

**KEMUNGKINAN PENERAPAN
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**

STUDI KASUS PADA PT. ALIS JAYA CIPTATAMA
KLATEN

SKRIPSI



Oleh :

RAHALIM PURBA

NIM : 972114172

NIRM : 970051121303120160



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005**

SKRIPSI

**KEMUNGKINAN PENERAPAN
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**

**STUDI KASUS PADA PT. ALIS JAYA CIPTATAMA
KLATEN**

Oleh :

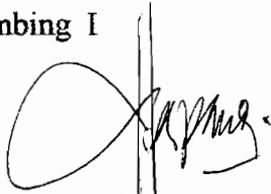
RAHALEM PURBA

NIM : 972114172

NIRM : 970051121303120160

Telah disetujui oleh :

Pembimbing I



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt.

Tanggal, 19. MEI, 2005

Pembimbing II



Ir. Drs. Hansiadi YH, M.Si., Akt.

Tanggal, 19. MEI, 2005

Skripsi

KEMUNGKINAN PENERAPAN
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
Studi Kasus Pada PT. ALIS JAYA CIPTATAMA
Klaten

Dipersiapkan dan ditulis oleh :

RAHALIM PURBA

NIM : 972114172

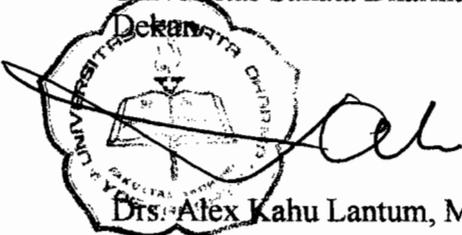
NIRM : 970051121303120160

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 31 Maret 2005
Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda tangan
Ketua	Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si.,Akt.	
Sekretaris	Fr. Remi Retno A., SE.,M.Si.,Akt.	
Anggota	Drs. YP. Supardiyono, M.Si.,Akt.	
Anggota	Ir.Drs. Hansiadi YH, M.Si., Akt.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, MM.	

Yogyakarta, 31 Maret 2005
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma

Dekan

Drs. Alex Kahu Lantum, MS.

Kupersembahkan untuk:

*Bapak dan Ibu yang Kusayangi dan Kucintai
Abang (S.Raphael, H.Michael) Kakak (Sr.Yosephine, Anna
dan Ria) Yang kusayangi, Serta Ratu Elysabet Wenny Arista
yang setia dan slalu mendukungku*

I Believe in The Sun

I believe in the sun, when it isn't shining

I believe in love, even there is no one there

And I believe in God, I believe in God, even when He is silent

I believe in miracles

I believe in light

I believe there can always be a way

I believe is nothing is impossible

I believe that all things are possible with God

I believe in the son of God

I believe His a way

I believe He can lead us to the light

I believe that He is Calling us

I believe that he will lead us on our way

Reo: Carey Landry

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

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

Yogyakarta, 22 Maret 2005

Penulis

Rahalim Purba

ABSTRAK

KEMUNGKINAN PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN Studi Kasus Pada PT. ALIS JAYA CIPTATAMA Klaten

**RAHALIM PURBA
972114172
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2005**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kemungkinan PT. Alis Jaya Ciptatama untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari struktur organisasi, pendelegasian wewenang, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi, teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Analisis Struktur Organisasi (2) Analisis Pendelegasian wewenang, (3) Analisis Pengendalian Manajemen, (4) Analisis Penyusunan Anggaran.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis diperoleh hasil bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama belum memungkinkan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini disebabkan karena PT. Alis Jaya Ciptatama belum memenuhi kriteria akuntansi pertanggungjawaban yang ditetapkan.

ABSTRACT

THE POSSIBILITY OF THE IMPLEMENTATION RESPONSIBILITY OF ACCOUNTING A Cases Study At PT. ALIS JAYA CIPTATAMA Klaten

**RAHALIM PURBA
972114172
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2005**

The purpose of this research was to find out the Possibility for PT. Alis Jaya Ciptatama in applying the responsibility accounting as seen from organizational structure, authority distribution, management control and budget arrangement. The data were collected by means of interviews and documentation, the data analysis steps in this research were (1) Organizational structure analysis, (2) Authority distribution analysis, (3) Management control analysis, (4) Budget arrangement analysis.

Based on analysis and the result of this research it was obtained that PT. Alis Jaya Ciptatama was not possible yet to apply the responsibility accounting. It was because PT. Alis Jaya Ciptatama did not fullfil the criteria in responsibility accounting.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunianya, sehingga kami dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: “Kemungkinan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Alis Jaya Ciptatama” Klaten.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat memperoleh gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Dalam proses penulisan skripsi ini penulis telah banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak yang sangat berarti bagi penulis. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr.Paulus Suparno SJ.,MST selaku Rektor Universitas Sanata Dharma Yogyakarta
2. Bapak Drs.YP. Supardiyono, Msi,Akt. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan masukan dan pengarahan yang sangat berarti.
3. Bapak Ir.Drs. Hansiadi.Yh.,Akt.,Msi selaku Pembimbing II yang telah memberikan masukan serta pengarahan yang sangat berguna.
4. Bapak dan Ibu atas kesabaran, pengertiannya serta dukungan moril dan materi yang sangat berarti.
5. Bapak Ir. Bambang Wibisono, selaku Direktur yang telah mengizinkan penulis mengadakan penelitian di PT. Alis Jaya Ciptatama

6. Bapak Bambang Saptoyo yang membantu penulis dalam mengumpulkan data-data serta saran yang membantu, terima kasih untuk diskusinya.
7. Elysabet Wenny Arista Thanks Buangeet untuk semua dukungan dan pengertiannya. *You are My Angel.*
8. Semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan dukungan serta bantuannya

Dalam melakukan penulisan skripsi ini penulis telah berusaha memberikan yang terbaik, namun demikian masih terdapat kekurangan serta jauh dari kesempurnaan.

Akhir kata kami harap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Terima kasih.

Yogyakarta,.....2005

Penulis

Rahalim Purba

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRCT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Tujuan serta Manfaat Penelitian	3
D. Sistematika penulisan	5
BAB II LANDASAN TEORI	5
A. Akuntansi Pertanggungjawaban	5
1. Defenisi Akuntansi Pertanggungjawaban	5
2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	6
3. Organisasi Dalam Sistem Akuntansi	



Pertanggungjawaban	8
4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Dari sudut Pandang Pengendalian Manajemen.....	10
5. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Pendelegasian Wewenang.....	13
6. Hubungan Anggaran Dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	18
B. Pusat Pertanggungjawaban.....	26
1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban	26
2. Bentuk-bentuk Pusat Pertanggungjawaban.....	27
3. Efisiensi dan efektivitas	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	38
C. Subyek dan Obyek Penelitian.....	38
D. Data yang Dicari.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data	39
F. Teknik Analisis Data.....	40
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	42
A. Sejarah Singkat Perusahaan	42
B. Tujuan PT. Alis Jaya Ciptatama.....	43
C. Struktur Organisasi.....	44

1. Struktur Organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama.....	44
2. Deskripsi Jabatan Pada PT. Alis Jaya Ciptatama.....	44
3. Proses Produksi	49
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN	50
A. Analisis Data	50
1. Mendeskripsikan data-data Perusahaan	50
a. Struktur Organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama.....	50
b. Pendelegasian Wewenang.....	57
c. Pengendalian Manajemen.....	59
d. Penyusunan Anggaran.....	60
2. Mendeskripsikan Kriteria Sistem Akuntansi	
Pertanggungjawaban	63
a. Struktur Organisasi.....	63
b. Pendelegasian Wewenang.....	63
c. Pengendalian Manajemen.....	64
d. Penyusunan Anggaran	64
B. Pembahasan	65
1. Struktur Organisasi.....	65
2. Pendelegasian wewenang.....	65
3. Pengendalian Manajemen	67
4. Penyusunan Anggaran.....	68

C. Membandingkan data yang diperoleh dari Perusahaan dengan Teori.....	70
BAB VI PENUTUP	71
A. Kesimpulan.....	71
B. Keterbatasan Penelitian	72
C. Saran-Saran.....	73

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Arus Informasi Dalam Proses Pengendalian.....	13
Gambar 2.2.	Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran.....	19
Gambar 2.3.	Perencanaan Menyeluruh Perusahaan.....	24
Gambar 5.1.	Struktur Organisasi Perusahaan PT. Alis Jaya Ciptatama.....	56

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Secara umum tujuan setiap perusahaan adalah memperoleh laba, mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan serta pertumbuhan perusahaan

Keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari upaya pengelolaan yang baik dilakukan oleh manajer. Salah satu upaya yang diterapkan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Slamet Sugiri (1994: 199). menjelaskan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan dengan individu-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. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat pendelegasian wewenang dari pimpinan perusahaan kepada masing-masing pemegang fungsi. Pendelegasian wewenang berarti setiap fungsionaris mempunyai wewenang mengatur bagiannya sendiri-sendiri yang disebut dengan desentralisasi. (Supriyono, 1989:24). Sebagai alat perencanaan dan pengendalian, akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan cara memberikan peran bagi manajer untuk merencanakan pendapatan/biaya kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan/biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. Sebagai 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. Dalam pengambilan keputusan, keputusan yang diambil tidak terlepas dari informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi biaya, pendapatan, dan aktiva. Informasi akuntansi pertanggungjawaban ini akan mempengaruhi baik secara langsung ataupun tidak langsung dalam pengambilan keputusan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

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

Pada saat ini PT. Alis Jaya Ciptatama secara umum telah melaksanakan proses manajemen, namun masih belum menerapkannya dengan sempurna. PT. Alis Jaya Ciptatama membutuhkan manajemen yang baik untuk mengelolanya, maka dengan adanya sistem akuntansi pertanggungjawaban diharapkan dapat menjadi salah satu alternatif bagi PT. Alis Jaya Ciptatama untuk dapat bertahan hidup serta meningkatkan perkembangan perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Dengan melihat pada penjelasan sebelumnya penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

Apakah kondisi PT. Alis Jaya Ciptatama memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban?

C. Tujuan serta manfaat Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan:

Untuk mengetahui Kemungkinan Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Alis Jaya Ciptatama ditinjau dari:

1. Jenis struktur organisasi
2. Pendelegasian wewenang
3. Pengendalian manajemen
4. Penyusunan anggaran

Manfaat penelitian adalah:

1. Bagi peneliti, merupakan upaya penerapan teori dan tambahan pengetahuan dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh dibangku kuliah.
2. Bagi perusahaan, hasil penelitian dapat dijadikan bahan pertimbangan manajemen bagi perusahaan yang diteliti untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alternatif dalam mempertahankan kelangsungan usaha.

D. Sistematika Penulisan

- BAB I : Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, Batasan masalah, Rumusan masalah, Tujuan penelitian serta manfaat penelitian, dan Sistematika penulisan
- BAB II : Bab ini berisi landasan teori yaitu teori – teori yang melandasi penelitian yang dilakukan dan teori yang mendukung pemecahan masalah dalam menganalisisnya
- BAB III : Bab ini berisi jenis penelitian, subjek, objek penelitian, data yang dibutuhkan, Teknik pengumpulan data dan Teknik analisis data.
- BAB IV : Bab ini berisi tentang sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi, kegiatan Produksi dan semua data yang mendukung mengenai perusahaan
- BAB V : Bab ini akan menjelaskan tentang analisa data serta pembahasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban dilakukan perusahaan
- BAB VI : Bab ini berisi kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, serta saran saran yang perlu bagi perusahaan

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Defenisi Akuntansi Pertanggungjawaban

Hansen & Mowen (1997: 482) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

Responsibility accounting is a system that measures the results of each responsibility center according to the information manager need to operate their center.

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) Akuntansi pertanggungjawaban adalah proses meliputi:

1. penunjukan pusat pertanggungjawaban.
2. pendelegasian wewenang kepada orang-orang dalam pusat-pusat pertanggungjawaban.
3. penyajian anggaran, pengumpulan data realisasi, dan penyajian laporan perbandingan antara realisasi dengan anggaran.

4. penanganan orang-orang yang harus bertanggung jawab atas tindakan tertentu.

Dari definisi-definisi diatas dapat disimpulkan, bahwa:

1. Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pemisahan wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen.
2. Dalam akuntansi pertanggungjawaban setiap pusat pertanggungjawaban diberi wewenang serta bertanggungjawab terhadap pusat yang dipimpinya.
3. Setiap kegiatan pengumpulan biaya dan pendapatan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban sehingga mudah untuk menentukan siapa yang bertanggung jawab

2. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Sebagai suatu informasi, maka akuntansi pertanggungjawaban memerlukan data yang akan diproses sehingga dapat menjadi informasi yang berguna bagi para pemakai informasi tersebut.

Manfaat Informasi akuntansi pertanggungjawaban

a. Dasar Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditentukan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditentukan juga sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut, untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk

memungkinkan manajer berperan dalam upaya pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter dan standar berupa informasi akuntansi

b. Penilai kinerja pusat pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut merupakan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Pengendalian dapat dilakukan dengan memberikan peran kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya dan kemudian menyajikan informasi realisasi realisasi pendapatan dan/atau biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat setiap manajer dalam mencapai sasaran perusahaan.

c. Pemotivasi manajer

Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan tolok ukur prestasi manajer yang diberi tanggung jawab untuk menyusun anggaran tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberi motivasi bagi manajer yang bersangkutan untuk mencapai tolok ukur tersebut. (Abdul dan Bambang : 1997: 9)

3. Organisasi Dalam Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Abdul halim (1988: 49) menjelaskan ada tiga bentuk struktur organisasi, yaitu organisasi fungsional, organisasi unit usaha/divisi dan organisasi matrik

a. Organisasi Fungsional

Struktur fungsional membagi tugas sesuai keahlian masing-masing. Dengan demikian kelebihan dari organisasi fungsional adalah memiliki potensi untuk bekerja secara efisien dan efektif. Kelemahan dari tipe ini adalah masing-masing fungsi secara bersamaan memberi kontribusi terhadap *output* perusahaan sehingga perusahaan akan sulit untuk menetapkan tanggung jawab terhadap laba kepada manajer secara individual dan tidak ada cara yang tepat untuk perencanaan kerja dari masing-masing fungsi yang terpisah pada level bawah karena perencanaannya dibuat oleh pimpinan pusat.

b. Organisasi Unit Usaha/Divisi

Setiap unit usaha (divisi) bertanggungjawab terhadap semua fungsi yang terlibat dalam proses produksi dan pemasaran produk tertentu. Manajer unit bisnis bertindak seakan-akan divisinya merupakan bagian yang terpisah dari perusahaan dan bertanggungjawab terhadap perencanaan dan koordinasi untuk masing-masing fungsi. Prestasi divisi diukur dengan tingkat laba yang diperolehnya. Kelemahannya manajer unit usaha tidak mempunyai kekuasaan yang lengkap, yakni keputusan tertentu dan kebijakan perusahaan ditentukan oleh kantor pusat.

Sedangkan keuntungannya adalah merupakan tempat yang cocok untuk latihan manajemen, divisi lebih memahami pasar sehingga bisa bereaksi lebih cepat apabila ada ancaman atau kesempatan dan tanggung jawab untuk menghasilkan laba dapat diletakan pada satu orang manajer atau direktur yang diberi tanggung jawab.

c. Organisasi Matrik

Dalam organisasi ini, manajer suatu proyek selain bertanggungjawab terhadap keberhasilan proyeknya, juga bertanggung jawab terhadap unit-unit fungsional. Pengendalian akan sulit manakala keberhasilan proyek atau program merupakan tanggung jawab beberapa manajer. Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan organisasi formal perusahaan. Organisasi formal adalah sistem manajemen yang terstruktur. Dalam penerapannya akuntansi juga menghendaki pemisahan wewenang dan tanggungjawab secara jelas, maka dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban disusun sesuai dengan struktur organisasi perusahaan yang disertai desentralisasi wewenang dan stuktur organisasi yang cocok untuk perusahaan manufaktur adalah struktur organisasi fungsional bila perusahaannya sederhana dan hanya memproduksi satu jenis produk, sedangkan struktur organisasi divisi digunakan bila perusahaan dibagi beberapa divisi dan memproduksi beberapa jenis produk.

4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Dari Sudut Pandang Pengendalian Manajemen

a. Pengertian Pengendalian Manajemen

Agus Maulana (1992: 13) menjelaskan pengendalian manajemen merupakan proses untuk memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi. Abdul Halim (1988: 23) menjelaskan sistem pengendalian manajemen sebagai pemerolehan dan penggunaan informasi untuk membantu mengkoordinasi proses pembuatan perencanaan dan pembuatan keputusan melalui organisasi untuk memandu perilaku karyawan

b. 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 yang paling rendah dimana manajer yang bertanggung jawab pada organisasi tersebut dapat berintegrasi langsung dengan bawahan.

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 psikologi yang kuat yaitu dengan melaksanakan kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, membujuk, memberi, semangat dan mengkritik. Dalam proses pengambilan keputusan, keputusan manajemen diambil berdasarkan prosedur dan jadwal kerja. 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 pusat pertanggungjawaban merupakan sarana untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajer puncak.

c. Proses Pengendalian Manajemen

Abdul Halim (1988: 27) menjelaskan dalam sistem pengendalian manajemen mempunyai empat tahap yaitu:

1) 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 perusahaan jelas merupakan titik tolak dalam merencanakan kegiatan masa depan.

2) Penyusunan anggaran

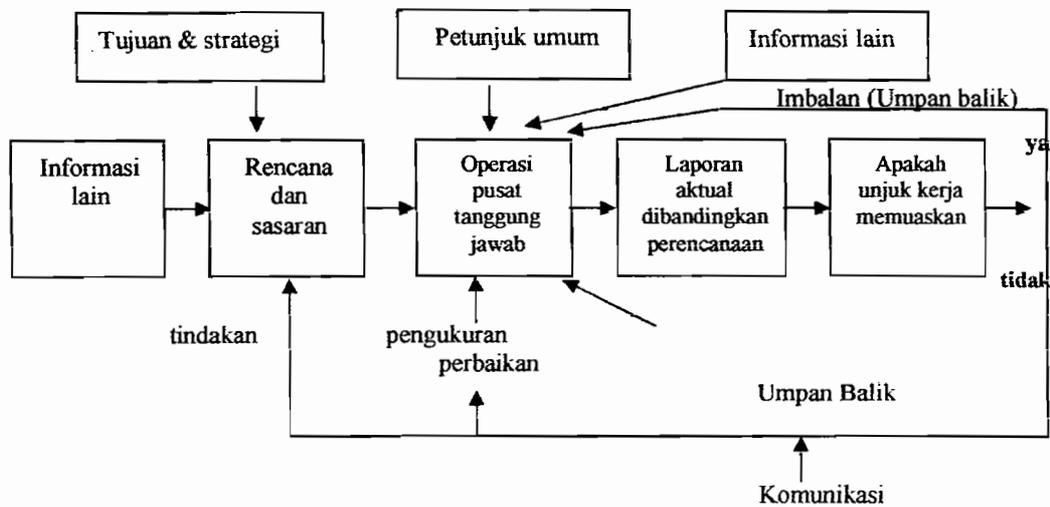
Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasian rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan ajang negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya untuk mengetahui dan melihat cara 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.

3) 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

4) 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 2.1 berikut.



Gambar 2.1 Arus Informasi dalam Proses Pengendalian
 Sumber : Agus Maulana, 1992: 155.

5. 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.

a. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Desentralisasi

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

Hani Handoko (1992: 229) mendefinisikan 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 bawah lainnya. Sedangkan Amin (1993: 224) menjelaskan sentralisasi adalah sejauh mana kekuatan dikonsentrasikan pada puncak organisasi. Di dalam sentralisasi berarti bahwa tanggung jawab akhir terletak pada atasan dengan tetap memberi wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai kebutuhan.

b. Kriteria Pendelegasian Wewenang

Menurut Amin (1993: 224) untuk melaksanakan pendelegasian wewenang harus memiliki 4 proses yang dilakukan yaitu

1) Alokasi atau pembagian tugas.

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

2) Delegasi Kekuasaan

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

3) 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.

4) 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.

c. Keuntungan Pendelegasian Wewenang

Agus Maulana (1992: 255) menjelaskan ada beberapa keuntungan yang diperoleh dari pendelegasian wewenang

- 1) 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.

- 2) Banyak informasi yang khas tentang suatu aktivitas tertentu hanya diketahui oleh pihak-pihak yang dekat dengan aktivitas-aktivitas tersebut.
 - 3) 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.
- d. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.

Dalam penetapan tanggung jawab berkaitan dengan penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung 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. Dilain 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 terkendalikan tersebut.

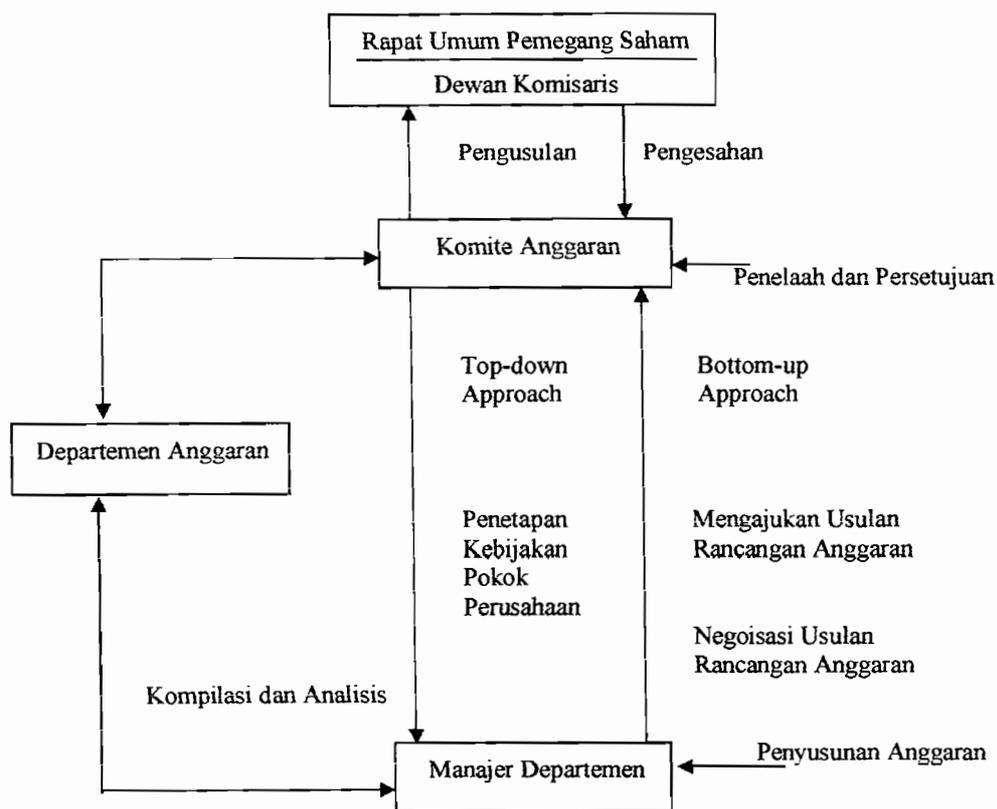
- 2) Batas tanggung jawab harus diteliti dan adil. Ruang lingkup tanggung jawab seorang manajer yang diukur kinerjanya harus ditetapkan secara teliti, untuk menghindari terjadinya tanggung jawab yang tumpang tindih. Batas tanggung jawab seorang manajer harus ditetapkan secara adil dan diterima oleh manajer 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. 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.

6. 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 negoisasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya. Hasil akhir dari proses negoisasi adalah persetujuan tentang perkiraan biaya yang terjadi selama satu tahun (untuk pusat biaya), anggaran laba (untuk pusat laba) dan ROI yang diisyaratkankan untuk (pusat investasi).

Anggaran menghendaki adanya organisasi yang baik yang tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Dengan demikian jika terjadi suatu 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 manajemen harus mengajukan rancangan anggaran yang berada dibawah ranggung jawab masing-masing. Rancangan anggaran ini kemudian dikombinasikan dan diselaraskan satu sama lain oleh konite anggaran. Dalam proses penyusunan anggaran, setiap manajer berpartisipasi menyusun anggarannya masing-masing, oleh karena itu setiap manajer akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi

anggarannya tersebut. Struktur penyusunan anggaran dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Penyusunan Anggaran
Sumber : Mulyadi, 1993: 503

a. Kegunaan Anggaran

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

1) 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.

2) Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

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

3) 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 dibawah koordinasi yang baik. Hal ini disebabkan oleh karena di dalam penyusunan anggaran tersebut sudah dipertimbangkan kaitan satu bagian dengan bagian lain, sehingga pelaksanaan kegiatan yang berpedoman kepada anggaran tersebut sudah terkandung arti koordinasinya yang sebenarnya.

4) Terdapat 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.

5) Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan

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

b. Perbedaan Anggaran dengan Rencana

Untuk memperoleh konsep yang jelas mengenai anggaran, berikut ini akan diuraikan perbedaan karakteristik anggaran dengan prakiraan (*forecast*)

Mulyadi (1993: 490) berpendapat bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.

- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju dan untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwewenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- 5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- 6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Prakiraan memiliki karakteristik sebagai berikut:

- 1) Prakiraan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan.
- 2) Prakiraan dapat mencakup berbagai macam jangka waktu.
- 3) Penyusunan prakiraan tidak bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diprakirakan.
- 4) Prakiraan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.
- 5) Prakiraan akan selalu dimutakhirkan (*update*) jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi.
- 6) Penyusunan prakiraan melakukan analisis terhadap penyimpangan hasil prakiraan dengan apa yang diprakirakan, namun tujuan analisis ini adalah untuk memperbaiki kemampuannya dalam melakukan prakiraan.

c. Karakteristik Anggaran

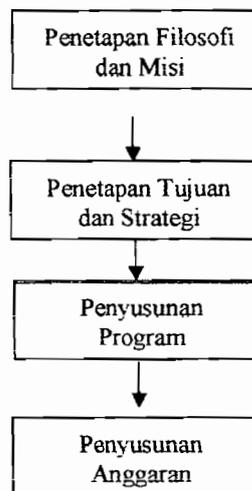
Mulyadi (1993 :511) menjelaskan karakteristik anggaran yang baik berikut:

1) Anggaran disusun berdasarkan program.

Proses manajemen perusahaan dimulai dengan perencanaan strategi, yang didalamnya terjadi proses penetapan tujuan perusahaan dan penentuan strategi, untuk mencapai tujuan tersebut. Setelah tujuan perusahaan ditetapkan dan strategi untuk mencapai tujuan sudah 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 jangka panjang untuk mencapai tujuan perusahaan yang ditetapkan dalam perencanaan strategik

Rencana jangka panjang yang dituangkan dalam program memberikan arah kegiatan perusahaan yang ditunjukan dalam jangka panjang. Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam rencana jangka panjang. Proses perencanaan menyeluruh perusahaan dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3 Perencanaan menyeluruh perusahaan
Sumber: Mulyadi, 1993: 496

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

Menurut karakteristik masukan dan keluarannya, pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan dapat dibagi menjadi empat golongan yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, 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 diminta pertanggungjawaban mengenai masukan, karena dia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan 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 pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain, penyusun anggaran 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.

3) Anggaran berfungsi sebagai perencanaan dan alat pengendalian

Agar proses penyusunan anggaran dapat menghasilkan anggaran yang berfungsi sebagai alat pengendalian, proses penyusunan anggaran harus mampu menanamkan "*Sense of Commitment*" dalam diri penyusunannya. Proses penyusunan anggaran yang tidak berhasil



menanamkan “*Sense of Commitment*” dalam diri penyusunnya akan berakibat anggaran yang disusun tidak lebih hanya sebagai alat perencanaan, maka jika terjadi penyimpangan antara realisasi dari anggarannya tidak satupun manajer yang merasa bertanggung jawab.

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

- a) Partisipasi para manajer dalam proses penyusunan anggaran.
- b) Organisasi anggaran untuk memisahkan fungsi penyusun usulan anggaran, fungsi penelaah dan pengesahan usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran.
- c) Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pegisian peran dalam proses penyusunan anggaran sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

B. Pusat Pertanggungjawaban

1. Pengertian Pusat Pertanggungjawaban

Mulyadi (2001: 422) menjelaskan pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dipandang sebagai suatu sistem yang mengolah masukan menjadi keluaran.

Pusat pertanggungjawaban dapat diartikan sebagai setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin seorang manajer yang bertanggungjawab

terhadap kinerja unit yang dipimpinnya. Suatu organisasi digambarkan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang dijabarkan dalam bentuk struktur organisasi. Setiap manager ditugaskan pada suatu pusat pertanggungjawaban. Pusat ini ialah satu bagian, satu segmen atau sub unit dari suatu organisasi dimana manajernya bertanggung jawab atas seperangkat kegiatan yang telah ditetapkan.

2. Bentuk-Bentuk Pusat Pertanggungjawaban

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

a. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasinya 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. Supriyono (1989: 31) menjelaskan berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dengan keluarannya, pusat biaya dibagi menjadi:

1) Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Manajer pusat teknik diukur prestasinya atas dasar seberapa jauh dia dapat mempertahankan dan mengembangkan efisiensinya. Contoh : Departemen produksi

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 dibanding 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.

2) 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 yang ditentukan oleh manajer yang bersangkutan. Contoh : Departemen akuntansi, departemen pemasaran, departemen penelitian dan pengembangan, departemen personalia.

Oleh karena masukan dan 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 efisiennya. Di departemen administrasi dan umum sering terjadi perbedaan antara tujuan bagian staf dengan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan maka departemen ini tidak dapat dinilai efektivitasnya (Abdul Halim,dkk, 1988: 72). Masukan departemen penelitian dan pengembangan serta departemen pemasaran tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya, maka departemen ini tidak dapat dinilai efisiensinya. Keluaran departemen penelitian dan pengembangan serta departemen pemasaran dapat diukur secara secara kuantitatif, maka departemen ini dapat diukur 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 sebelumnya, bisa saja menganggap bahwa biaya yang terjadi terlalu besar menurut pertimbangannya. Selisih yang terjadi antara biaya yang telah dianggarkan dengan biaya sebenarnya terjadi tidak bisa menjadi ukuran efisiensi dari suatu pusat kebijakan.

b) Anggaran tersebut merupakan batas atas pengeluaran biaya yang dapat dilakukan oleh manajer pusat biaya yang bersangkutan dengan 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.

b. 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 manajer tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut. Contoh : Departemen pemasaran. Departemen pemasaran bertanggung jawab terhadap terhadap pencapaian pendapatan yang ditargetkan pada perencanaan awal, sebelum aktivitas perusahaan dimulai, tanpa harus dibebani tanggung jawab mengenai biaya yang terjadi di departemennya, karena biaya seringkali tidak mempunyai hubungan dengan pendapatan yang diperoleh departemen tersebut.

c. Pusat laba

Abdul Halim (1988: 82) menjelaskan pengertian pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

1. Organisasi Pusat Laba

a) 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

b) Unit Fungsional

Manajer pusat laba yang terbentuk 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 yaitu:

- Unit organisasi pemasaran bisa dijadikan sebagai pusat laba dengan cara membebaskan harga pokok penjualan kepada unit.
- 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.

c) 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 bagian divisi pelayanan di kantor pusat atau bisa juga merupakan unit yang sejajar dengan pusat laba. Mereka membebani pelanggan atas jasa yang telah diberikan dengan tujuan untuk memperoleh penghasilan yang cukup sehingga dapat diseimbangkan dengan biaya.

d) Organisasi lainnya

Suatu perusahaan yang mempunyai cabang dan bertanggung jawab terhadap produk perusahaan apabila cabang tersebut berbeda tempat, secara ilmiah 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 menghasilkan laba yang tinggi

2. Jenis-jenis Pengukuran Tingkat laba

Agus Maulana (1992: 273) berpendapat pengukuran tingkat laba untuk suatu pusat laba tertentu pada dasarnya dapat dilakukan dengan lima cara yaitu:

a) 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 variabel saja.

Perhitungan rugi laba

	Cara pengukuran	
Pendapatan		xxx
Biaya penjualan		<u>xxx</u>
Laba kotor		xxx
Biaya-biaya variable		<u>xxx</u>
Kontribusi laba		xxx (1)
Biaya-biaya divisi lainnya	xxx	
Pembebanan dari divisi lainnya	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>
Laba divisi langsung		xxx (2)
Alokasi biaya-biaya perusahaan yang dapat dikendalikan		<u>xxx</u>
Laba divisi yang dapat dikendalikan		xxx (3)
Alokasi biaya lain-lain perusahaan		<u>xxx</u>
Laba sebelum pajak		xxx (4)
Pajak penghasilan		<u>xxx</u>
Laba bersih		xxx (5)

Sumber: Agus Maulana, 1992:273

b) 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 cara mencatat seluruh biaya yang terjadi baik secara

langsung maupun tidak langsung yang dapat dilacak mengenai seluruh kegiatan divisi tersebut.

c) 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 sendiri

d) 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.

e) Laba Bersih

Tidak semua perusahaan menggunakan pengukuran laba bersih

- Secara umum besarnya tingkat laba sesudah pajak ini merupakan presentasi tetap dari besarnya laba sebelum pajak oleh karena itu dianggap tidak perlu memasukkan pertimbangan 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 oleh keputusan-keputusan tersebut.

d. Pusat Investasi

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

Ukuran prestasi manajer pusat investasi dapat berupa ratio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk mempengaruhi laba tersebut dengan kembalian investasi (*Return on investment*). Yang rumus perhitungannya adalah laba dibagi investasi. Dapat pula manajer investasi diukur prestasinya dengan menggunakan *residual income*, yang merupakan laba dikurangi beban modal (*Capital Charge*) atau produktivitasnya yang merupakan ratio antara keluaran dan masukan.

3. Efisiensi dan efektivitas

Pada perusahaan yang telah berkembang / telah memiliki kegiatan - kegiatan yang besar, perencanaan dan pengendalian yang dilakukan secara sentral oleh manajer pusat tidak efektif lagi. Misalnya, wewenang manajer pusat laba perlu didelegasikan pada manajer-manajer bawahan yang bersangkutan. Adapun tujuannya untuk menetapkan batas-batas tanggung jawab yang tegas sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat ditunjukkan siapa yang harus bertanggung jawab.

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatan untuk menghasilkan keluaran (*output*) berupa barang atau jasa memerlukan sumber-sumber ekonomi seperti bahan, jasa tenaga kerja dan berbagai jasa

lain sebagai masukan (*input*). Masukan suatu pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya, sedangkan keluaran yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan pendapatan.

Efisiensi dan efektivitas suatu pusat pertanggungjawaban sangat diperlukan dalam pengolahan *input* menjadi *output*. Abdul Halim (1988: 64) menjelaskan bahwa efisiensi adalah ratio *output* terhadap *input* atau jumlah *output* per unit dibanding *input*. Sedangkan Supriyono (1989: 27) menyatakan bahwa suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan efisien bila

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

Abdul Halim (1988: 64) menjelaskan efektivitas adalah hubungan antara *output* pusat pertanggungjawaban dan tujuannya semakin besar kontribusi keluaran pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan semakin efektif kegiatan pertanggungjawaban tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan berupa studi kasus yaitu penelitian terhadap suatu objek tertentu, dimana dari data tersebut dianalisis dan ditarik kesimpulan kesimpulan yang diperoleh dari analisis tersebut hanya berlaku bagi perusahaan yang bersangkutan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Alis Jaya Ciptatama

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Mei Sampai Juni 2004

C. Subyek dan Obyek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subyek penelitian adalah semua fungsi yang terkait dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Yaitu :

- a. Kepala bagian produksi
- b. Kepala bagian *quality control*
- c. Kepala bagian pemasaran
- d. Kepala bagian penelitian dan pengembangan
- e. Kepala bagian administrasi dan keuangan
- f. Kepala personalia dan umum

2. Objek Penelitian

- a. Struktur organisasi perusahaan
- b. Pendelegasian wewenang
- c. Sistem pengendalian manajemen
- d. Prosedur penyusunan anggaran

D. Data yang dicari

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur organisasi perusahaan
3. Proses penyusunan anggaran
4. Pendelegasian wewenang
5. Sistem pengendalian manajemen

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab secara langsung terhadap pihak-pihak yang terkait. Untuk memperoleh data yang diperlukan.

2. Dokumentasi.

Dokumentasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mencatat data atau keterangan dari buku, catatan-catatan dan laporan yang dimiliki oleh perusahaan.

F. Teknik Analisis Data

Untuk mengetahui kemungkinan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban oleh PT. Alis Jaya Ciptatama. maka dilakukan analisis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan data yang diperoleh dari PT. Alis Jyaya Ciptatama yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban
2. Mendeskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan teori yaitu
3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari PT. Alis Jaya Ciptatama dengan kajian teori dalam hal menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

1. Ditinjau dari jenis struktur organisasi

Terdapatnya minimal satu dari jenis struktur organisasi

- Organisasi fungsional
- Organisasi unit usaha/divisi
- Organisasi matrix.

2. Ditinjau dari pendelegasian wewenang

- Terdapatnya alokasi atau pembagian tugas
- Terdapatnya delegasi kekuasaan
- Terdapatnya pemberian tanggung jawab
- Terdapatnya penciptaan akuntabilitas

3. Ditinjau dari pengendalian manajemen

- Terdapatnya perencanaan program

- Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan
- Terdapatnya pengambilan keputusan
- Terdapatnya evaluasi kinerja.

4. Ditinjau dari penyusunan anggaran

- Terdapatnya perencanaan terpadu
- Terdapatnya penyusunan anggaran
- Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan
- Terdapat alat evaluasi perusahaan.

Setelah melakukan perbandingan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, maka akan diketahui bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama memungkinkan atau tidak dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. PT. Alis Jaya Ciptatama memungkinkan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban jika memenuhi kriteria akuntansi pertanggungjawaban. PT. Alis Jaya Ciptatama tidak memungkinkan untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban jika tidak memenuhi kriteria akuntansi pertanggungjawaban.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

Kenyataan selama ini menunjukkan bahwa di propinsi Jawa Tengah tersedia cukup bahan baku mebel (kayu mahoni dan jati) juga tenaga pengrajin yang potensial. Untuk mengantisipasi hal tersebut, maka pada tanggal 4 Januari 1985 didirikan PT. Puspa Jaya Chippendale yang bergerak di bidang industri mebel dari kayu mahoni yang tepatnya adalah reproduksi mebel antuk Chippendale style yang pernah mencapai kejayaan sekitar abad 15 sampai 16 di Inggris. Chippendale berasal dari nama seorang designer mebel terkenal yaitu Thomas Chippendale.

Terbentuknya perusahaan ini merupakan hasil kesepakatan bersama Proyek Management unit Puspeta Klaten dengan perusahaan swasta di Jakarta. Pada mulanya PT. Puspa Jaya Chippendale merupakan sebuah divisi dari Puspeta Klaten dengan nama divisi *furniture* yang berorientasi pada pasar luar negeri/ekspor. Adapun ekspor pertama hasil produksi PT. Puspa Jaya Chippendale senilai USD. 21.590,86 dilaksanakan pada tanggal 23 Juli 1985 dengan tujuan ke Gostin of Liverpool England yang diangkut dengan kapal Baabulah Vy, Li WB melalui pelabuhan Tanjung Emas, Semarang.

Sejak saat itulah PT. Puspa Jaya Chippendale mengalami perkembangan cukup pesat. Untuk meningkatkan perkembangan tersebut maka pada tanggal 26 Februari 1986 PT. Puspa Jaya Chippendale mengadakan kerja sama dengan Pusat Koperasi Unit Desa (PUSKUD) Jawa Tengah yang

sebelumnya juga mempunyai industri mebel ukir Jepara, kemudian dari kerja sama tersebut diperoleh kesepakatan untuk menggabungkan industri mebel PT. Puspa Jaya Chippendale yang berlokasi di Klaten dengan PUSKUD yang ada di Jepara dengan kantor pusat di Klaten.

Setelah melalui proses perjuangan yang cukup panjang akhirnya berubah nama baru yaitu PT. Alis Jaya Chippendale (Alis kepanjangan dari Amrih Lestaring Industri Sarana) yang kemudian tanggal 20 Maret 1987 memperoleh Badan Hukum dengan nomor Akte Nomor 53. Dan dalam perkembangan selanjutnya selanjutnya untuk memaksimalkan kinerja dalam menggali potensi yang ada di Jawa Tengah serta meningkatkan ekspor non migas, maka perusahaan melakukan kerja sama dengan PT. Danitama Jakarta dan berubah nama menjadi PT. Alis Jaya Ciptatama yang jenis produksinya tidak hanya mebel antik Chippendale style sudah tetapi juga meliputi aneka handicraft, assesoris kantor, rumah tangga dan garden furniture dari kayu jati.

B. Tujuan PT. Alis Jaya Ciptatama

1. Melaksanakan dan mengembangkan ekspor komoditi non migas melalui aneka jenis produk dari kayu sehingga menghasilkan devisa negara.
2. Meningkatkan ketrampilan tenaga kerja lokal untuk memahami kegiatan industri mebel dengan standar internasional baik mutu maupun desainnya.
3. Mencoba dan melaksanakan salah satu modal kerja sama antara koperasi dan perusahaan swasta.
4. Menggali potensi daerah dan memperluas kesempatan kerja.

C. Struktur Organisasi

1. Struktur Organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama

Struktur organisasi yang tepat dan baik sangat penting bagi suatu perusahaan. Struktur organisasi perusahaan ditentukan oleh luas perusahaan, jenis serta banyaknya cabang atau anak perusahaan yang bersangkutan. Dengan adanya struktur organisasi akan tampak jelas pembagian tugas, kontrol, dan penentuan jumlah pegawai sesuai dengan kecakapan, keahlian serta kepentingan lain yang menunjang inisiatif, inovasi dan efisiensi serta efektifitas perusahaan

2. Deskripsi jabatan pada PT. Alis Jaya Ciptatama

Adapun tugas pada masing-masing bagian yang ada pada perusahaan mebel PT. Alis Jaya Ciptatama adalah sebagai berikut:

a. Direktur Utama

Bertugas mengawasi jalannya perusahaan atas yang telah sedang dilakukan oleh perusahaan.

b. General Manager

Bertugas memimpin perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap keseluruhan proses kegiatan perusahaan.

c. Konsultan

Bertugas membantu general manager dalam memberikan pendapat, pertimbangan atas hasil kegiatannya dalam menentukan langkah-langkah untuk pengambilan keputusan.

d. Internal Audit

Bertugas membantu general manager dalam mengendalikan sumber daya internal perusahaan.

e. Sekretaris

Bertugas membantu general manager dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan.

f. Manager Administrasi dan Keuangan

Bertugas memimpin pelaksanaan kerja Kabag administrasi, keuangan, penjaga gudang dan perpajakan.

1). Kepala bagian Administrasi

Bertugas memimpin pelaksanaan pengadministrasian perusahaan seperti kepegawaian dan lain-lain.

2). Kepala bagian keuangan

Bertugas memimpin pelaksanaan kegiatan perusahaan perusahaan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tersebut.

3). Kepala bagian *stock keeper*

Bertugas memimpin pelaksanaan penjagaan gudang sebagai penyimpanan barang.

4). Perpajakan

Bertugas melaksanakan pembayaran pajak-pajak perusahaan dan hal-hal yang berhubungan dengan pajak.

k. Manager Produksi

Bertugas memimpin kepala bagian pembuatan komponen, Penggajian, perakitan, pengamplasan dan pemlituran.

1). Kepala bagian *Mill*

Bertugas memimpin karyawan dalam pelaksanaan pembuatan komponen produk mebel.

2). Kepala bagian *saw Mill*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pembelahan kayu glondong dengan gergaji mesin.

3). Kepala bagian *Assembling*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pengamplasan mebel.

4). Kepala bagian *Sanding*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pemlituran mebel.

5). Kepala bagian *Finishing*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pemlituran mebel.

l. Manager *Product Planning Control*

Bertugas memimpin kepala bagian pembukuan, pembuatan pola atau mal dan laporan

1). Kepala bagian *Costing*

Bertugas memimpin pelaksanaan pembukuan dalam perusahaan

2). Kepala bagian *Jig dan Mould*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pembuatan pola atau mal produk mebel.

3). *Reporting*

Memberikan keterangan yang dibutuhkan oleh para karyawan.

m. *Manager Marketing*

Bertugas memimpin bagian kepala pemasaran, pengapalan dan akuntansi.

1). Kepala bagian pemasaran

Bertugas melaksanakan penjualan, pengiriman barang baik lokal maupun luar negeri

2). Kepala bagian *shipping*

Bertugas memimpin dalam melaksanakan pengapalan pengiriman barang.

3). *Account Executive*

Bertugas membuat pembukuan perusahaan atas dasar bukti-bukti dari kegiatan perusahaan sehari-hari dan penyusunan laporan laporan keuangan

n. *Manager Product Research Development*

Bertugas memimpin kepala bagian *design, product research, development dan prototype*

1). Kepala bagian design

Bertugas memimpin karyawan dalam mendesign bentuk mebel.

2). Kepala bagian *Product Research Development*

Bertugas mengadakan penelitian, pengamatan akan kebutuhan hasil produksi di pasar potensial, baik yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri.

3). *Prototype*

Bertugas memimpin karyawan dalam mengerjakan sampel utama untuk acuan produksi selanjutnya

o. Manager *Quality Control*

Bertugas memimpin kepala bagian pengontrolan pembuatan, perakitan, pemlituran produk.

1). Kepala bagian *quality control mill*

Bertugas memimpin karyawan dalam pengontrolan pembuatan produk.

2). Kepala bagian *quality control assembling*

Bertugas memimpin karyawan dalam pengontrolan perakitan produk.

3). Kepala bagian *quality control finishing*

Bertugas memimpin karyawan dalam pengontrolan pemlituran produk.

p. Manager Personalia dan Umum

Bertugas memimpin kepala bagian personalia dan umum.

1). Kepala bagian personalia

Bertugas mengatur bagian kepegawaian, baik menyangkut besarnya upah, menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan jaminan sosial yang akan diberikan serta jam kerja masing-masing pegawai.

2). Kepala bagian umum

Bertugas mengatur penyediaan sarana umum seperti sarana kesehatan, telekomunikasi dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan para pegawai.

3. Proses Produksi

PT. Alis Jaya Ciptatama menghasilkan produk *furniture handicraft*, asesoris kantor dan alat rumah tangga. Proses produksi *furniture* adalah sebagai berikut:

- a. *Air drieng*, bahan baku yang masih berupa glondongan kayu dianginkan
- b. *Klin dry*, Kayu dikeringkan dalam oven untuk menurunkan kadar air.
- c. *Mill I*, pemotongan kayu menjadi balok papan.
- d. *Mill II*, kayu diserut dan dihaluskan siap untuk diukir
- e. *Assembling*, kayu yang sudah jadi dirakit sesuai model
- f. *Sanding*, produk dihaluskan kembali
- g. *Finishing*, produk dipilitur dan siap dikemas
- h. *Shipping*, produk sudah menjadi produk jadi dan siap di ekspor.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

1. Mendeskripsikan data Perusahaan

a. Struktur organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama

PT Alis Jaya Ciptatama dipimpin oleh seorang Direktur utama yang dibantu oleh seorang General Manager dan beberapa manager yang terdiri dari Manager Administrasi dan Keuangan, Manager Produksi, Manager PPC, Manager Marketing, Manager PRD, Manager Quality Control, Manager Personalia dan Umum. Struktur organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama dapat dilihat pada gambar 5.1

Adapun tugas pada masing-masing bagian yang ada pada PT. Alis Jaya Ciptatama adalah sebagai berikut:

1) Direktur Utama

Bertugas mengawasi jalannya perusahaan atas yang telah sedang dilakukan oleh perusahaan.

2) General Manager

Bertugas memimpin perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan dan bertanggung jawab sepenuhnya terhadap keseluruhan proses kegiatan perusahaan.

3). Konsultan

Bertugas membantu general manager memberikan pendapat, dalam menentukan langkah-langkah untuk pengambilan keputusan.



4) Internal Audit

Bertugas membantu general manager dalam mengendalikan sumber daya internal perusahaan.

5) Sekretaris

Bertugas membantu general manager dalam melaksanakan pekerjaan di perusahaan.

6) Manager Administrasi dan Keuangan

Bertugas memimpin pelaksanaan kerja Kabag administrasi, keuangan, penjaga gudang dan perpajakan.

a) Kepala bagian Administrasi

Bertugas memimpin pelaksanaan pengadministrasian perusahaan seperti kepegawaian dan lain-lain.

b) Kepala bagian keuangan

Bertugas pemimpin pelaksanaan kegiatan perusahaan perusahaan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tersebut serta mengurus keluar masuk keuangan perusahaan

c) Kepala bagian *stock keeper*

Bertugas memimpin pelaksanaan penjagaan gudang sebagai penyimpanan barang.

d) Perpajakan

Bertugas mengurus pajak-pajak dan semua hal-hal yang berhubungan dengan pajak dan melaksanakan pembayaran pajak perusahaan.

7) Manager Produksi

Bertugas memimpin kepala bagian pembuatan komponen, Penggajian, perakitan, pengamplasan dan pemlituran.

a) Kepala bagian *Mill*

Bertugas memimpin karyawan dalam pelaksanaan pembuatan komponen produk mebel.

b) Kepala bagian *saw Mill*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pembelahan kayu glondong dengan gergaji mesin.

c) Kepala bagian *Assembling*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pengamplasan mebel.

d) Kepala bagian *Sanding*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pemlituran mebel.

e) Kepala bagian *Finishing*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pemlituran mebel.

8) Manager *Product Planning Control*

Bertugas memimpin kepala bagian pembukuan, pembuatan pola atau mal dan laporan

a) Kepala bagian *Costing*

Bertugas memimpin melaksanakan pembukuan dalam perusahaan

b) Kepala bagian *Jig dan Mould*

Bertugas memimpin karyawan dalam melaksanakan pembuatan pola atau mal produk mebel.

c) *Reporting*

Memberikan keterangan yang dibutuhkan oleh para karyawan.

9) *Manager Marketing*

Bertugas memimpin bagian kepala pemasaran, pengapalan dan akuntansi.

a) Kepala bagian pemasaran

Bertugas melaksanakan penjualan, pengiriman barang baik lokal maupun luar negeri

b) Kepala bagian *shipping*

Bertugas memimpin dalam melaksanakan pengiriman barang.

c) *Account Executive*

Bertugas membuat pembukuan perusahaan atas dasar bukti-bukti dari kegiatan perusahaan sehari-hari dan penyusunan laporan laporan keuangan

10) *Manager Product Research Development*

Bertugas memimpin kepala bagian *design, product research, development* dan *prototype*

a) Kepala bagian *design*

Bertugas memimpin karyawan dalam mendesign bentuk mebel yang akan dibuat.

b) Kepala bagian *Product Research Development*

Bertugas mengadakan penelitian, pengamatan akan kebutuhan hasil produksi di pasar potensial, baik yang ada di dalam negeri maupun di luar negeri.

c) *Prototype*

Bertugas memimpin karyawan dalam mengerjakan sampel utama untuk acuan produksi selanjutnya

11) Manager *Quality Control*

Bertugas memimpin kepala bagian pengontrolan pembuatan, perakitan, pemlituran produk.

a) Kepala bagian *quality control mill*

Bertugas memimpin karyawan dalam pengontrolan pembuatan produk.

b) Kepala bagian *quality control assembling*

Bertugas memimpin karyawan dalam pengontrolan perakitan produk.

c) Kepala bagian *quality control finishing*

Bertugas memimpin karyawan dalam pengontrolan pemlituran produk.

12) Manager Personalia dan Umum

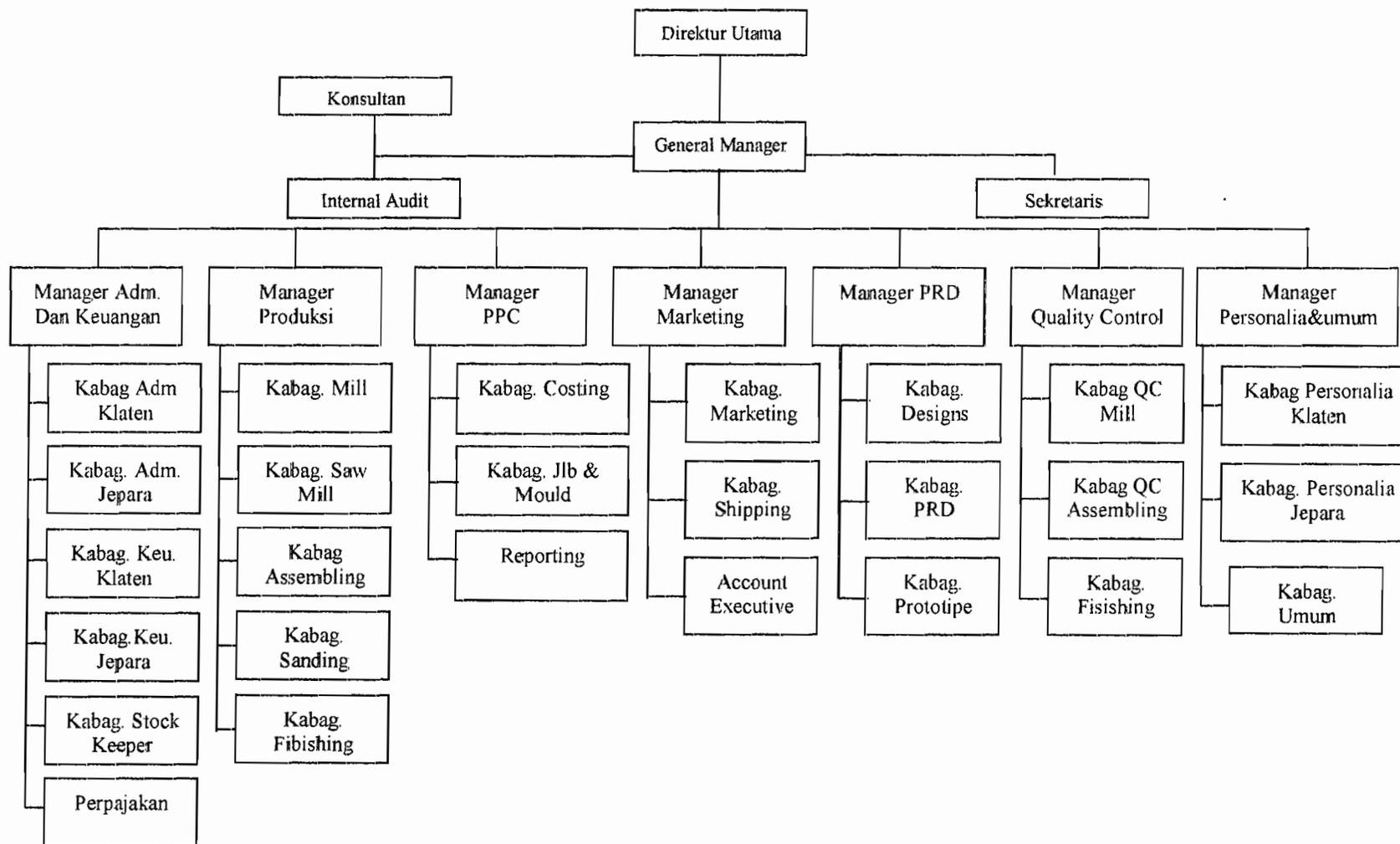
Bertugas memimpin kepala bagian personalia dan umum yang berhubungan dengan kepegawaian, kesejahteraan karyawan dan jaminan sosial karyawan.

a) Kepala bagian personalia

Bertugas mengatur bagian kepegawaian, baik menyangkut besarnya upah, menentukan jumlah pegawai yang dibutuhkan dan jaminan sosial yang akan diberikan serta jam kerja masing-masing pegawai.

b) Kepala bagian umum

Bertugas mengatur penyediaan sarana umum seperti sarana kesehatan, telekomunikasi dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan para pegawai.



Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. Alis Jaya Ciptatama

Sumber: PT.ALIS JAYA CIPTATAMA

b. Pendelegasian wewenang

Dengan berbentuk organisasi fungsional memperlihatkan bahwa kekuatan di konsentrasikan pada puncak organisasi. Namun demikian, Direktur perusahaan PT. Alis Jaya Ciptatama telah mendelegasikan wewenang kepada tiap fungsi dengan membagi tugas kepada masing-masing fungsi.

Pendelegasian wewenang pada PT. Alis Jaya Ciptatama dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi administrasi dan keuangan untuk menyelenggarakan administrasi perusahaan dan mengendalikan keuangan perusahaan. Fungsi administrasi dan keuangan juga mempunyai wewenang memimpin kerja perpajakan yaitu dalam masalah pembayaran pajak perusahaan..
- 2) 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
- 3) Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi *Product Planning Control* bertugas memimpin kepala bagian pembukuan, pembuatan pola dan laporan dalam hal ini fungsi PPC memberikan keterangan kepada karyawan serta memimpin pelaksanaan pembukuan.

- 4) Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi pemasaran untuk menyusun skedul pengiriman bahan ke konsumen dan menentukan target penjualan. Fungsi pemasaran mempunyai hak untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Direktur telah membagi tugas dan tanggung jawab kepada fungsi pemasaran.
- 5) Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi *Product Research and Development* bertugas untuk mengadakan penelitian dan pengembangan untuk produk yang akan diproduksi. Serta melakukan pengamatan terhadap produk yang laku di pasar, baik yang ada dalam negeri maupun diluar negeri. Dalam hal pembuatan produk baru fungsi *research and development* harus memberikan sample utama kepada karyawan untuk acuan selanjutnya.
- 6) Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi *quality control* yaitu bertugas mengontrol pembuatan, perakitan serta pemlituran produk. Dalam memutuskan masalah yang berhubungan dengan bahan baku dan menyeleksi mutu bahan, fungsi pembuatan, perakit ataupun pemlituran harus koordinasi dengan fungsi *quality control*.
- 7) Direktur melimpahkan wewenang kepada fungsi personalia dan umum bertugas mengatur bagian kepegawaian baik menyangkut besarnya upah maupun jumlah pegawai yang dibutuhkan serta jaminan sosial yang akan diberikan. serta hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan

c. Pengendalian Manajemen

PT. Alis Jaya Ciptatama mempunyai karyawan kira-kira 200 orang yang bertugas melakukan proses produksi. Mandor yang ada di bagian produksi berhadapan langsung dengan karyawan dan mandor diberi wewenang dari Manajer puncak/Direktur untuk mengawasi kegiatan produksi yang dilakukan oleh karyawan. Dalam membuat jadwal kerja Mandor harus bekerja sama dengan fungsi *Product planning control* sebagai bagian yang bertanggungjawab terhadap pembuatan pola produk baru, serta dengan pemasaran yang mengerti kebutuhan pasar. Dalam mengawasi proses produksi mandor dibantu oleh fungsi lain misalnya dari fungsi *product planning control* yang membantu dalam menyediakan contoh produk baru, fungsi administrasi membantu mengabsen karyawan yang hadir dan mencatat segala keperluan yang dibutuhkan dalam melaksanakan proses produksi. Mandor berusaha untuk memotivasi para karyawan untuk bekerja giat sesuai dengan target produksi yang diinginkan. Tiap karyawan harus mengisi daftar hadir setiap kali masuk kerja. Dari daftar hadir mandor akan tahu kehadiran karyawan, dari kegiatan yang telah dilaksanakan mandor diberi wewenang dari Direktur untuk memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan hasil kerja karyawan. Keputusan-keputusan yang dapat diambil oleh manajer antara lain keputusan dalam memberikan target pekerjaan, keputusan untuk memberikan teguran pada karyawan. Dalam melakukan kegiatannya keputusan yang dilakukan mandor merupakan

keputusan dari manajer puncak. Dalam mengambil keputusan masih tergantung pada Direktur misalnya dalam kasus memecat karyawan yang tidak loyal pada pekerjaan yang telah ditetapkan. Mandor hanya diberi wewenang untuk menegur dan memberikan surat peringatan tetapi mengambil tindakan bagi karyawan dilakukan oleh Direktur.

Fungsi-fungsi yang ada pada PT. Alis Jaya Ciptatama merupakan fungsi yang saling berkaitan dan terkoordinasi. Masing-masing fungsi mempunyai tugas dan tanggung jawab tetapi dalam mengambil keputusan masih diawasi dan dikendalikan oleh direktur. Pada fungsi-fungsi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab tetapi dalam menjalankan kegiatan masing-masing fungsi masih diawasi oleh direktur.

d. Penyusunan anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran PT Alis Jaya Ciptatama melibatkan partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban serta informasi-informasi akuntansi pertanggungjawaban. Proses manajemen perusahaan PT Alis Jaya Ciptatama dimulai dengan perencanaan strategik yang didalamnya terdapat proses penetapan tujuan perusahaan serta penentuan strategi. Untuk mencapai tujuan tersebut kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunan anggaran dilaksanakan setiap tahun. Pada setiap minggu disusun arus kas masuk untuk memenuhi kebutuhan arus kas keluar.

Adapun program operasional perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Bulan Juni sampai dengan Agustus: bagian marketing menerima gambar sampel dari pembeli untuk dibuatkan bahan contohnya. Kemudian diserahkan ke manajer produksi dan ke DPRD diteruskan ke bagian *Jig* dan *mould* untuk dibuatkan contoh produk tersebut. Setelah jadi diberikan ke bagian *costing* untuk dihitung biaya produknya. Contoh produk diserahkan ke bagian marketing lagi untuk kemudian dikirim kepada pembeli.
- 2) Bulan Agustus sampai September, oleh pembeli produk tersebut diikuti dalam pameran. Selesai pameran mulailah pesanan mengalir, pesanan disesuaikan dengan kapasitas produksi berdasarkan pesanan tersebut bagian PPC membuat anggaran untuk produk tersebut, dan jadwal pengirimannya. Selanjutnya bagian *shipping* membuat anggaran biaya pembungkusan dan pengiriman.
- 3) Bulan Oktober sampai Desember produksi mulai berjalan

Penyusunan anggaran dilakukan satu tahun sebelum pelaksanaan

1) Anggaran penjualan

Bagian marketing menyusun anggaran penjualan yang telah ditingkatkan/ dinaikkan oleh pimpinan

2) Anggaran Harga Pokok Pejualan

Anggaran penjualan per unit produk diteruskan ke bagian produksi untuk dihitung pemakaian bahan baku, biaya tenaga kerja, pemakaian

bahan pembantu dan biaya overhead. Setelah diketahui pemakaian semua komponen diteruskan kebagian *costing* untuk dihitung anggaran harga pokok penjualan.

3) Anggaran beban usaha

Anggaran beban usaha dibagi menjadi dua bagian yaitu beban pemasaran dan beban administrasi umum. Untuk penggunaan beban pemasaran disusun oleh bagian *marketing* sedangkan beban administrasi dan umum disusun oleh bagian keuangan.

4) Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan yang berisi pendapatan jasa giro bank, jasa giro LC, pendapatan efisiensi AT, pendapatan selisih kurs dan pendapatan lain-lain disusun oleh bagian keuangan.

5) Anggaran beban lain-lain

Anggaran beban lain-lain yang berisi administrasi bank, LC, bunga bank selisih kurs dan biaya beda kurs disusun oleh bagian keuangan.

Dalam periode tertentu untuk mengetahui hasil kerja diperlukan laporan ataupun evaluasi untuk menilai pelaksanaan yang telah dijalankan oleh perusahaan. PT. Alis Jaya Ciptatama dalam menjalankan roda usahanya juga telah membuat laporan secara rutin yang terdiri dari:

- 1) Laporan harian terdiri dari laporan transaksi serta faktur pembelian.
- 2) Laporan mingguan terdiri dari laporan arus kas

- 3) Laporan bulanan terdiri dari laporan bunga, sewa bangunan, penjualan, dan laporan bank.
- 4) Laporan triwulan terdiri dari laporan rugi laba, neraca dan harga pokok penjualan.
- 5) Laporan tahunan terdiri dari laporan rugilaba, neraca dan harga pokok penjualan.

2. Mendeskripsikan Kriteria Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Struktur Organisasi

Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban kriteria pertama yaitu struktur organisasi. Struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan 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 yang bertanggung jawab terhadap masing-masing 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 karyawan
- Yang dikendalikan dalam pengendalian manajemen adalah keputusan manajemen
- Aktivitas-aktivitas yang dikerjakan dalam pengendalian manajemen melaksanakan kegiatan, mencari informasi dan mengkomunikasikan kepada bawahan, mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan yang berhubungan dengan pengendalian biaya.

d. 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

B. Pembahasan

1. Struktur Organisasi

Dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi sangat perlu karena struktur organisasi mencerminkan penempatan individu pada masing-masing jabatan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam penerapannya mensyaratkan adanya struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab pusat pertanggungjawaban. Mulyadi (1990: 348) berpendapat bahwa tanggung jawab timbul akibat dari adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkatan yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

PT. Alis Jaya Ciptatama telah memiliki struktur organisasi berbentuk fungsional, dimana dalam struktur organisasi menunjukkan aliran wewenang dan tanggung jawab. Dalam organisasi fungsional setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi dalam organisasi. Jelas bahwa PT Alis Jaya Ciptatama telah memenuhi kriteria pertama dari sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah tindakan memberikan wewenang dan tanggung jawab formal untuk menyelesaikan aktivitas kepada bawahan. Semakin banyak wewenang didelegasikan di seluruh organisasi semakin desentralisasi organisasi tersebut. Dengan adanya pendelegasian wewenang berarti manajer memberikan hak serta kewajiban kepada tiap-tiap fungsi sebagai timbal balik untuk pelaksanaan. Organisasi yang

terdesentralisasi akan lebih memungkinkan suatu perusahaan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban karena pada organisasi yang terdesentralisasi, pengambilan keputusan tersebar pada unit-unit kecil. Untuk melaksanakan pendelegasian wewenang memiliki empat proses yang harus dilakukan yaitu alokasi pembagian tugas, delegasi kekuasaan, pemberian tanggung jawab dan akuntabilitas.

PT. Alis Jaya Ciptatama adalah perusahaan yang mempunyai sistem organisasi cenderung sentralisasi. Ini dapat dilihat dari jawaban yang diperoleh oleh tiap-tiap bagian dalam pelimpahan wewenang (lihat lampiran jawaban Desentralisasi-Sentralisasi) dari jawaban yang diperoleh tiap-tiap bagian rata-rata memiliki wewenang yang terbatas yaitu antara B-C dengan memberitahukan apa yang dilakukan serta tidak mengambil tindakan sebelum mendapat persetujuan. Secara keseluruhan PT. Alis Jaya Ciptatama memiliki kecenderungan sentralisasi dengan prosentasi 61,62% 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.

PT. Alis Jaya Ciptatama memiliki rentang pengendalian yang luas yang menciptakan struktur organisasi yang merata dengan tingkat manajemen yang lebih sedikit antara tingkat manajemen paling atas dengan tingkat manajemen 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. Alis Jaya Ciptatama telah melakukan pendelegasian wewenang tetapi pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh 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. Dalam pengambilan keputusan masalah besar tiap-tiap unit melakukan koordinasi dan berkonsultasi dengan atasan. Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa PT Alis Jaya Ciptatama belum memenuhi syarat kedua yaitu pendelegasian wewenang

3. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota lain dalam organisasi lain untuk mengimplementasikan strategi-strategi organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam proses pengendalian manajemen meliputi tindakan untuk menuntun dan memberi motivasi dalam usaha pencapaian tujuan organisasi juga mencakup tindakan untuk melakukan deteksi dan memperbaiki pelaksanaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Lebih lanjut dapat dijabarkan bahwa tujuan perusahaan ditetapkan dalam suatu proses yang disebut dengan perencanaan strategik, manajemen memerlukan proses lanjutan untuk merumuskan rencana serta melaksanakan rencana

tersebut guna menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. 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.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi pelaku dalam proses pengendalian manajemen adalah manajer lini. Dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban, manajer lini dihadapkan pada pelaksanaan pelaksanaan strategi yang berhubungan dengan organisasi yang dipimpinya. Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama belum memenuhi syarat ketiga yaitu pengendalian wewenang.

4. Penyusunan Anggaran

Dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, Penyusunan anggaran merupakan salah satu faktor yang penting karena anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja yang direncanakan dan telah dilaksanakan oleh perusahaan selama periode tertentu. Anggaran yang baik adalah anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat pengendalian dan alat perencanaan, anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban serta disusun berdasarkan program.

Proses manajemen perusahaan PT Alis Jaya Ciptatama dimulai dengan perencanaan stratejik yang didalamnya terdapat proses penetapan tujuan perusahaan serta penentuan strategi untuk mencapai tujuan tersebut kemudian diikuti dengan penyusunan program-program untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam proses penyusunan anggaran PT Alis Jaya Ciptatama melibatkan partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban serta informasi-informasi akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini sangat penting karena informasi akuntansi pertanggungjawaban menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Dari penjelasan di atas jelas bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama merupakan perusahaan yang sudah mantap kebenarannya dalam hal penyusunan anggaran. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa PT Alis Jaya Ciptatama sudah memenuhi syarat keempat yaitu penyusunan anggaran

C. Membandingkan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori

No	Kriteria Teori	Sudah dilaksanakan	Belum dilaksanakan	Keterangan
1	Struktur Organisasi <ul style="list-style-type: none"> ▪ Fungsional ▪ Divisi ▪ Matrik 	V		PT Alis Jaya Ciptatama telah menerapkan salah satu dari tiga struktur organisasi yaitu fungsional
2	Pendelegasian Wewenang <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemberian tanggung jawab ▪ Akuntabilitas ▪ Pembagian tugas ▪ Delegasi kekuasaan 	V V	 V V	Dalam pendelegasian wewenang PT Alis Jaya ciptatama telah melaksanakan tetapi belum sepenuhnya memenuhi syarat teori
3	Pengendalian Manajemen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perencanaan program ▪ Penyusunan anggaran ▪ Pengambilan keputusan ▪ Evaluasi kinerja 	V V V	 V	Pengambilan keputusan pada PT Alis Jaya Ciptatama masih tergantung pada manajer puncak
4	Penyusunan Anggaran <ul style="list-style-type: none"> ▪ perencanaan terpadu ▪ pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan ▪ alat koordinasi dalam perusahaan ▪ Terdapat alat evaluasi perusahaan. 	V V V		PT alis Jaya Ciptatama telah melakukan proses penyusunan anggaran secara lengkap

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis perbandingan antara data-data yang ada pada PT. Alis Jaya Ciptatama dengan teori maka dapat disimpulkan bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama belum memungkinkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini disebabkan karena kondisi PT. Alis Jaya Ciptatama tidak mendukung sistem akuntansi pertanggungjawaban. PT. Alis Jaya Ciptatama sudah memenuhi dua dari empat kriteria yang dibutuhkan yaitu struktur organisasi dan penyusunan anggaran sedangkan dua kriteria lain belum terpenuhi yaitu pendelegasian wewenang, dan pengendalian manajemen.

Karakteristik-karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yang sudah dipenuhi oleh PT. Alis Jaya Ciptatama adalah:

1. Struktur Organisasi Perusahaan

Pada Struktur organisasi, PT. Alis Jaya Ciptatama telah memiliki struktur organisasi berbentuk fungsional, dimana dalam struktur organisasi menunjukkan aliran wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Setiap manajer bertanggungjawab terhadap salah satu dari berbagai fungsi dalam organisasi.

2. Dalam proses penyusunan anggaran PT. Alis Jaya Ciptatama sudah berjalan baik yang mana penyusunan anggaran melibatkan partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban serta informasi-informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Karakteristik-karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban yang belum dipenuhi oleh PT. Alis Jaya Ciptatama adalah:

1. Pendelegasian wewenang

Pada proses pendelegasian wewenang, wewenang yang didelegasikan masih terbatas pada pemecahan masalah-masalah kecil. Setiap keputusan yang diambil harus dikoordinasikan dengan bagian lain dan harus dikonsultasikan dengan direktur sehingga sistem organisasi pada pemecahan masalah tersebut belum terdesentralisasi.

2. Pengendalian Manajemen

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 masih dikendalikan oleh manajer puncak. Dalam pengambilan keputusan fungsi-fungsi yang bertanggung jawab tidak dapat mengambil keputusan sendiri, tetapi harus melakukan koordinasi dengan fungsi-fungsi yang lain.

B. Keterbatasan Penelitian

Dalam penulisan skripsi tidak bisa terlepas dari keterbatasan-keterbatasan sebagai berikut:

1. Dengan melihat kondisi Perusahaan saat ini jelas bahwa Perusahaan belum memenuhi syarat akuntansi pertanggungjawaban sehingga penulis mengasumsikan bahwa PT. Alis Jaya Ciptatama belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban

2. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah hasil selama diadakannya penelitian sehingga tidak tertutup kemungkinan keadaan ini dapat berubah pada masa yang akan datang.

C. Saran

Apabila Perusahaan bersedia untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban penulis menyarankan beberapa perubahan yaitu:

1. Pendelegasian wewenang

Dalam melakukan proses pendelegasian wewenang seharusnya Direktur tidak hanya memberikan wewenang dalam pengambilan keputusan pada tiap-tiap unit. Hendaknya tiap unit 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 fungsi 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 terhadap masukan dan keluaran. Orang yang ditunjuk bertanggung jawab dinilai prestasi kerjanya sehingga ada pertanggungjawaban yang dimiliki pada tiap pusat pertanggungjawaban
- Pengendalian manajemen yang dilakukan perusahaan hendaknya difokuskan pada keputusan manajemen. Direktur harus memberikan kepercayaan kepada fungsi-fungsi untuk mengambil keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (1998) *Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta. BPFE
- Halim, Abdul., Ahamad Tjahjono & Fahri Husain. (1998) *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, UPP AMP YKPN
- Halim, Abdul & Bambang Supomo. (1990) *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE
- Hansen, Don R Maryanne M. (1997) *Akuntansi Manajemen*, Jilid 2, Edisi ke empat diterjemahkan oleh A.Hermawan. Jakarta, Erlangga
- Maulana, Agus (1992) *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid 1, Edisi keenam, Jakarta, Bina Rupa Aksara
- Mulyadi. (1993) *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Dua, Cetakan Pertama, Yogyakarta, STIE YKPN
- Mulyadi. (2001) *Akuntansi Manajemen: Konsep Manfaat dan Rekayasa*, Cetakan Pertama, Jilid Pertama, Jakarta, Salemba Empat
- Pedoman Penulisan Skripsi*, (1998) Yogyakarta, USD
- Sugiri, Slamet. (1994) *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Yogyakarta UPP AMP YKPN
- Supriyono. (1989) *Akuntansi Manajemen dua, Struktur Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta, BPFE

PEDOMAN WAWANCARA

I. BAGIAN PERUSAHAAN

1. Apa tujuan pendirian perusahaan ?
2. Didirikan tahun berapa, oleh siapa dan di mana ?
3. Sejarah berdirinya perusahaan
4. Letak perusahaan
5. Dengan akte notaris siapa, nomor berapa ?
6. Mendapat izin dari siapa ?
7. Tahun berapa perusahaan mulai beroperasi ?
8. Apa bentuk perusahaan ?
9. Modal berasal dari mana ?

II. BAGIAN PRODUKSI

1. Apa sajakah bahan baku yang digunakan ?
2. Dari manakah bahan baku mentah diperoleh ?
3. Bergerak dibidang apakah perusahaan ?
4. Bagaimana proses produksinya ?

III. BAGIAN PEMASARAN

1. Bagaimanakah sistem pemasarannya ?
2. Produk-produk apa saja yang dipasarkan ?
3. Dimana daerah pemasaran produk ?



IV. SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

A. Struktur Organisasi

1. Bagaimana struktur organisasi Perusahaan ?
2. Bagaimana bagan struktur organisasi perusahaan ?
3. Bagaimana deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian ?
4. Bagaimana wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian dalam perusahaan ?

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 dalam 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 saja yang telah dikerjakan dalam pengendalian manajemen ?

D. Penyusunan Anggaran

1. Apakah perusahaan menyusun anggaran ?
2. Siapa aja yang terlibat dalam penyusunan anggaran ?
3. Apakah pedoman penyusunan anggaran perusahaan ?
4. Informasi apa yang dibutuhkan untuk penyusunan anggaran ?
5. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran ?

Lampiran 2

DAFTAR PERTANYAAN

Daftar pertanyaan ini untuk mengetahui tingkat desentralisasi dan sentralisasi yang ada pada perusahaan. Cara pengisian dilakukan dengan cara memberi tanda (V) pada alternatif jawaban yang dipilih. jawaban yang dipilih, mempunyai skor masing-masing.

A = 100% = Anda

B = 80% = Anda + Konsultasi dengan atasan

C = 60% = Anda + Konsultasi dengan bagian lain + Manajer puncak

D = 40% = Manajer puncak dengan partisipasi anda

E = 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 mendekati persentase 100% atau huruf A maka perusahaan cenderung desentralisasi tapi jika jawaban kurang atau sama dengan D atau persentase kurang dari 80% maka perusahaan cenderung sentralisasi

Petunjuk Pengisian

Daftar pertanyaan ini untuk mengetahui tingkat desentralisasi dan sentralisasi yang ada pada perusahaan. Jawablah dengan memberi tanda (V) pada alternatif jawaban yang dipilih.

- A = Anda
- B = Anda + Konsultasi dengan atasan
- C = Anda + Konsultasi dengan bagian lain + Manajer puncak
- D = Manajer puncak dengan partisipasi anda
- E = Manajer Puncak

I. Bagian Administrasi dan Keuangan

No	Keterangan	A	B	C	D	E
1	Pengambilan keputusan tentang investasi dalam usaha meningkatkan jumlah alat-alat bantu produksi					
2	Pengambilan keputusan tentang pengeluaran biaya-biaya di Perusahaan.					
3	Pengambilan keputusan untuk menentukan besarnya anggaran tiap bagian					
4	Pengambilan keputusan tentang pembukuan administrasi perusahaan					
5	Pengambilan keputusan untuk menyusun laporan keuangan					
6	Pengambilan keputusan dalam menentukan keluar masuk keuangan					

II. Bagian Produksi

No	Keterangan	A	B	C	D	E
7	Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian					
8	Pengambilan keputusan untuk mengendalikan biaya produksi yang terjadi dalam proses produksi					
9	Pengambilan keputusan untuk menentukan target produksi					
10	Pengambilan keputusan untuk memperbaiki alat-alat yang rusak					
11	Pengambilan keputusan untuk memproduksi barang					

III. Bagian *Product Planning Control*

No	Keterangan	A	B	C	D	E
12	Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian					
13	Pengambilan keputusan pembuatan sampel utama					
14	Pengambilan keputusan dalam memberikan penjelasan tentang sampel pola utama					
15	Pengambilan keputusan memberikan sampel utama					
16	Pengambilan keputusan terhadap pengendalian kinerja karyawan					

IV. Bagian Pemasaran

No	Keterangan	A	B	C	D	E
17	Pengambilan keputusan dalam penentuan harga jual					
18	Pengambilan keputusan untuk menyusun skedul pengiriman barang ke konsumen					
19	Pengambilan keputusan untuk memutuskan biaya yang dikeluarkan dalam proses penjualan produk.					
20	Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian					
21	Pengambilan keputusan target penjualan					
22	Pengambilan keputusan dalam mengubah harga jual					

V. Bagian *Product Research and Development*

No	Keterangan	A	B	C	D	E
23	Pengambilan keputusan dalam pemilihan proyek baru					
24	Pengambilan keputusan dalam pengembangan produk baru					
25	Pengambilan keputusan tentang perbaikan kualitas produk.					
26	Pengambilan keputusan dalam menentukan produk yang laku di pasar					
27	Pengambilan keputusan dalam menentukan besarnya anggaran tiap bagian					

VI. Bagian *Quality Control*

No	Keterangan	A	B	C	D	E
28	Pengambilan keputusan dalam mengendalikan persediaan bahan jadi					
29	Pengambilan keputusan dalam mengendalikan besarnya anggaran tiap bagian					
30	Pengambilan keputusan dalam menyeleksi mutu bahan baku dan bahan penolong					
31	Pengambilan keputusan dalam pengadaan bahan baku dan bahan penolong					
32	Pengambilan keputusan dalam mengontrol pembuatan produk					

VIII. Bagian *Personalia dan Umum*

No	Keterangan	A	B	C	D	E
33	Pengambilan keputusan dalam mengendalikan besarnya anggaran tiap bagian					
34	Pengambilan keputusan dalam mengatur bagian kepegawaian perusahaan.					
35	Pengambilan keputusan dalam penyediaan sarana bagi karyawan perusahaan					
36	Pengambilan keputusan dalam menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan					
37	Pengambilan keputusan akan jaminan sosial karyawan perusahaan.					

Lampiran 3

**Jawaban Daftar Kuisisioner
Sentralisasi-Desentralisasi**

No	Bag Adm& Keu	Bag Produksi	Bag PPC	Bag Pemasaran	Bag PRD	Bag Quality Control	Bag Pers & Umum
1	C						
2	B						
3	B						
4	C						
5	C						
6	C						
7		C					
8		B					
9		C					
10		D					
11		C					
12			C				
13			B				
14			B				
15			B				
16			C				
17				B			
18				B			
19				D			
20				C			
21				D			
22				D			
23					C		
24					C		
25					D		
26					D		
27					C		
28						B	
29						C	
30						B	
31						C	
32						D	

33							C
34							B
35							D
36							B
37							D
Total	400	300	360	340	260	320	300
%	66,67	60	72	56,67	52	64	60

Keterangan	Total	Rata-rata	%
Bag Adm & Keu	320	400	66,67
Bag Produksi	360	300	60
Bag PPC	360	360	72
Bag Pemasaran	280	340	56,67
Bag PRD	320	260	52
Bag Quality Control	260	320	64
Bag Pers & Umum	300	300	60
TOTAL	2280		431,34
Total rata-rata			61,62

PT. Alis Jaya Ciptatama

Klepu - Ceper, Kotak Pos 166, Telepon : (0272) 551932, 552886, Fax. 551932 Klaten - Indonesia

Surat Keterangan

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kami pimpinan dari PT. ALIS JAYA
CIPTATAMA. Klaten Menerangkan Bahwa:

Nama : Rahalim Purba
No MHS : 972114172
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Sanata Dharma

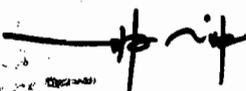


Telah mengadakan penelitian selama kurang lebih 2 bulan yaitu selama
Bulan Mei – Juni, dengan mengambil judul :

**“ Kemungkinan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada
PT. ALIS JAYA CIPTATAMA ”**

Surat keterangan ini kami buat agar dapat dipergunakan sebagaimana
mestinya.

Klaten, 5 Juli 2004


Bambang Saptowo
Kabag. Marketing



Makers Of Fine Period Style English Reproduction Furniture