungjawaban. Dengan adanya suatu pusat pertanggungjawaban merupakan sarana untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak.

3. Proses Pengendalian Manajemen

Dalam sistem pengendalian manajemen mempunyai empat tahap (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 27):

a. Perencanaan strategi.

Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang. Keluaran dari proses

perencanaan strategi berbentuk dokumen yang dinamakan *strategi plan*. Pada perencanaan strategi, membutuhkan informasi yang berorientasi ke masa depan dan sebagian besar dari informasi ini diperoleh dari sumber-sumber luar, meskipun masa lalu organisasi jelas merupakan titik tolak dalam merencanakan kegiatan masa depan.

b. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan ajang negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya untuk mengetahui dan melihat cara yang akan dilakukan manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Hasil akhir dari negosiasi ini adalah pernyataan yang telah disahkan mengenai pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan selama tahun anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban dan untuk organisasi secara keseluruhan.

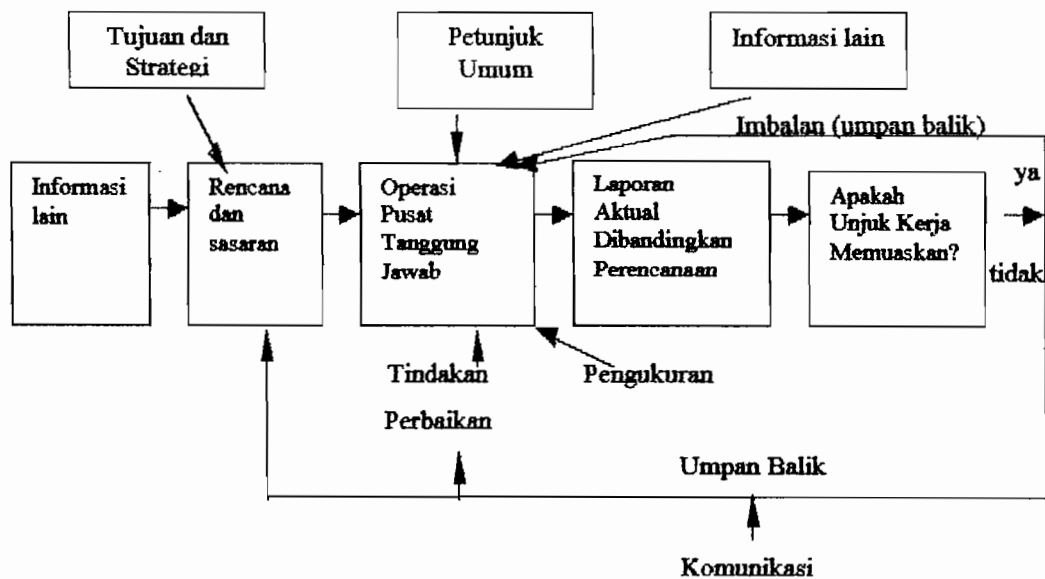
c. Pelaksanaan.

Selama tahun anggaran, manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.

d. Evaluasi Kinerja

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Untuk mengevaluasi kinerja manajer diperlukan informasi yang berguna dalam pengendalian manajemen umumnya dan dalam sistem pengendalian manajemen khususnya. Arus informasi dalam proses pengendalian digambarkan pada gambar 2.2

Gambar 2.2
Arus Informasi dalam Proses Pengendalian



Sumber: Agus Maulana, 1992: 155.

D. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Pendelegasian Wewenang.

Langkah yang harus dilakukan dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Di daerah pertanggungjawaban tersebut, manajer diberi wewenang untuk mempengaruhi secara signifikan berbagai variabel yang menentukan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Jika seorang manajer pusat pertanggungjawaban diminta untuk mempertanggungjawabkan suatu kegiatan tetapi ia tidak memiliki wewenang untuk mengendalikan kegiatan tersebut, maka hal ini dapat menyebabkan ketidakadilan bagi manajer tersebut.

1. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Desentralisasi

Pengertian pendelegasian wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya (Hani Handoko, 1992: 224). Sedangkan Amin W.T (1993: 243) mendefinisikan delegasi wewenang sebagai tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab formal untuk menyelesaikan aktivitas khusus kepada bawahan.

Definisi dari Desentralisasi adalah konsep yang lebih luas dan berhubungan dengan seberapa jauh manajemen puncak mendelegasikan wewenang ke bawah ke divisi-divisi, cabang-cabang atau satuan-satuan organisasi tingkat lebih bawah lainnya (Hani Handoko, 1992: 229).

Sedangkan Sentralisasi adalah sejauh mana kekuatan dikonsentrasikan pada puncak organisasi (Amin W.T,1993: 245).Di dalam sentralisasi menurut ajaran Fayol berarti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi (Amin W.T,1993: 49).

2. Kriteria Pendelegasian Wewenang

Untuk melaksanakan pendelegasian wewenang memiliki 4 proses yang harus dilakukan yaitu (Amin W.T,1993: 224) :

a. Alokasi atau pembagian tugas.

Tugas adalah pekerjaan atau aktivitas yang manajer inginkan agar seseorang mengerjakannya. Manajer harus mengalokasikan tugas kepada bawahan agar kekuasaan dapat digunakan.

b. Delegasi Kekuasaan

Delegasi adalah memberikan bawahan hak formal untuk bertindak atas nama manajer. Pada saat kekuasaan didelegasikan, manajer harus memberikan tanggung jawab.

c. **Pemberian Tanggung Jawab**

Tanggung jawab berarti seorang bawahan berkewajiban melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Dalam memberikan tanggung jawab berarti manajer memberikan hak kepada seseorang , sehingga manajer tersebut harus memberikan orang tersebut suatu kewajiban sebagai timbal balik untuk pelaksanaan.

d. **Penciptaan Akuntabilitas**

Akuntabilitas berarti bawahan harus melaksanakan tugas dengan keadaan yang memuaskan. Bawahan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada mereka dan bertanggung jawab kepada manajer untuk pelaksanaan pekerjaan yang memuaskan.

3. Keuntungan Pendelegasian Wewenang

Ada beberapa keuntungan yang kita dapatkan dari pendelegasian wewenang (Agus Maulana,1992: 255):

- a. Pengambilan keputusan dapat dilakukan lebih cepat oleh pihak-pihak yang lebih dekat dengan aktivitas tersebut dibandingkan dengan pengambilan keputusan oleh manajer yang lebih tinggi yang tidak terlibat secara langsung dengan kegiatan-kegiatan itu.

- b. Banyak informasi yang khas tentang suatu aktivitas tertentu hanya diketahui oleh pihak-pihak yang dekat dengan aktivitas-aktivitas tersebut.
- c. Setiap pengambilan keputusan biasanya tidak dilakukan atas dasar analisis data yang “tepat” karena data-data tersebut biasanya tidak pernah tersedia, hanya orang-orang tertentu yang sangat dekat dengan aktivitas-aktivitas tersebut mempunyai intuisi yang mencukupi untuk menggambarkan situasi mendekati dengan kenyataannya.

4. Penentuan Daerah Pertanggungjawaban dan Manajer yang bertanggung jawab.

Ada tiga hal yang berkaitan dengan penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab (Mulyadi, 1993: 424):

a. Kriteria penetapan tanggung jawab

Untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- 1) Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapatan dan biaya. Manajer pusat laba memiliki wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pada pusat pertanggungjawabannya. Di lain pihak, manajer pusat biaya tidak dapat dimintai

pertanggungjawaban atas laba karena ia hanya memiliki wewenang untuk mengendalikan biaya. Manajer pusat biaya hanya dapat dimintai pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan, karena wewenang yang dimilikinya hanya dapat digunakan untuk mempengaruhi secara signifikan biaya-biaya yang terkendalikannya tersebut.

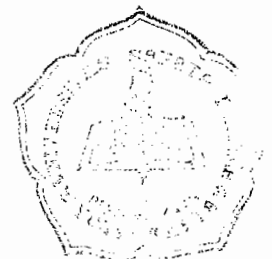
- 2) Batas tanggung jawab harus teliti dan adil. Ruang lingkup tanggung jawab seorang manajer yang diukur kinerjanya harus ditetapkan secara teliti, untuk menghindari terjadinya tanggung jawab yang tumpang tindih. Batas tanggung jawab seorang manajer harus ditetapkan secara adil dan diterima oleh manajer sebagai suatu pembagian tanggung jawab yang adil.
- 3) Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang dibebankan kepada seorang manajer harus dapat diukur efisiensinya dan efektivitasnya dalam pemenuhan tugas khusus tertentu.
- 4) Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang dibebankan kepada manajer. Ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban tersebut, misalnya manajer pusat laba dinilai kinerjanya berdasarkan pencapaian *return on investment* dan *residual income*, atau produktivitas yang telah ditetapkan, manajer

pusat biaya teknik dinilai kinerjanya berdasarkan pencapaian target produksi dengan biaya yang dianggarkan, atau produktivitas manajer pusat biaya kebijakan dinilai kinerjanya berdasarkan keberhasilan dalam melaksanakan semua tugasnya pada batas biaya yang ditetapkan dalam anggaran.

b. Tipe Pusat Pertanggungjawaban

Dalam organisasi perusahaan, penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab dilaksanakan dengan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban dan tolok ukur kinerjanya. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit organisasi yang dikelolanya. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut dengan biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut dengan pendapatan.

Tipe pusat pertanggungjawaban yang ada yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi.



c. Karakteristik Pusat Pertanggungjawaban

Atas dasar hubungan antara masukan dengan keluaran, pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi (Mulyadi, 1993: 427):

1) Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Dalam pusat biaya keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam ujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur secara kuantitatif atau kemungkinan manajer pusat biaya tersebut tidak dapat bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut.

Berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dibagi menjadi (Supriyono, 1989: 31):

a) Pusat biaya teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya.

Contoh : departemen produksi

Manajer pusat biaya teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan dan mengembangkan efisiensinya.

Alat penilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar. Biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya standarnya, kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan biaya yang terjadi. Jika biaya sesungguhnya lebih kecil dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya menguntungkan yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja efisien. Namun jika biaya sesungguhnya lebih besar dibandingkan dengan biaya standarnya, maka penyimpangan biaya sifatnya merugikan yang berarti bahwa pusat biaya tersebut bekerja tidak efisien. Analisis penyimpangan biaya yang terjadi harus dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat biaya teknik, dengan demikian manajer ini bertanggung jawab untuk menjamin efisiensi pusat biaya yang dipimpinnya. Efektivitas pusat biaya teknik dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya tersebut dalam mencapai volume produksi yang diharapkan pada tingkat kualitas dan waktu tertentu.

b) Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah sebuah pusat biaya yang sifat biayanya tidak mempunyai hubungan yang erat dengan *output* yang dihasilkan karena besar kecilnya biaya ditentukan oleh manajer yang bersangkutan.

Contoh : departemen akuntansi, departemen pemasaran, departemen penelitian dan pengembangan, departemen personalia, dan departemen hubungan masyarakat.

Oleh karena masukan dan keluaran pusat biaya kebijakan tidak mempunyai hubungan fisik yang nyata, maka pusat biaya kebijakan tidak dapat dinilai efisiensinya. Masukan dan keluaran departemen administrasi dan umum tidak mempunyai hubungan yang nyata maka departemen ini tidak dapat dinilai efisiensinya. Di departemen administrasi dan umum sering terjadi perbedaan antara tujuan bagian staf dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan maka departemen ini tidak dapat dinilai efektivitasnya (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 72). Masukan departemen penelitian dan pengembangan serta departemen pemasaran tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya, maka departemen-departemen ini tidak dinilai efisiensinya. Keluaran departemen penelitian dan pengembangan serta departemen pemasaran dapat diukur secara kuantitatif, maka departemen ini dapat dinilai efektivitasnya. Keluaran departemen penelitian dan pengembangan dapat dinilai kontribusinya terhadap tujuan perusahaan dalam ukuran produk baru atau peningkatan teknologi sebagai hasil penelitian dan pengembangan. Keluaran departemen pemasaran dapat dinilai

kontribusinya terhadap tujuan perusahaan dalam ukuran volume penjualan dan penetrasi pasar.

Proses pengendalian pusat biaya kebijakan dimulai dari penyusunan anggaran biaya oleh manajer pusat biaya kebijakan yang bersangkutan. Atas dasar kegiatan yang akan dilaksanakannya, manajer pusat biaya kebijakan membuat dan mengusulkan anggaran biaya kepada manajemen puncak. Usulan anggaran tersebut memerlukan penelaahan dan persetujuan dari manajemen puncak. Anggaran biaya pusat biaya kebijakan yang disetujui oleh manajemen puncak mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a) Anggaran tersebut bukan merupakan pengukur efisiensi.

Dalam menentukan biaya yang terjadi, pandangan satu manajer berbeda dengan manajer lain sehingga jika suatu ketika seorang manajer harus menggantikan manajer yang sebelumnya, bisa saja menganggap bahwa biaya yang terjadi terlalu besar menurut pertimbangannya. Selisih yang terjadi antara biaya yang telah dianggarkan dengan biaya yang sebenarnya terjadi tidak bisa menjadi ukuran efisiensi dari suatu pusat biaya kebijakan.

- b) Anggaran tersebut merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan dan biaya sesungguhnya tidak boleh melampaui anggaran

- c) Anggaran tersebut merupakan kesanggupan manajer pusat biaya yang bersangkutan untuk melaksanakan semua kegiatan yang direncanakan dengan biaya yang dianggarkan.

2) Pusat pendapatan

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana *outputnya* diukur dalam unit moneter, tetapi tidak dihubungkan dengan *inputnya*. Manajer pusat pendapatan diukur kinerjanya dari pendapatan yang diperoleh oleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukannya, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Setiap pusat pendapatan sebenarnya juga merupakan pusat biaya tetapi ukuran prestasi pusat pertanggungjawaban tersebut yang terpenting adalah pendapatan. Biaya yang termasuk dalam pusat pendapatan hanya biaya yang dapat dikendalikan langsung oleh pusat pendapatan.

Contoh : Departemen pemasaran

Departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh departemen tersebut.

3) Pusat laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

a. Organisasi Pusat Laba

(1) Unit usaha

Apabila suatu perusahaan memberikan wewenang kepada suatu bagian/unit usaha untuk menjalankan seluruh aktivitas produksi maupun pemasaran sebuah produk atau lini produk maka proses ini disebut proses divisionalisasi. Umumnya suatu perusahaan membentuk satu divisi/unit usaha dengan maksud untuk mendelegasikan wewenang yang lebih banyak kepada manajer operasi (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 82).

(2) Unit Fungsional

Manajer pusat laba yang berbentuk organisasi fungsional mempunyai sedikit kemungkinan untuk mempengaruhi keputusan mengenai pemilihan pasar dan sumber pemasok sekaligus. Unit organisasi dalam organisasi fungsional yang biasanya dapat dijadikan sebagai pusat laba adalah (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 198 : 86):

- Unit organisasi pemasaran bisa dijadikan sebagai pusat laba dengan cara membebankan harga pokok penjualan kepada unit ini.
- Unit organisasi produksi bisa dijadikan sebagai pusat laba adalah dengan mengakui pendapatan sebesar perkalian antara produk yang terjual dengan harga jual dikurangi dengan biaya penjualan dan distribusi.

(3) Unit Pendukung dan Jasa

Bagian pemeliharaan, pemrosesan data, transportasi, pelayanan pelanggan dan unit pendukung lainnya bisa dijadikan sebagai pusat laba. Bagian-bagian ini bisa merupakan divisi pelayanan di kantor pusat atau bisa juga merupakan unit yang sejajar dengan pusat laba.

Mereka membebankan pelanggan atas jasa yang telah diberikan dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan yang cukup sehingga dapat diseimbangkan dengan biaya. (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 89).

(4) Organisasi Lainnya

Suatu perusahaan yang mempunyai cabang dan bertanggung jawab terhadap produk perusahaan apabila cabang tersebut berbeda tempat, secara alamiah dianggap sebagai pusat laba. Walaupun manajer cabang tidak melakukan perbuatan produksi,

pengukuran prestasinya adalah tingkat laba yang dihasilkan. Pengukuran prestasi dengan cara ini menjadi yang terbaik untuk memotivasi mereka menghasilkan laba yang tinggi (Abdul Halim, A. Tjahjono & F. Husein, 1988: 89).

b. Jenis-Jenis Pengukuran Tingkat Laba.

Pengukuran tingkat laba untuk suatu pusat laba tertentu pada dasarnya dapat dilakukan dengan lima macam cara (Agus Maulana, 1992: 273):

(1) Margin Kontribusi

Dalam pengukuran margin kontribusi laba sebagai salah satu tolok ukur prestasi pusat laba, ada pertentangan pokok yang disebabkan oleh karena aspek biaya-biaya tetap merupakan hal yang berada di luar kendali manajer-manajer pusat laba itu sendiri, sehingga usaha-usaha penilaian para manajer harus diarahkan kepada pengendalian pendapatan dan penggunaan biaya-biaya variabel saja.

Lampiran 2-1
Perhitungan Rugi Laba

	Cara pengukuran	
Pendapatan	\$ 1000	
Biaya penjualan	<u>600</u>	
Laba kotor	400	
Biaya-biaya variabel	<u>180</u>	
Kontribusi Laba	220 (1)	
Biaya-biaya divisi lainnya	\$60	
Pembebanan dari divisi lainnya	<u>30</u>	<u>90</u>
Laba divisi langsung		130 (2)
Alokasi biaya-biaya perusahaan yang dapat dikendalikan		<u>10</u>
Laba divisi yang dapat dikendalikan		120 (3)
Alokasi biaya lain – lain perusahaan		<u>20</u>
Laba sebelum pajak		100 (4)
Pajak penghasilan		<u>50</u>
Laba bersih		\$ 50 (5)

Sumber : Agus Maulana, 1992: 273

(2) Laba Divisi Langsung

Cara pengukuran ini memperlihatkan seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh divisi terhadap biaya-biaya umum dan tingkat laba perusahaan secara keseluruhan. Cara ini dilakukan dengan jalan mencatat seluruh biaya yang terjadi baik secara langsung ataupun tidak langsung yang dapat dilacak mengenai seluruh kegiatan divisi tersebut,

dengan tidak mempedulikan apakah biaya-biaya tersebut terkendali atau tidak.

(3) Laba Divisi yang Terkendali

Cara pengukuran laba divisi yang terkendali didapatkan dari hasil pengurangan seluruh biaya-biaya yang dapat dipengaruhi oleh para manajer divisi itu.

(4) Laba Sebelum Pajak

Cara pengukuran ini, semua biaya-biaya sebelum pajak dialokasikan kepada beberapa divisi. Dasar pengalokasiannya menggambarkan suara relatif besarnya biaya yang terjadi untuk setiap divisi, atau dengan kata lain hal ini menggambarkan besarnya manfaat yang diterima oleh masing-masing divisi.

(5) Laba Bersih

Tidak semua perusahaan menggunakan pengukuran laba bersih karena :

- secara umum besarnya tingkat laba sesudah pajak ini merupakan persentasi tetap dari besarnya laba sebelum pajak oleh karena itu dianggap tidak perlu memasukkan perimbangan unsur pajak perusahaan
- keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap pajak pendapatan biasanya dilakukan pada tingkat kantor pusat perusahaan oleh karena itu tingkat laba divisi seharusnya tidak terpengaruh atau tidak dapat dipengaruhi oleh keputusan-keputusan tersebut.

4) Pusat investasi

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa *ratio* antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba tersebut. Ukuran ini disebut dengan kembalian investasi (*return on investment* disingkat ROI), yang rumus perhitungannya adalah laba dibagi investasi. Dapat pula manajer pusat investasi diukur prestasinya dengan menggunakan *residual income*, yang merupakan laba dikurangi dengan beban modal (*capital charge*), atau produktivitasnya yang merupakan *ratio* antara keluaran dengan masukan.

E. Hubungan Anggaran dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

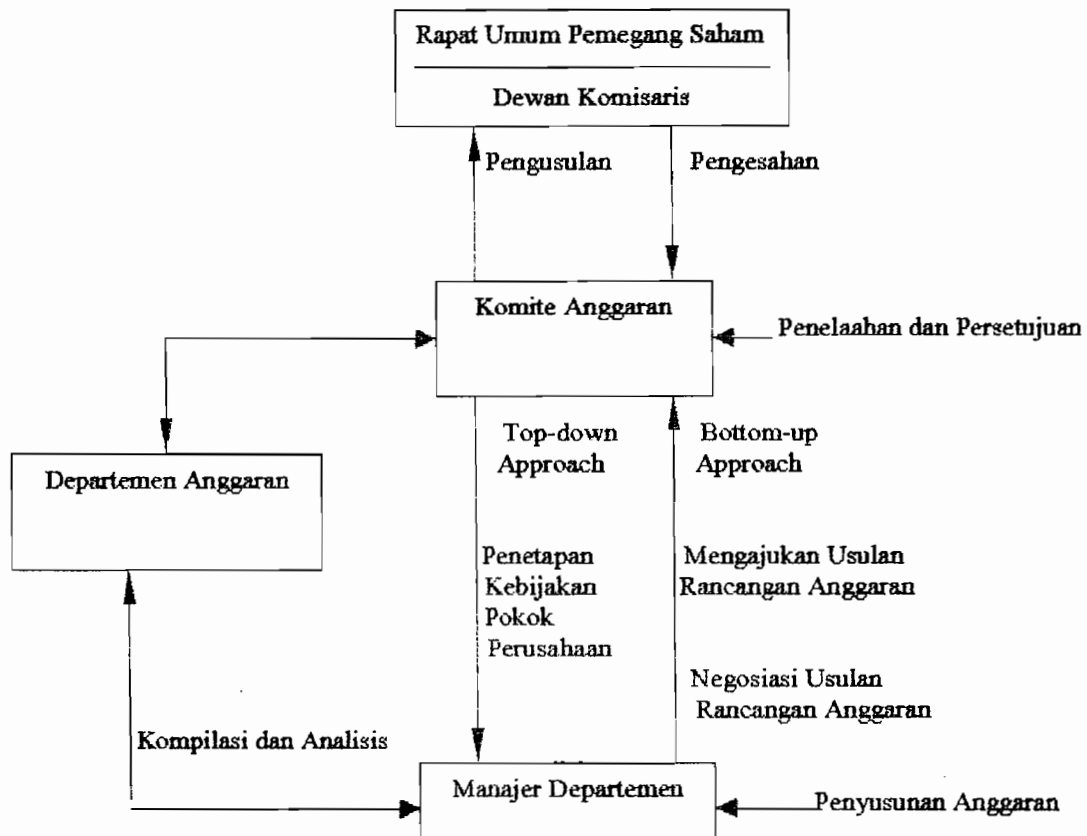
Sistem akuntansi pertanggungjawaban memerlukan anggaran karena dalam anggaran, program dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban, yaitu anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sebuah program atau bagian dari program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Hasil akhir proses negosiasi adalah

persetujuan tentang perkiraan biaya yang akan terjadi selama satu tahun (untuk pusat biaya), anggaran laba (untuk pusat laba), dan ROI yang diisyaratkan (untuk pusat Investasi).

Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik yang tiap-tiap manajemnya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian, jika terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggung jawab. Anggaran harus disusun sesuai dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran yang berada dibawah tanggung jawab masing-masing. Rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh Komite anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer berpartisipasi menyusun anggarannya masing-masing, oleh karena itu masing-masing manajer akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya tersebut. Struktur penyusunan anggaran dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3

Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran



Sumber: Mulyadi, 1993: 503

1. Kegunaan anggaran

Penggunaan anggaran di dalam perusahaan akan mendapatkan beberapa manfaat yang cukup besar, antara lain sebagai berikut (Agus Ahyari, 1988: 5):

a. Terdapatnya Perencanaan Terpadu

Dengan menggunakan anggaran, perusahaan akan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan menggunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam

perusahaan akan disentuh oleh anggaran perusahaan. Dengan demikian, maka anggaran ini akan merupakan cerminan seluruh kegiatan perusahaan yang bersangkutan, sehingga penyusunan anggaran akan merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

b. Terdapatnya Pedoman Pelaksanaan Kegiatan Perusahaan

Dengan adanya anggaran perusahaan, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan tersebut dapat dilaksanakan dengan lebih pasti, karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada. Hal ini akan dapat menghilangkan keragu-raguan yang ada di dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan, sehingga langkah-langkah yang diambil oleh para pelaksana akan menjadi lebih pasti.

c. Terdapatnya Alat Koordinasi Dalam Perusahaan

Penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan menggunakan anggaran sebagai pedoman, berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan tersebut di bawah koordinasi yang baik. Hal ini disebabkan oleh karena di dalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu bagian dengan bagian yang lain, sehingga pelaksanaan kegiatan yang berpedoman kepada anggaran tersebut sudah terkandung arti koordinasi yang sebenarnya.

d. Terdapatnya Alat Pengawasan yang Baik

Jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan akan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan tersebut. Dalam hal ini anggaran akan dapat dipergunakan sebagai alat pengawasan kegiatan yang sedang dilaksanakan dalam perusahaan.

e. Terdapatnya Alat Evaluasi Kegiatan Perusahaan

Perusahaan yang mempunyai anggaran untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya, akan dapat melaksanakan evaluasi rutin, setiap kali selesai melaksanakan kegiatan tersebut. Dalam jangka waktu tertentu, misalnya satu tahun satu kali manajemen perusahaan akan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan menggunakan anggaran sebagai alat evaluasi.

2. Perbedaan Anggaran dan Rencana

Untuk memperoleh konsep yang jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan perbedaan karakteristik anggaran dengan prakiraan (*forecast*) (Mulyadi, 1993: 490).

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu 1 tahun.

- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju dan untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Prakiraan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Prakiraan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan.
- b. Prakiraan dapat mencakup berbagai macam jangka waktu.
- c. Penyusun prakiraan tidak bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diprakirakan.
- d. Prakiraan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.
- e. Prakiraan akan selalu dimutakhirkan (*update*) jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi.
- f. Penyimpangan dari yang diprakirakan tidak dianalisis secara formal atau secara berkala. Penyusun prakiraan melakukan analisis terhadap penyimpangan hasil prakiraan dengan apa yang diprakirakan, namun

tujuan analisis ini adalah untuk memperbaiki kemampuannya dalam melakukan prakiraan.

3. Karakteristik Anggaran

Anggaran yang baik memiliki karakteristik berikut ini (Mulyadi, 1993: 511):

a. Anggaran disusun berdasarkan program.

Proses manajemen perusahaan dimulai dengan perencanaan strategi, yang di dalamnya terjadi proses penetapan tujuan perusahaan dan penentuan strategi, untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah tujuan perusahaan ditetapkan dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut dipilih, proses manajemen perusahaan kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.

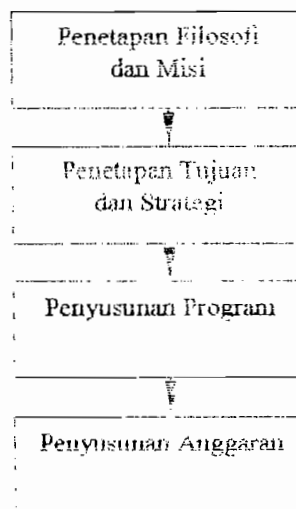
Penyusunan program merupakan proses pengambilan keputusan mengenai program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dan penaksiran sumber yang dialokasikan kepada tiap program tersebut. Program merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik.

Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kegiatan perusahaan yang ditujukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam

rencana jangka panjang. Jika anggaran tidak disusun berdasarkan program, perusahaan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas. Proses Perencanaan menyeluruh perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.4

Gambar 2.4.

Perencanaan Menyeluruh Perusahaan



Sumber: Mulyadi, 1993: 496

- b. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.

Menurut karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi 4 golongan yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Proses pengendalian pusat biaya kebijakan dimulai dengan pembuatan anggaran biaya yang disetujui oleh manajemen puncak. Anggaran biaya ini merupakan batas dari pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan. Anggaran biaya ini bukan

merupakan tolok ukur efisiensi, namun untuk memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran.

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang manajer diukur kinerjanya berdasarkan pendapatannya. Manajer pusat pendapatan tidak dimintai pertanggungjawaban mengenai masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contoh pusat pendapatan ini adalah departemen pemasaran. Departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan, tanpa harus dibebani tanggung jawab atas biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh departemen tersebut. Pada umumnya biaya-biaya yang terjadi dalam pusat pendapatan merupakan biaya kebijakan, maka pusat pendapatan umumnya juga merupakan pusat biaya kebijakan.

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur dari selisih antara pendapatan dengan biaya dalam memperoleh pendapatan tersebut. Oleh karena itu dalam pusat laba, baik masukan maupun keluaran diukur dalam satuan rupiah untuk menghitung laba yang dipakai sebagai pengukur kinerja manajernya.

Karena tiap-tiap tipe pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain,

penyusunan anggaran yang tidak didasarkan pada karakteristik pengendalian masing-masing tipe pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan tolok ukur kinerja yang tidak sesuai dengan karakteristik ukuran kinerja kegiatan pusat pertanggungjawaban. Hal ini akan mengakibatkan perilaku yang tidak semestinya pada manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan anggarannya.

c. Anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan alat pengendalian

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan "*Sense of Commitment*" dalam diri penyusunnya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil menanamkan "*Sense of Commitment*" dalam diri penyusunnya akan berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan belaka, maka jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya tidak satupun manajer yang merasa bertanggung jawab.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini (Mulyadi , 1993: 512):

- 1) partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran.
- 2) Organisasi anggaran untuk memisahkan fungsi penyusun usulan anggaran, fungsi penelaah dan pengesahan usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran.
- 3) Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengisian peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam penulisan ini adalah studi kasus yaitu penelitian terhadap PT WANA AWET MAS yang berkaitan dengan kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku bagi perusahaan yang diteliti.

B. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek Penelitian ini adalah semua fungsi yang terkait dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian logistik, kepala bagian pemasaran, kepala bagian penelitian dan pengembangan, kepala bagian akuntansi dan keuangan, kepala bagian administrasi dan sumber daya manusia.

2. Objek penelitian

Objek Penelitian meliputi :

- a. Struktur Organisasi**
- b. Pendelegasian Wewenang**
- c. Sistem Pengendalian Manajemen**
- d. Prosedur Penyusunan Anggaran**

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian adalah di PT WANA AWET MAS, Yogyakarta.

Waktu penelitian adalah bulan April sampai Mei 2001

D. Data yang Diperlukan

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Struktur organisasi perusahaan.
3. Prosedur penyusunan anggaran.

E. Metode Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian skripsi ini digunakan beberapa metode pengumpulan data:

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung mengenai gambaran umum perusahaan, kemampuan perusahaan dalam memenuhi karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban dan alasan-alasannya.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sumber pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan mempelajari tentang data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti antara lain struktur organisasi dan penyusunan anggaran serta jenis-jenis biaya dan pendapatan.

3. Observasi

Observasi bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap dan tepat mengenai objek yang diteliti melalui pengamatan langsung terhadap objek, subjek dan kegiatan yang dilakukan perusahaan pada tiap bagian. Teknik ini digunakan untuk melengkapi data yang telah dikumpulkan dengan teknik wawancara dan dokumen

F. Teknik Analisis Data

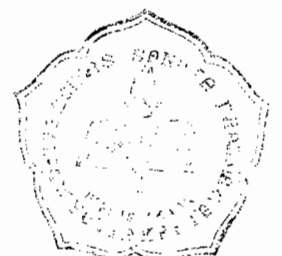
Untuk mengetahui kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban oleh PT WANA AWET MAS maka dilakukan analisis dengan langkah-langkah:

1. Mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Mendeskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut teori yaitu sebagai berikut:
 - a. Ditinjau dari jenis struktur organisasi.
 - b. Ditinjau dari pendelegasian wewenang
 - c. Ditinjau dari pengendalian manajemen
 - d. Ditinjau dari penyusunan anggaran
3. Membandingkan data –data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori yang sebaiknya dilakukan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Setelah melakukan analisis data untuk menentukan kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka akan diketahui bahwa perusahaan PT WANA AWET MAS memungkinkan atau tidak dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Jika perusahaan tidak memungkinkan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka akan diberi beberapa masukan atau saran.

Jika perusahaan tersebut memungkinkan dalam menggunakan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka akan dianalisis beberapa keuntungan yang akan didapat dari penggunaan sistem akuntansi pertanggungjawaban.



BAB IV

Gambaran Umum Perusahaan

A Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Wana Awet Mas adalah suatu perusahaan manufaktur yang memproduksi kayu lapis. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1993 yang dimiliki dan sekaligus dipimpin oleh Ir Winarno Sastrosuparno. PT Wana Awet Mas berdiri dengan akta perusahaan No 65 tanggal 8 Nofember 1993 dan perubahan terakhir, dihadapan notaris Raden Mas Soerjanto Partaningrat, SH di Yogyakarta. Perusahaan ini mempunyai ijin tetap usaha industri dari Departemen Perindustrian No 386/11/4/IV/1995 pada tanggal 11 April 1995, dan mulai aktif beroperasi pada bulan Agustus 1995.

PT Wana Awet Mas memiliki pabrik yang terletak di Jalan Pringsurat Desa Nguwet, Kecamatan Kranggan, Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah serta berkantor pusat di Jalan Pertanian No 382 RT 11/RW 21 Tegalmulyo Banguntapan, Yogyakarta. Pemilihan lokasi pabrik yang berada di Temanggung ini dengan alasan bahwa bahan baku produksi yang berupa kayu sengon laut banyak terdapat di sana. Dengan begitu perusahaan akan mendapatkan keuntungan diantaranya adalah lebih mudah memperoleh bahan, biaya angkut bahan lebih rendah, tingkat kerusakan bahan rendah, serta kelangsungan untuk memperoleh bahan juga lebih terjamin. Pemilihan

lokasi kantor pusat berada di Yogyakarta karena pemilik tunggal yang sekaligus pimpinan perusahaan bertempat tinggal di Yogyakarta.

Perusahaan ini sejak pertama kali berdiri berbentuk PT (Perseroan Terbatas) dan tidak mengalami perubahan sampai sekarang. Permodalan PT berasal dari lembaga keuangan modal Ventura yang ada di Yogyakarta, sehingga perusahaan diharuskan untuk menyajikan laporan keuangan secara baik di dalam mempertanggungjawabkan dana yang digunakan.

Selama 8 tahun berdiri perusahaan telah mengalami perkembangan dengan pesat, terbukti bahwa pada tahun 1997 perusahaan mulai mengadakan perluasan pabrik di lokasi yang sama, volume penjualan meningkat dan karyawan yang bertambah hampir mencapai 300 orang.

B. Bagian Produksi

1. Hasil produksi

PT Wana Awet mas menghasilkan satu jenis produksi yaitu kayu lapis yang bisa digunakan untuk membuat perabotan-perabotan rumah tangga, meja, kursi, almari. Produksi kayu lapis yang dihasilkan memiliki berbagai macam ukuran misalnya 12 mm dan 6 mm dan masing-masing memiliki no order sendiri-sendiri.

2. Bahan baku, Bahan pembungkus, Bahan Bakar dan Pelumas

Bahan baku yang dipergunakan oleh PT Wana Awet Mas dalam proses produksinya untuk menghasilkan kayu lapis adalah kayu sengon laut yang berbentuk gelondongan yang berasal dari pemasok dan dari pembelian.

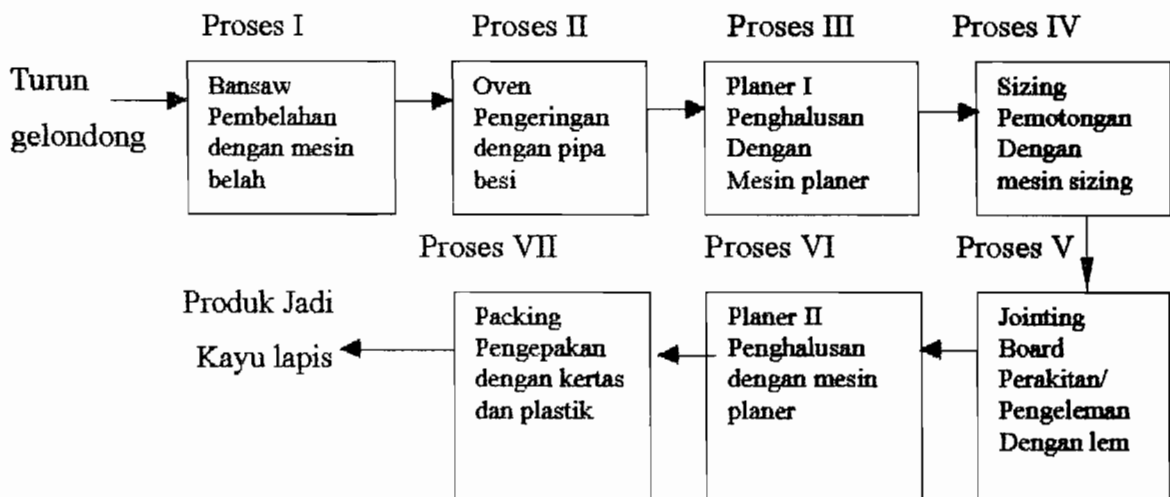
Bahan pembungkus untuk membungkus kayu lapis yang siap dipasarkan berupa kertas dan plastik pembungkus, sedangkan bahan bakar dan pelumas yang diperlukan dalam proses produksi adalah kayu bakar, premium, solar, dan minyak pelumas.

3. Proses Produksi

Proses produksi yang dilakukan oleh PT Wana Awet Mas untuk menghasilkan kayu lapis berlangsung secara masal melalui lima tahap pengolahan. Di bawah ini disajikan gambar 4.5 tentang proses produksi PT Wana Awet Mas.

Gambar 4.5

Proses Produksi PT Wana Awet Mas



Sumber: PT Wana Awet Mas

a. Proses Pembelahan (Bansaw)

Proses pembelahan dilakukan dengan membelah kayu sengon laut yang berbentuk gelondongan dengan ukuran 123 cm dengan diameter minimal 20 cm dengan menggunakan mesin belah dengan ketebalan 4 cm.

b. Proses Pengeringan (Oven)

Proses pengeringan dilakukan dengan oven. Satu oven dapat menampung maksimal 30m^3 kayu belah. Proses pengeringan dilakukan dengan menggunakan pipa besi berbentuk spiral yang dialiri air panas. Pengeringan dilakukan selama 8 hari, tetapi apabila sebelumnya telah dilakukan penjemuran selama 2 hari, Cukup di oven selama 4 hari.

c. Proses Penghalusan (Planer)

Proses penghalusan dilakukan dengan memasah kayu yang sudah dikeringkan dengan mesin planer.

d. Proses Pemotongan (Sizing)

Proses sizing merupakan proses pemotongan kayu dengan ukuran panjang 1m serta lebar 30 cm, 50 cm, dan 80 cm dengan menggunakan mesin sizing.

e. Proses Perakitan (Jointing Board)

Pada proses ini kayu dirakit dengan melakukan pengeleman menggunakan lem sehingga membentuk papan.

f. Proses Pengepakan (Packing)

Proses pengepakan ini dilakukan setelah kayu dibentuk papan dan dilakukan penghalusan terakhir (planer II). Kayu-kayu tersebut di pak dengan menggunakan bahan pembungkus yang berupa kertas dan plastik hingga siap dipasarkan.

C. Bagian Personalia

I. Total tenaga kerja adalah 294 orang yang terdiri dari :

a. Pembelahan (Ban Saw)

- Bansaw I 28 orang

- Bansaw II 28 orang

b. Pengeringan (Oven) 12 orang

c. Penghalusan (Planer) 28 orang

d. Sizing

- seri 22 orang

- trimming 16 orang

e. Pengeleman (joint Board) 39 orang

f. Ripsaw I dan II 34 orang

g. Cross cut I dan II 26 orang

h. Packing 6 orang

i. Sopir 6 orang

j. Mandor 3 orang

k. Keamanan	7 orang
l. Bengkel	11 orang
m. Kebersihan	11 orang
n. Karyawan tetap	17 orang
Total Tenaga Kerja	294 orang

II Sistem Penggajian

Sistem penggajian dipergunakan untuk menangani transaksi penggajian para karyawan. Gaji karyawan dibayarkan setiap hari sabtu, oleh karena itu penghitungan gaji dan pembuatan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penggajian dilakukan seminggu sekali, Jam kerja karyawan dipergunakan sebagai dasar pemberian gajinya.

A. Bagian yang terlibat

1. Pencatat waktu
2. Bagian personalia
3. Juru bayar
4. Bagian keuangan
5. Bagian Akuntansi

B. Prosedur yang terkait

1. Setiap minggu, bagian pencatat waktu menghitung jam kerja karyawan dan jam lembur karyawan
2. Bagian personalia membuat rekap gaji (RG) dan slip gaji (SG).
3. Bagian keuangan menyiapkan bukti kas keluar (BKK) dan uang.

4. Bagian personalia menghitung gaji setiap karyawan dan memasukkannya ke slip gaji berdasarkan informasi yang ada pada arsip daftar gaji
5. Juru bayar membayarkan gaji kepada karyawan dan meminta karyawan untuk menandatangani daftar gaji.
6. Daftar Gaji yang ditandatangani karyawan diserahkan kembali oleh juru bayar kepada bagian personalia.
7. Bagian personalia mengarsipkan daftar gaji yang ditandatangani karyawan.

III. Fasilitas-Fasilitas

Fasilitas- fasilitas yang diberikan oleh perusahaan selain upah dan gaji adalah tunjangan hari raya yang diberikan setiap tahun menjelang hari raya dan Asuransi jamsostek bagi para pekerja.

D. Pemasaran

Sistem pemasaran PT Wana Awet Mas yaitu dengan mengekspor hasil produksinya yang berupa kayu lapis yang berwarna putih dan halus untuk dijual kepada pembeli yakni beberapa perusahaan di Jepang dengan tujuan Kobe, Nagoya, Mizuzima, Hakata. Hasil produksi kayu lapis yang berwarna putih dan halus bisa digunakan untuk membuat perabotan rumah tangga. Jadi hasil produksi tersebut diekspor ke Jepang. Di Jepang kayu lapis itu biasanya digunakan sebagai tempat tidur, meja kursi, serta almari.

E. Bagian Keuangan

I. Penentuan Harga Pokok Penjualan

Perusahaan menentukan harga pokok penjualan diperoleh dari :

Bahan Baku Gelondong

Pembelian Bahan Baku Awal	XXXX
Pembelian Bahan Baku	<u>XXXX</u>
Bahan Baku siap dipakai	XXXX
Persediaan Bahan Baku akhir	<u>(XXXX)</u>
Pemakaian Bahan Baku	XXXX
Biaya Tenaga Kerja Langsung	XXXX
BOP	XXXX
Persediaan BDP Awal	<u>XXXX</u>
Jumlah Biaya Produksi	XXXX
Persediaan BDP Akhir	<u>(XXXX)</u>
Harga Pokok Produksi	XXXX
Persediaan Barang Jadi Awal	<u>XXXX</u>
Barang jadi siap diekspor	XXXX
Persediaan Barang Jadi Akhir	<u>(XXXX)</u>
Harga Pokok Penjualan	XXXX

II. Penentuan Laba

Metode penentuan laba yang digunakan oleh perusahaan adalah metode laba langsung karena pada pengukuran laba tersebut memperlihatkan seberapa besar kontribusi yang dapat diberikan oleh unit terhadap biaya-biaya umum dan tingkat laba secara keseluruhan.

Penentuan laba diperusahaan diperoleh dari :

Hasil Penjualan Ekspor	XXXX
Retur Penjualan	<u>(XXXX)</u>
Penjualan Bersih	XXXX
Harga Pokok Penjualan	<u>(XXXX)</u>
Laba Kotor	XXXX
Biaya Usaha	<u>(XXXX)</u>
Laba Bersih Usaha	XXXX
Pendapatan Lain-lain	<u>XXXX</u>
Laba Bersih	XXXX

III. Pelaporan Biaya

Fungsi Akuntansi dan Keuangan yang mengendalikan pengeluaran biaya-biaya yang terjadi di perusahaan. Unit ini membuat pelaporan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan setiap bulan sekali tepatnya pada akhir bulan. Sistem pelaporan biaya perusahaan yaitu dengan membuat rekapitulasi biaya dan membuat laporan biaya produksi.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

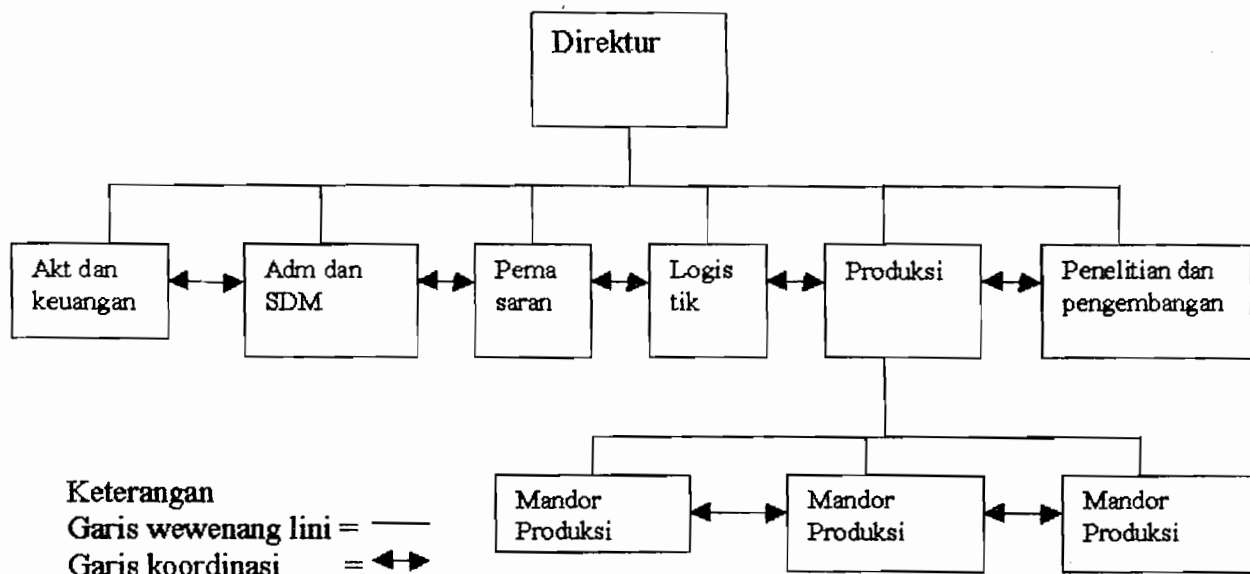
1. Mendeskripsikan Data-data perusahaan

a. Struktur organisasi

PT Wana Awet Mas dipimpin oleh seorang Direktur yang dibantu oleh kepala-kepala bagian, yang terdiri dari Kepala Bagian Akuntansi dan Keuangan, Kepala Bagian Administrasi, Kepala Bagian Pemasaran, Kepala Bagian logistik dan Kepala Bagian Produksi.

Berikut ini Bagan Struktur Organisasi Perusahaan yang berbentuk Fungsional.

Gambar 5.1
Bagan Struktur Organisasi
PT Wana Awet Mas



Sesuai dengan topik penelitian yang berkaitan dengan kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban maka berikut akan diuraikan tugas dan tanggung jawab pada masing-masing fungsi. Tugas dan tanggung jawab dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Direktur.

- a) Membuat rencana kerja jangka panjang perusahaan.
- b) Mengkoordinir pelaksanaan kebijaksanaan umum demi kelancaran operasi perusahaan.
- c) Memimpin perusahaan untuk mencapai tujuan.
- d) Mengendalikan perusahaan.

2) Bagian Akuntansi dan Keuangan.

- a) Menyusun rencana Anggaran Belanja perusahaan.
- b) Menyelenggarakan Administrasi keuangan dan Akuntansi Perusahaan.
- c) Membantu Direktur dalam mengendalikan keuangan perusahaan.
- d) Mengawasi kegiatan pembukuan.
- e) Menyusun laporan keuangan.
- f) Bertanggung jawab kepada Direktur perusahaan.

3) Bagian Administrasi dan Sumber Daya Manusia.

- a) Merencanakan perekrutan, pelatihan dan pengembangan karyawan.
- b) Menyusun Anggaran kepegawaian.
- c) Mengawasi disiplin dan pelaksanaan tata tertib kepegawaian.
- d) Menyelenggarakan administrasi Astek dan Jamsostek.

- e) Memelihara kebersihan dan Inventaris perusahaan.
 - f) Bertanggung jawab kepada Direktur perusahaan.
- 4) Bagian Pemasaran.
- a) Menyusun rencana dan pengendalian perusahaan.
 - b) Memasarkan barang hasil produksi dan mencari peluang pasar.
 - c) Menyusun skedul pengiriman barang ke konsumen.
 - d) Mengusahakan pameran hasil produksi.
 - e) Bertanggung jawab kepada Direktur perusahaan.
- 5) Bagian Logistik
- a) Bertanggung jawab terhadap pengadaan bahan baku, bahan penolong, lem dan bahan bakar.
 - b) Menyeleksi mutu bahan baku dan bahan penolong.
 - c) Mengendalikan persediaan bahan baku, bahan penolong, lem dan bahan bakar.
 - d) Mengendalikan persediaan barang jadi.
 - e) Bertanggung jawab terhadap Direktur perusahaan.
- 6) Bagian Produksi
- a) Menyusun rencana dan mengawasi kegiatan produksi.
 - b) Bertanggung jawab terhadap kualitas produk yang dihasilkan.
 - c) Mengawasi dan memelihara mesin-mesin maupun listrik demi kelancaran produksi.
 - d) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi.

- e) Menyelenggarakan kegiatan administrasi untuk bagian produksi.
- f) Bertanggung jawab kepada Direktur perusahaan.

7) Bagian Penelitian dan Pengembangan.

- a. Mengusahakan perbaikan kualitas produk yang sudah ada untuk lebih disesuaikan terhadap selera konsumen.
- b. Mengusahakan perbaikan proses produksi untuk meningkatkan efisiensi.
- c. Bertanggung jawab terhadap Direktur perusahaan.

b. Pendelegasian Wewenang

Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT Wana Awet Mas yaitu struktur organisasi yang berbentuk fungsional maka PT Wana Awet Mas memiliki rentang pengendalian yang luas yang menciptakan struktur organisasi yang merata dengan tingkat manajemen yang lebih sedikit antara tingkat paling atas dengan paling bawah. Rentang pengendalian yang luas menyebabkan para manajer memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Dengan bentuk organisasi yang fungsional memperlihatkan bahwa kekuatan dikonsentrasikan pada puncak organisasi. Walaupun demikian, Direktur perusahaan PT Wana Awet Mas telah mendelegasikan wewenang kepada tiap-tiap fungsi dengan membagi tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing fungsi. Setelah pengalokasian tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing fungsi, Direktur memberikan wewenang untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang ia berikan. Hal ini berarti

tiap-tiap fungsi mempunyai hak atas nama manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan Direktur. Dan dengan adanya tanggung jawab berarti tiap-tiap fungsi berkewajiban melaksanakan tugas yang Direktur berikan dengan hasil yang memuaskan.

Dalam pendelegasian wewenang tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

1. Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi akuntansi dan keuangan untuk menyelenggarakan keuangan dan mengendalikan keuangan perusahaan sehingga fungsi akuntansi dan keuangan mempunyai hak untuk menggunakan fasilitas-fasilitas yang diberikan untuk mendukung dalam melaksanakan tugas menyelenggarakan administrasi keuangan. Fungsi akuntansi dan keuangan juga mempunyai wewenang untuk mengendalikan biaya-biaya yang terjadi di perusahaan.
2. Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi logistik yaitu mengusahakan pengadaan bahan baku dan menyeleksi mutu bahan yang akan diproduksi. Fungsi tersebut mempunyai hak untuk bertindak atas nama manajer dalam memutuskan masalah yang berhubungan dengan pengadaan bahan baku dan menyeleksi mutu bahan. Dalam memutuskan masalah yang berhubungan dengan bahan baku dan menyeleksi mutu bahan, fungsi logistik melakukan koordinasi dengan fungsi lain sebagai pertimbangan serta meminta persetujuan Direktur.

3. Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi produksi untuk mengawasi kegiatan-kegiatan produksi. Fungsi produksi mempunyai hak untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan jadwal yang direncanakan. Dalam melaksanakan tugasnya, fungsi produksi melakukan koordinasi pada fungsi lain misalnya pada fungsi pengadaan bahan dalam membuat produk tergantung pada bahan baku yang disediakan. Direktur telah membagi tugas dan tanggung jawab kepada fungsi produksi. Dan Fungsi produksi harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan keadaan yang memuaskan.
4. Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi pemasaran untuk menyusun skedul pengiriman barang ke konsumen dan menentukan target penjualan dengan koordinasi pada fungsi produksi. Fungsi pemasaran mempunyai hak untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Direktur telah membagi tugas dan tanggung jawab kepada fungsi pemasaran dan fungsi tersebut harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan keadaan yang memuaskan.
5. Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi administrasi dan sumber daya manusia untuk menyelenggarakan administrasi dalam melaksanakan kegiatan produksi dan menyusun rencana anggaran pekerja. Fungsi administrasi mempunyai hak untuk melaksanakan tugasnya misalnya menentukan pembukuan yang meliputi buku harian, menentukan klasifikasi posting, mendaftar mutasi dan rincian. Fungsi

tersebut membantu fungsi produksi dalam menyelenggarakan administrasi bagian produksi. Fungsi tersebut harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan keadaan yang memuaskan.

6. Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi penelitian dan pengembangan untuk mengusahakan perbaikan kualitas produk. Direktur telah membagi tugas dan tanggung jawab kepada Fungsi penelitian dan pengembangan. Dan fungsi bagian penelitian dan pengembangan mempunyai hak untuk melaksanakan tugasnya misalnya menyeleksi produk jadi kayu lapis yang benar-benar baik dan bermutu yang benar-benar berkualitas. Fungsi bagian penelitian dan pengembangan harus melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan keadaan yang memuaskan.

Dalam menjalankan kegiatan perusahaan, tiap-tiap fungsi melakukan kerja sama dan *team work* dan antara fungsi satu dengan fungsi lain tidak dapat bekerja sendiri-sendiri.

Contoh : Dalam melaksanakan kegiatan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi kayu lapis dikonsentrasikan pada Direktur/Manajer Puncak. Fungsi pengadaan bahan mencari kebutuhan untuk melaksanakan fungsi produksi. Dan dalam upaya kelancaran proses produksi, ada mandor yang bertugas mengawasi jalannya proses produksi. Fungsi administrasi yang membuat catatan harian dan mengatur pengadaan barang. Fungsi keuangan yang mengeluarkan

biaya untuk menjalankan proses produksi dan kegiatan lain yang ada di perusahaan seperti pemasaran. Fungsi pemasaran yang memasarkan barang yang telah diproduksi. Dalam melakukan kegiatan perusahaan, fungsi satu dengan fungsi lain melakukan koordinasi untuk menjalankan kegiatan perusahaan.

PT Wana Awet Mas adalah perusahaan yang mempunyai sistem organisasi cenderung sentralisasi. Ini dapat dilihat dari jawaban yang diperoleh oleh tiap-tiap bagian dalam tingkat pelimpahan wewenang (lihat lampiran jawaban Desentralisasi-sentralisasi). Dari jawaban yang diperoleh tiap-tiap bagian rata rata memiliki wewenang yang terbatas yaitu antara 2-3 dengan memberitahukan apa yang dilakukan dan tidak mengambil tindakan sebelum mendapat persetujuan. Secara keseluruhan PT wana Awet Mas memiliki kecenderungan sentralisasi dengan persentase 56% yang artinya perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan masih dikonsultasikan kepada Manajer Puncak dan melakukan koordinasi dengan fungsi-fungsi lain. Manajer Puncak yang menentukan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang ada di perusahaan.

c. Pengendalian Manajemen

PT Wana Awet Mas merupakan perusahaan yang mempunyai struktur organisasi fungsional yang sederhana. Pada struktur organisasi, Direktur membawahi langsung fungsi-fungsi yang ada. Dan setiap fungsi bertanggung jawab langsung pada Direktur. Pelaksanaan kegiatan di perusahaan tersebut terbagi menjadi 2 yaitu pelaksanaan kegiatan yang ada di kantor pusat yang meliputi fungsi akuntansi dan keuangan dan fungsi pemasaran. Pelaksanaan kegiatan di kantor cabang yang meliputi fungsi logistik, fungsi produksi, fungsi administrasi dan sumber daya manusia, fungsi penelitian dan pengembangan. Dalam melaksanakan kegiatan, masing-masing fungsi tidak bisa bekerja sendiri-sendiri tetapi melakukan koordinasi. Antara fungsi satu dengan fungsi lain masih berhubungan dengan kekuatan dikonsentrasikan Direktur/Manajer Puncak.

Di dalam melakukan pengendalian manajemen, fungsi yang melakukan pengendalian manajemen adalah fungsi produksi. Fungsi produksi melakukan pengendalian manajemen karena di dalam fungsi produksi mempunyai tugas mengawasi kegiatan produksi dan memperlancar proses produksi yang dikerjakan oleh pekerja. Di bagian fungsi produksi mempunyai pekerja kira-kira 200 orang yang bertugas dalam melakukan proses produksi. Mandor yang ada di bagian produksi berhadapan langsung dengan para pekerja pabrik dan mandor diberi wewenang dari Manajer Puncak/Direktur untuk mengatur/mengawasi

kegiatan produksi yang dilakukan oleh para pekerja. Mandor membuat jadwal bagi para pekerja yang disesuaikan dengan permintaan produksi dari fungsi pemasaran dan tergantung pada persediaan bahan baku dari fungsi logistik. Dalam mengawasi proses produksi, mandor dibantu oleh fungsi lain misalnya dari fungsi logistik yang membantu dalam menyediakan bahan baku dan fungsi administrasi dan sumber daya manusia yang membantu dalam mengabsen pekerja yang hadir dan mencatat segala keperluan yang dibutuhkan dalam melaksanakan proses produksi. Mandor berusaha untuk memotivasi para pekerja untuk bekerja giat sesuai dengan target produksi yang diinginkan misalnya dalam melakukan proses produksi tiap kelompok misalnya bagian pengeleman, 12 karyawan ditargetkan harus menghasilkan 450 loyang . Tiap pekerja harus mengisi daftar hadir setiap kali masuk kerja. Dari daftar hadir mandor akan tahu mana pekerja yang rajin atau yang malas. Dari kegiatan yang telah dilaksanakan, mandor diberi wewenang dari Direktur untuk memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan hasil kerja para pekerja. Keputusan-keputusan yang dapat diambil oleh mandor misalnya keputusan dalam memberikan target pekerjaan, keputusan untuk memberikan teguran jika pekerja melanggar peraturan. Dalam melakukan kegiatannya keputusan yang dilakukan mandor merupakan keputusan dari manajer puncak. Dalam mengambil keputusan masih tergantung pada Direktur misalnya dalam kasus mengatasi pekerja yang malas, mandor hanya diberi

wewenang untuk menegur/memberikan surat peringatan tetapi dalam mengambil tindakan bagi pekerja dilakukan oleh Direktur.

Pada fungsi produksi ini, biaya-biaya yang terjadi pada fungsi ini bukan menjadi tanggung jawab fungsi ini, biaya-biaya yang terjadi dikelola oleh bagian administrasi yang bekerja sama dengan bagian keuangan. Fungsi-fungsi yang ada pada PT Wana Awet Mas merupakan fungsi-fungsi yang saling berkaitan dan terkoordinasi. Masing-masing fungsi mempunyai tugas dan tanggung jawab tetapi dalam mengambil keputusan, keputusan yang diambil masih diawasi dan dikendalikan oleh Direktur. Pada fungsi-fungsi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab tetapi dalam menjalankan kegiatan masing-masing fungsi masih diawasi/dipantau oleh Direktur.

d. Penyusunan Anggaran

PT Wana Awet Mas membuat rencana anggaran. Fungsi yang melakukan penyusunan rencana anggaran dan bertanggung jawab terhadap penyusunan rencana anggaran ada 2 yaitu yang berada di kantor pusat oleh bagian akuntansi keuangan yang mengendalikan keuangan perusahaan dan yang berada di kantor cabang oleh fungsi administrasi dan sumber daya manusia yang mengendalikan keuangan untuk para pekerja di kantor cabang dan mengendalikan keuangan untuk proses produksi. Rencana Anggaran yang dibuat oleh fungsi bagian akuntansi dan keuangan merupakan rencana anggaran belanja perusahaan. Rencana anggaran

disusun setiap bulan. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan tidak memiliki patokan atau pedoman tetapi dari fungsi administrasi dan sumber daya manusia, mendata kebutuhan yang akan dikeluarkan di cabang misalnya pengeluaran tentang biaya pemesanan bahan baku atau gaji pekerja tiap minggu diinformasikan ke bagian akuntansi dan keuangan kemudian bagian akuntansi dan keuangan yang menyediakan uang untuk mencukupi kebutuhan di kantor cabang. Pengelola rencana anggaran di kantor cabang dilakukan oleh bagian administrasi dan sumber daya manusia. Bagian administrasi kemudian memberitahukan rencana anggaran produksi kepada bagian akuntansi keuangan, bagian akuntansi dan keuangan yang menyusun rencana anggaran keseluruhan dan menyediakan kebutuhan biaya yang akan dibutuhkan di kantor cabang. Informasi yang dibutuhkan dalam penyusunan rencana anggaran yaitu informasi berupa kebutuhan yang akan dikeluarkan oleh tiap fungsi. Perusahaan mengadakan perbandingan atas rencana anggaran yang disusun tiap 6 bulan sekali, dengan tujuan untuk mengontrol keuangan perusahaan dan sebagai evaluasi untuk perencanaan selanjutnya. Perbandingan atas rencana anggaran ini dilakukan oleh bagian akuntansi dan keuangan yang bertugas mengendalikan seluruh keuangan perusahaan. Prosedur penyusunan anggaran belum ditetapkan secara formal maksudnya fungsi yang membuat rencana anggaran langsung membuat rencana anggaran dan minta persetujuan Direktur. Jika Direktur

perusahaan menyetujui maka rencana anggaran tersebut dapat dilaksanakan.

2. Mendeskripsikan Kriteria Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.

a. Struktur Organisasi

Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban kriteria pertama yaitu memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi yang dimiliki minimal berbentuk fungsional.

b. Pendelegasian Wewenang

Kriteria kedua untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya sistem organisasi yang desentralisasi. Dengan adanya desentralisasi berarti pada perusahaan telah melaksanakan pendelegasian wewenang yang luas kepada orang-orang yang bertanggung jawab terhadap terhadap bagian-bagian. Untuk melaksanakan pendelegasian wewenang memerlukan kriteria sebagai berikut :

- adanya pembagian tugas
- adanya delegasi kekuasaan
- adanya pemberian tanggung jawab
- adanya akuntabilitas

c. Pengendalian Manajemen

Kriteria ketiga untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban jika ditinjau dari pengendalian manajemen adalah

- Fokus dalam pengendalian manajemen adalah manajer lini yaitu manajer yang bertanggung jawab langsung terhadap bawahan yang bertugas memberi dorongan dan motivasi untuk memacu kerja pekerja.
- Yang dikendalikan dalam pengendalian manajemen adalah keputusan manajemen.
- Aktivitas-aktivitas yang dikerjakan dalam pengendalian manajemen : merencanakan tentang apa yang harus dikerjakan, melaksanakan kegiatan, mencari informasi dan mengkomunikasikan kepada bawahan, mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan yang berhubungan dengan pengendalian biaya.

c. Penyusunan Anggaran

Kriteria penyusunan anggaran yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- Anggaran disusun berdasarkan program.
- Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban.
- Anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan alat pengendalian.

3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori

Kriteria Teori	Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	Keterangan	Hasil analisis
1. Struktur Organisasi				
- minimal fungsional	V		Perusahaan telah memiliki struktur organisasi fungsional	sesuai
2. Pendelegasian wewenang				Belum sesuai
-Adanya pembagian tugas	V			
- Delegasi kekuasaan Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan telah memiliki sistem organisasi yang desentralisasi yang berarti perusahaan telah memberikan wewenang yang luas untuk mengambil keputusan dan memecahkan masalah untuk tiap bagian masing-masing.		V	Direktur memberikan wewenang yang terbatas pada masing-masing unit. Dalam pengambilan keputusan, tiap-tiap unit dapat mengambil tindakan yang menurutnya cocok asalkan kemudian ia melaporkan hal itu kepada Direktur dan melakukan koordinasi pada fungsi lain.	
- Pemberian tanggung jawab	V			
- Akuntabilitas	V			
3. Pengendalian manajemen				belum sesuai
- fokus manajer lini/mandor	V		Perusahaan mempunyai mandor yang bertugas mengawasi langsung pekerja pabrik.	
-keputusan manajemen dikendalikan		V	Pengendalian keputusan berada di tangan Direktur	
-merencanakan program	V			
-melaksanakan kegiatan	V			
-Mencari informasi	V			
-Mengambil keputusan terhadap tugas-tugas	V			



Kriteria Teori	Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	Keterangan	Hasil analisis
- mengambil keputusan terhadap pengendalian biaya		V	Perusahaan mempunyai fungsi sendiri yang bertanggung jawab dalam pengendalian biaya	
4. Penyusunan anggaran		V	Perusahaan baru membuat rencana anggaran keseluruhan untuk perusahaan yang dilakukan oleh bagian akuntansi dan keuangan	Belum sesuai
- disusun berdasarkan program	V			
- disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban		V	Perusahaan belum menunjuk pusat pertanggungjawaban	
- partisipasi fungsi lain		V		
-Membuat struktur anggaran yang dihubungkan dengan struktur organisasi		V		

B. Pembahasan

1. Struktur Organisasi

Di dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi sangat penting karena struktur organisasi mencerminkan penempatan individu yang tepat pada masing-masing jabatan dan koordinasi antara masing-masing fungsi dalam organisasi. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih rendah sehingga dapat dicapai pembagian kerja yang bermanfaat.

Oleh karena itu bentuk struktur organisasi yang diperlukan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban minimal berbentuk fungsional.

PT Wana Awet Mas telah memiliki struktur organisasi yang bersifat fungsional dimana pimpinan perusahaan membagi tugas sesuai dengan keahlian masing-masing seperti yang tercermin dalam struktur organisasi perusahaan. Oleh karena itu PT Wana Awet Mas telah memenuhi kriteria pertama sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu struktur organisasi yang berbentuk fungsional.

2. Pendelegasian wewenang

Perusahaan dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban jika sudah melakukan pendelegasian wewenang. Terlebih pada perusahaan yang mempunyai struktur organisasi fungsional, agar tiap-tiap fungsi dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik maka perlu adanya pendelegasian wewenang. Dengan adanya pendelegasian wewenang berarti manajer memberikan hak kepada tiap-tiap fungsi dan kewajiban kepada tiap-tiap fungsi sebagai timbal balik untuk pelaksanaan. Pendelegasian wewenang adalah tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab formal untuk menyelesaikan aktivitas khusus kepada bawahan. Semakin banyak wewenang didelegasikan di seluruh organisasi semakin desentralisasi organisasi tersebut. Organisasi yang terdesentralisasi akan lebih memungkinkan suatu perusahaan menerapkan

sistem akuntansi pertanggungjawaban karena pada organisasi yang terdesentralisasi, pengambilan keputusan tersebar pada unit-unit kecil sehingga memerlukan pertanggungjawaban terhadap tiap-tiap unit atas keputusan yang telah mereka buat. Untuk melaksanakan pendelegasian wewenang memiliki empat proses yang harus dilakukan yaitu alokasi(pembagian tugas), delegasi kekuasaan, pemberian tanggung jawab dan akuntabilitas.

PT Wana Awet Mas mempunyai struktur organisasi yang fungsional. PT Wana Awet Mas memiliki rentang pengendalian yang luas yang menciptakan struktur organisasi yang merata dengan tingkat manajemen yang lebih sedikit antara tingkat paling atas dengan paling bawah. Rentang pengendalian yang luas menyebabkan para manajer memiliki tanggung jawab yang lebih besar. Dengan bentuk organisasi yang fungsional memperlihatkan bahwa kekuatan dikonsentrasikan pada puncak organisasi, ini berarti bahwa pengambilan keputusan utama ada pada puncak organisasi. PT Wana Awet Mas telah melakukan pendelegasian wewenang tetapi pendelegasian wewenang yang dilakukan perusahaan belum sesuai dengan teori karena pada proses pendelegasian wewenang, wewenang yang diberikan masih terbatas pada pemenuhan tugas dan tanggung jawab yaitu pada masalah-masalah kecil di perusahaan. Sistem organisasi yang ada di perusahaan belum terdesentralisasi karena wewenang yang didelegasikan masih kecil padahal untuk menerapkan

sistem akuntansi pertanggungjawaban diperlukan organisasi yang terdesentralisasi. Wewenang yang diberikan Direktur masih terbatas pada pemecahan/pengambilan keputusan terhadap masalah kecil, dalam pengambilan keputusan tersebut tiap-tiap unit dapat mengambil tindakan yang menurutnya cocok asalkan kemudian ia melaporkan hal itu kepada Direktur. Dalam pengambilan keputusan mengenai masalah besar tiap-tiap unit melakukan koordinasi dan berkonsultasi dengan atasan. Contoh bagian produksi hanya diberikan wewenang untuk mengawasi tugas-tugas para pekerja dan menegur pekerja yang membuat kesalahan tetapi dalam menentukan berapa jumlah yang akan diproduksi, bagian produksi harus melakukan koordinasi dengan bagian lain dan konsultasi dengan Direktur.

3. Pengendalian Manajemen

Pengendalian Manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota lain dalam organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam proses pengendalian manajemen meliputi apa yang seharusnya dikerjakan (perencanaan), koordinasi terhadap kegiatan yang akan dilaksanakan, komunikasi yaitu untuk mendapatkan informasi yang berguna untuk menunjang pelaksanaan kegiatan, pengambilan keputusan dan melibatkan perilaku orang serta terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit yang dikelolanya.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi pelaku dalam proses pengendalian manajemen adalah manajer lini dalam rangka keputusan yang telah dibuatnya dalam suatu unit organisasi. Dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban, manajer lini dihadapkan pada pelaksanaan strategi yang berhubungan dengan organisasi yang dipimpinnya yang berkaitan dengan pusat pertanggungjawaban. Manajer lini dihadapkan pada pengambilan keputusan untuk mengelola unit yang dipimpinnya dan bertanggung jawab terhadap keputusan-keputusan yang telah diambil.

Pada PT Wana Awet Mas memfokuskan kegiatan operasional pada kegiatan produksi. Di bagian produksi mempunyai berbagai fungsi yang terkoordinasi dalam satu team kerja. Pada kantor cabang ada bagian produksi yang dipegang oleh mandor yaitu orang yang bertanggung jawab dalam mengawasi kegiatan proses produksi, ada bagian logistik yang menyelenggarakan pengadaan bahan, ada bagian penelitian dan pengembangan yang bertanggung jawab memeriksa kualitas barang jadi, ada fungsi yang bertanggung jawab terhadap administrasi di kantor cabang. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, tiap-tiap fungsi tidak dapat menjalankan tugasnya sendiri-sendiri tetapi antara fungsi satu dengan fungsi lainnya masih berkaitan dan fungsi-fungsi tersebut langsung bertanggung jawab pada Direktur.

Bagian yang disebut sebagai manajer lini pada PT Wana Awet Mas adalah Mandor yang ada di fungsi produksi karena mandor bertanggung jawab secara langsung terhadap pekerja pabrik dan bertugas mengawasi pekerja. Mandor yang ada di bagian produksi ada 3 orang yang masing-masing mempunyai tugas mengawasi proses produksi yang telah terbagi berdasarkan kelompok-kelompok. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan mandor yang berkaitan dengan pengendalian manajemen adalah :

a. Perencanaan

Mandor membuat target dan jadwal pelaksanaan bagi pekerja yang digunakan untuk memperlancar proses produksi.

b. Melaksanakan kegiatan dari apa yang telah direncanakan

Mandor mengawasi secara langsung pekerjaan pekerja dan mengadakan pengawasan untuk para pekerja agar dapat bekerja sesuai dengan jadwal pelaksanaan dan target yang direncanakan. Pekerja mengisi daftar hadir tiap harinya dan mandor mengawasi pekerjaan yang dilakukan pekerja.

c. Mencari informasi dan mengkomunikasikan apa yang sedang dikerjakan

Mandor melakukan koordinasi kepada bagian lain, misalnya pada bagian produksi, fungsi yang bertanggung jawab pada pengadaan bahan (logistik) kesulitan dalam mencari bahan baku atau bahan baku yang akan dikerjakan akan terlambat maka fungsi pengadaan barang akan mengkomunikasikan hal itu kepada mandor dan mandor akan

melakukan penundaan produksi. Atau bagian pemasaran memberitahukan bahwa ada tambahan pesanan dari Jepang, maka mandor yang bertugas memberitahukan kepada para pekerja untuk bekerja lembur untuk memenuhi pesanan mendadak, mendorong para pekerja untuk lebih giat bekerja dengan menciptakan suasana kekeluargaan bagi para pekerja sehingga menyebabkan para pekerja nyaman dalam menjalankan pekerjaannya.

d. Mengambil keputusan yang telah direncanakan

Dalam mengambil keputusan fungsi produksi ini melakukan koordinasi pada fungsi lain yang diketahui oleh Direktur. Sebagai contoh : perencanaan yang dibuat oleh Mandor tentang jadwal produksi masih tergantung dari target yang diberikan Manajer Puncak/Direktur. Manajer Puncak/Direktur mengharapkan adanya pengiriman barang produksi secara rutin ke Jepang yaitu 3 kali seminggu. Oleh sebab itu untuk mencapai target yang ada tergantung pada pengadaan bahan baku. Jika bahan baku lancar maka proses produksi berjalan lancar dan mandor dapat memutuskan pelaksanaan jadwal. Pengambilan keputusan yang masih tergantung pada Manajer Puncak/Direktur sebagai contoh : apabila ada pekerja yang malas dan sering tidak masuk maka mandor memberikan teguran/surat peringatan kemudian memberitahukan kepada Manajer Puncak/Direktur. Orang yang memiliki wewenang untuk mengambil tindakan kepada pekerja itu adalah Manajer Puncak.

Dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan mandor yang berkaitan dengan pengendalian manajemen secara keseluruhan keputusan-keputusan manajemen masih dikendalikan oleh Manajer Puncak. Keputusan-keputusan yang diambil oleh Mandor berhubungan dengan hal-hal yang berhubungan dengan tugasnya yaitu pengawasan proses produksi, misalnya menerapkan jam kerja yang cukup disiplin.

Untuk itu dilihat dari kriteria tentang pengendalian manajemen yaitu aktivitas yang dilakukan, mandor sebagai manajer lini telah melaksanakan aktivitas pengendalian dari nomor satu sampai tiga. Tetapi jika dikaitkan dengan kemungkinan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Aktivitas keempat belum sepenuhnya dilakukan oleh manajer lini. Keputusan manajemen yang dilakukan oleh mandor merupakan keputusan-keputusan kecil dalam upaya melancarkan tugas dan tanggung jawabnya. Keputusan-keputusan yang besar diambil oleh Manajer Puncak/Direktur. Pengendalian manajemen yang dilakukan oleh manajer lini belum memenuhi kriteria keputusan manajemen. Ini disebabkan karena semua keputusan masih diawasi/dikendalikan oleh Manajer Puncak/Direktur. Fungsi produksi ini merupakan unit organisasi yang bertanggung jawab terhadap proses produksi yang berlangsung tetapi fungsi produksi belum dapat digolongkan ke dalam salah satu pusat pertanggung jawaban karena pada fungsi produksi ini tidak diberi tanggung jawab dalam upaya pengendalian biaya. Unit

organisasi yang bertanggung jawab dalam pengendalian biaya merupakan unit akuntansi dan keuangan dan unit administrasi dan sumber daya manusia. Masing-masing unit tersebut membuat rencana anggaran untuk kepentingan /kegiatan perusahaan. Unit administrasi dan sumber daya manusia membuat rencana anggaran yang berkaitan dengan administrasi di kantor cabang. Unit akuntansi dan keuangan membuat rencana anggaran untuk kegiatan keseluruhan di perusahaan. Secara keseluruhan dilihat dari pengendalian manajemen PT Wana Awet Mas belum memenuhi kriteria.

4. Penyusunan Anggaran

Di dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, penyusunan anggaran merupakan kriteria terpenting karena digunakan untuk menilai pelaksanaan dari bagian-bagian yang dijabarkan dalam struktur organisasi. Pada sistem akuntansi pertanggungjawaban, anggaran yang baik disusun berdasarkan program, karakteristik pusat pertanggungjawaban dan anggaran tersebut dapat berfungsi sebagai perencanaan dan alat pengendalian. Sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran yang disusun harus memenuhi syarat yaitu adanya partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran, adanya struktur anggaran, dan adanya penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Pada PT Wana Awet Mas, perusahaan belum melakukan penyusunan anggaran, perusahaan hanya membuat rencana anggaran. Rencana anggaran yang disusun tidak menghubungkan program dengan pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses penyusunan rencana anggaran ditentukan oleh fungsi bagian akuntansi keuangan disetujui oleh Direktur. Perusahaan tidak mempunyai struktur anggaran yang dihubungkan dengan struktur organisasi. Oleh karena itu perusahaan belum memenuhi kriteria penyusunan anggaran.

Untuk itu, jika perusahaan ingin menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan dapat membuat struktur anggaran yang dihubungkan dengan struktur organisasi sehingga anggaran yang akan disusun dapat disesuaikan dengan tingkat manajemen dalam organisasi. Setelah struktur anggaran dibuat maka tiap-tiap manajer berpartisipasi dalam menyusun anggaran.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis perbandingan antara data-data yang ada pada perusahaan dengan teori maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini disebabkan karena kondisi atau keadaan perusahaan tidak mendukung untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan sudah memiliki satu kriteria yang terpenuhi yaitu struktur organisasi tetapi 3 kriteria lain belum terpenuhi yaitu pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran yang belum sesuai dengan teori.

Karakteristik-karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yang belum dipenuhi oleh perusahaan adalah:

1. Pendelegasian Wewenang

Pada proses pendelegasian wewenang, wewenang yang didelegasikan masih terbatas pada pemecahan masalah-masalah kecil sehingga dalam mengambil keputusan hanya terbatas pada persoalan/masalah kecil. Setiap keputusan yang diambil harus dikoordinasikan dengan bagian lain dan harus dikonsultasikan dengan Direktur sehingga sistem organisasi pada perusahaan tersebut belum desentralisasi.

2. Pengendalian Manajemen

Pada pengendalian manajemen, PT Wana Awet Mas belum menentukan/menunjuk pusat-pusat pertanggungjawaban. Proses pengendalian manajemen yang dilakukan telah melalui aktivitas-aktivitas proses pengendalian manajemen tetapi dalam melakukan pengendalian manajemen, keputusan manajemen sebagai salah satu yang dikendalikan dari proses pengendalian manajemen belum dapat dilakukan sepenuhnya pada fungsi yang bertanggung jawab karena keputusan-keputusan tersebut masih diawasi/dikendalikan oleh manajer Puncak. Dan dalam mengambil keputusan fungsi-fungsi yang bertanggung jawab tidak dapat mengambil keputusan sendiri, tetapi harus melakukan koordinasi dengan fungsi-fungsi yang lain.

3. Penyusunan Anggaran

PT Wana Awet Mas belum membuat anggaran. PT Wana Awet Mas baru membuat rencana anggaran. Rencana Anggaran yang disusun oleh PT Wana Awet Mas belum berdasarkan pada karakteristik pusat pertanggungjawaban. Dalam menyusun rencana anggaran tidak ada partisipasi dari fungsi lain. Tetapi fungsi administrasi dan sumber daya manusia diberi tugas untuk membantu fungsi akuntansi dan keuangan dalam mengelola pengeluaran biaya di kantor cabang. Rencana anggaran yang dibuat juga belum memenuhi syarat sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

B. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penulisan skripsi tidak bisa lepas dari keterbatasan-keterbatasan yang dihadapi sebagai berikut :

1. Kurangnya pemahaman tentang sistem akuntansi pertanggungjawaban oleh staf perusahaan sehingga pada waktu melakukan wawancara peneliti menghadapi sedikit kesulitan.
2. Dalam melakukan pembahasan, penulis hanya mengambil data apa adanya karena terbatasnya data yang digunakan perusahaan.

C SARAN-SARAN

Apabila perusahaan mau menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban penulis menyarankan beberapa perubahan yang diperlukan yaitu:

1. Pendelegasian wewenang.

Dalam melakukan proses pendelegasian wewenang seharusnya Direktur tidak hanya memberikan tugas dan tanggung jawab tetapi Direktur hendaknya memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan kepada tiap-tiap unit. Dan tiap-tiap unit hendaknya ditunjuk orang yang bertanggung jawab untuk mengatur unitnya masing-masing. Dengan adanya batasan tanggung jawab dan wewenang yang diberikan atasan untuk mengatur bagiannya sendiri-sendiri maka tiap-tiap fungsi akan dapat dinilai efisien dan efektifnya.

2. Pengendalian Manajemen

- Perusahaan sebaiknya menentukan pusat pertanggungjawaban berdasarkan masukan dan keluaran yang dihasilkan tiap fungsi dan menunjuk orang yang bertanggung jawab pada masukan dan keluaran. Orang yang ditunjuk untuk bertanggung jawab hendaknya dinilai prestasi kerjanya sehingga ada pertanggungjawaban yang dimiliki pada tiap pusat pertanggungjawaban.
- Pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan hendaknya difokuskan pada keputusan manajemen. Direktur harus mampu memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada fungsi-fungsi untuk mengambil keputusan yang terbaik dalam rangka menjalankan fungsi masing-masing.

3. Penyusunan Anggaran

- PT Wana Awet Mas hendaknya menyusun anggaran tahunan dengan membentuk struktur anggaran yang berhubungan dengan struktur organisasi.
- Anggaran yang disusun seharusnya menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sebuah program atau bagian program.
- Dalam menyusun anggaran, hendaknya masing-masing fungsi ikut berpartisipasi dalam membuat rencana anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (1988). *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*. Edisi Pertama. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Amin, WT. (1993). *Manajemen Suatu Pengantar*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT RINEKA CIPTA
- Barry, EC. (1983). *Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan*. Edisi Ketiga. Diterjemahkan oleh Ruchyat Kokasih. Jakarta : ERLANGGA.
- Garrison, RH. (1982). *Managerial Accounting*. Texas: Bussiness Publication Inc.
- Gudono. (1993). *Akuntansi Manajemen Dilengkapi Software Express*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Halim, Abdul, Tjahjono, Ahmad & Husein, Fakhri. (1988). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Halim, Abdul & Supomo, Bambang. (1990). *Akuntansi Manajemen*. Edisi 1. Yogyakarta : BPFE.
- Handoko, Hani. (1992). *Manajemen*. Edisi II. Cetakan keenam. Yogyakarta: BPFE.
- Hansen, Don R & Mowen, Maryanne M. (1997). *Akuntansi Manajemen* jilid 2. Edisi 4. Diterjemahkan oleh A. Hermawan. Jakarta : ERLANGGA.
- Maulana, Agus. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid I*. Edisi 6. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Mas'ud, MC. (1992). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPFE.
- Muhyadi. (1989). *Organisasi, Teori, Struktur dan Proses*. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Proyek Pengembangan Lembaga Pendidikan Tenaga Kependidikan. Jakarta : Dekdikbud.
- Mulyadi. (1983). *Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- _____. (1993). *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi 2. Cetakan pertama. Yogyakarta : STIE YKPN.
- _____. (1993). *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta : STIE YKPN.

Mulyadi & Supriyono, RA. (1988). *Akuntansi Manajemen*. Edisi pertama. Yogyakarta: BPFE.

Pedoman Penulisan Skripsi. (1998). Yogyakarta : Universitas Sanata Dharma.

Samsul, AK & Mustofa, H. (1988). *Akuntansi Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta: Liberty.

Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Edisi pertama. Cetakan pertama. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Supriyanto. (1995). *Anggaran Perusahaan Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Edisi 1. Cetakan pertama. Yogyakarta : STIE YKPN.

Supriyono. (1989). *Akuntansi Manajemen 2 – Struktur Pengendalian Manajemen* (ed 1). Yogyakarta: BPFE, STIE.

LAMPIRAN

PEDOMAN WAWANCARA

I. BAGIAN PERUSAHAAN

1. Didirikan tahun berapa, oleh siapa dan dimana ?
2. Dengan akte notaris siapa, nomor berapa ?
3. Mendapat izin dari siapa ?
4. Tahun berapa mulai berproduksi ?
5. Apa alasan pemilihan letak perusahaan?
6. Apa bentuk Perusahaan ?
7. Modal berasal dari mana ?

II BAGIAN PRODUKSI

1. Apa sajakah bahan baku yang digunakan ?
2. Darimanakah bahan mentah diperoleh ?
3. Berapakah jenis produk yang dihasilkan ?
4. Bagaimana proses produksinya ?

III BAGIAN PERSONALIA

1. Berapa jumlah karyawan ?
2. Bagian apa dan prosedur mana yang terlibat dalam sistem penggajian ?
3. Fasilitas apa saja yang diberikan selain upah dan gaji ?

IV BAGIAN PEMASARAN

1. Bagaimana sistem pemasarannya ?
2. Produk apa saja yang dipasarkan ?
3. Di mana daerah pemasaran produk ?

V. BAGIAN KEUANGAN

1. Bagaimana penentuan harga pokok penjualan?
2. Bagaimana penentuan laba di perusahaan?
3. Metode apa yang dipakai dalam menentukan laba ?
4. Bagaimana sistem pelaporan biaya perusahaan ?

VI. SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

A. Struktur Organisasi

1. Apakah jenis struktur organisasi yang dipakai ?
2. Bagaimana bagan struktur organisasi perusahaan ?
3. Bagaimana deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian ?

B. Pendelegasian wewenang

1. Apakah perusahaan telah melakukan proses pendelegasian wewenang ?
2. Bagaimana proses pendelegasian wewenang yang telah dilakukan perusahaan ?
3. Apakah perusahaan telah membagi tugas kepada tiap-tiap bagian ?
4. Apakah perusahaan telah memberikan tanggung jawab kepada tiap-tiap bagian ?

5. Apakah tiap bagian diberi kebebasan dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atasan ?
6. Siapa yang mengambil keputusan pada perusahaan ?

C. Pengendalian Manajemen

1. Apakah perusahaan telah melakukan pengendalian manajemen ?
2. Bagaimana proses pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan ?
3. Apakah keputusan manajemen yang ada di perusahaan dikendalikan dalam proses pengendalian manajemen ?
4. Apakah perusahaan telah membentuk unit organisasi yang disebut dengan pusat pertanggungjawaban ?
5. Aktivitas-aktivitas apa yang telah dikerjakan dalam pengendalian manajemen ?

D. Penyusunan Anggaran

1. Apakah perusahaan menyusun anggaran ?
2. Anggaran itu dibuat untuk setahun atau perbulan?
3. Untuk menyusun anggaran perusahaan berpedoman pada apa ?
4. Informasi apa yang dibutuhkan untuk penyusunan anggaran ?
5. Pada akhir bulan/tahun dilakukan perbandingan atau tidak ?
6. Jika dilakukan perbandingan, tujuannya untuk apa ?
7. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran ?

DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan ini untuk mengetahui tingkat desentralisasi dan sentralisasi yang ada di perusahaan. Cara pengisian dilakukan dengan memilih salah satu alternatif jawaban yang tersedia dengan memberi tanda(V) pada alternatif jawaban yang dipilih. Jawaban yang dipilih, mempunyai skor masing-masing yaitu Pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan diambil oleh :

5 = 100% = Anda

4 = 80% = Anda + konsultasi atasan/ Manajer Puncak (dengan memberitahukan rencana anda kemudian dikerjakan kecuali bila dikatakan jangan)

3 = 60% = Anda + Konsultasi bagian lain + Manajer Puncak (dengan memberitahukan apa yang telah dilakukan, jangan mengambil tindakan sebelum mendapat persetujuan)

2 = 40% = Manajer Puncak dengan partisipasi anda

1 = 20 % = Manajer Puncak

Dari jawaban dapat diketahui perusahaan cenderung ke arah desentralisasi atau sentralisasi dengan menggunakan jumlah rata-rata dari indikator yang ada. Jika jawaban yang ada mendekati angka 5 atau persentase 100% maka perusahaan cenderung desentralisasi tetapi jika jawaban kurang atau sama dengan 4 atau persentase kurang atau sama dengan 80% maka perusahaan cenderung sentralisasi.

I . Bagian Akuntansi dan Keuangan

5 4 3 2 1

1. Pengambilan keputusan tentang investasi dalam usaha meningkatkan jumlah alat-alat bantu produksi
2. Pengambilan keputusan tentang pengalokasian anggaran.
3. Pengambilan keputusan tentang pengeluaran biaya-biaya di perusahaan
4. Pengambilan keputusan untuk menentukan besarnya anggaran tiap bagian.
5. Pengambilan keputusan untuk menyusun laporan keuangan.

II Bagian Administrasi dan Sumber Daya Manusia

6. Pengambilan keputusan untuk menentukan besarnya anggaran tiap bagian.
7. Pengambilan keputusan dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan.
8. Pengambilan keputusan dalam mengendalikan biaya tiap bagian.
9. Pengambilan keputusan dalam menyelenggarakan administrasi perusahaan.
10. Pengambilan keputusan dalam mengawasi pelaksanaan tata tertib kepegawaian.

III. Bagian Pemasaran

5 4 3 2 1

11. Pengambilan keputusan dalam merubah harga jual produk.
12. Pengambilan keputusan dalam menentukan harga jual produk.
13. Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian.
14. Pengambilan keputusan untuk menentukan target penjualan.
15. Pengambilan keputusan untuk memutuskan biaya yang dikeluarkan dalam proses penjualan produk.
16. Pengambilan keputusan untuk menyusun skedul pengiriman barang ke konsumen.

IV. Bagian Penelitian dan Pengembangan.

17. Pengambilan keputusan tentang perbaikan kualitas produk.
18. Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian.
19. Pengambilan keputusan dalam pemilihan proyek baru.
20. Pengambilan keputusan dalam pengembangan produk baru
21. Pengambilan keputusan dalam mengendalikan biaya.

V. Bagian Logistik

5 4 3 2 1

22. Pengambilan keputusan tentang pengadaan bahan baku,
bahan penolong dan lem
23. Pengambilan keputusan dalam mengendalikan persediaan
bahan baku.
24. Pengambilan keputusan dalam menyeleksi mutu bahan baku
dan bahan penolong
25. Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya
anggaran tiap bagian.
26. Pengambilan keputusan dalam mengendalikan persediaan
barang jadi.

VI. Bagian Produksi

5 4 3 2 1

27. Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian.
28. Pengambilan keputusan untuk memproduksi barang.
29. Pengambilan keputusan untuk memperbaiki mesin-mesin yang rusak.
30. Pengambilan keputusan untuk memberikan sanksi/teguran jika pekerja melanggar.
31. Pengambilan keputusan untuk menentukan target pekerjaan.
32. Pengambilan keputusan untuk mengendalikan biaya produksi yang terjadi dalam proses produksi.
33. Pengambilan keputusan untuk membuat jadwal pelaksanaan kerja bagi pekerja.

Lampiran 3

Jawaban dari Daftar Pertanyaan Sentralisasi-Desentralisasi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Bag. Akt dan Keuangan	2	2	3	3	4															
Bag. Adm. Dan SDM						2	2	3	4	3										
Bag. Pemasaran											3	3	3	3	3	3				
Bag. Litbang																	4	2	1	2
Bag. Logistik																				
Bag. Produksi																				

sambungan hal berikut

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	Total	Rata2	%
													14	$14/5=2,8$	56%
													14	$14/5=2,8$	56%
													18	$18/6=3$	60%
3													12	$12/5=2,4$	48%
	3	3	3	2	3								14	$14/5=2,8$	56%
						2	3	4	5	3	2	3	22	$22/7=3,1$	62%
Total													94	$94/33=2,8$	56%



PT. WANA AWET MAS

Office : Jl. Pertanian No. 382 Rt. 11 Rw. 21 Tegalmulyo Banguntapan Yogyakarta 55198, INDONESIA
Phone/Fax : (0274) 517654
Factory : Jl. Pringsurat Desa Nguwet, Kecamatan Kranggan, Kabupaten Temanggung, Jawa Tengah

No : 05/05/WAM/01

Hal : Surat Keterangan Riset

Yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan bahwa :

Nama : Kristanti Shinta R
Nim : 972114088
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Sanata Dharma Yogyakarta

Telah datang ke perusahaan kami dari bulan Maret sampai Mei 2001 dalam rangka penyusunan skripsi dengan Judul “ Kemungkinan Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban “ pada PT Wana Awet Mas.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 10 Mei 2001

PT Wana Awet Mas

PT. WANA AWET MAS

DEWI SHINTA WIDOWANTI

