

**USULAN PENERAPAN SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA
(Stud Kasus CV. Cempaka Tulungagung)**

SKRIPSI

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN DALAM
MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**

A.08/07
Nug
0



**DIAJUKAN OLEH:
RIKA NUGRAHINI
No. Pokok: 040217509**

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



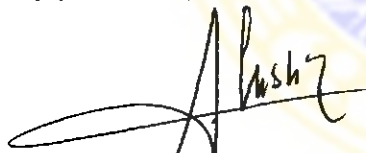
SKRIPSI

**USULAN PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT BANTU
MANAJEMEN DALAM PENGENDALIAN BIAYA
(Studi Kasus CV.Cempaka Tulungagung)**

**DIAJUKAN OLEH:
RIKA NUGRAHINI
No. Pokok : 040217509**


TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,


Dra. Isnalita, M.Si, Ak.

TANGGAL..... 19-12-2006

KETUA PROGRAM STUDI,


Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, Ak.

TANGGAL..... 19-12-06

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil ‘Alamin, dengan memanjatkan puji syukur atas kehadiran Allah SWT akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Skripsi yang berjudul “ **Usulan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Pengendalian Biaya (Studi Kasus CV. Cempaka Tulungagung)**” ini merupakan salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Airlangga.

Selama masa penulisan skripsi dan masa perkuliahan, penulis telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak baik dalam bentuk materil maupun moril. Oleh karena itu dari lubuk hati yang paling dalam penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Drs. Ec H. Karyadi Mintaroem, MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
2. Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga.
3. Dra. Isnalita, M.Si, Ak selaku dosen pembimbing penulis yang telah bersedia membimbing dengan sabar membimbing penulis selama penulisan skripsi.
4. Orang tua tersayang dan terbaik yang telah memberi banyak dukungan, nasehat dan doa serta adikku tercinta. Bapak, Ibu, Rinda terima kasih telah

bersamaku dalam suka dan duka serta menerimaku apa adanya. Anugerah terindah dalam hidupku bisa jadi bagian dari kalian.

5. Bapak Aditya selaku manajer keuangan CV. Cempaka atas semua bantuannya.
6. Faris Kurniawan yang selalu memberikan banyak dukungan, doa serta kritik membangun demi kebaikan penulis. Terima kasih mas, semoga Allah SWT membuka pintu rahmat dan hidayahNya untukmu.
7. Sahabat-sahabatku yaitu Kicih (terimakasih atas doanya), Dewi Nur, Yuyun. Terimakasih sudah bersamaku selama ini, mendengarkan kecerewetanku.
8. Teman-temanku di kos Darmawangsa VIII/19 yaitu Riska, Fika, Dini, Ajeng, Mbak Ratna, Mbak Lia, Mbak Nety, Mbak Fenny, Mbak Ella, Mbak Ayu, Mbak Ita. Terima kasih buat kebersamaan dan semua pengalaman tidak terlupakan.
9. Teman-temanku di Kos Kertajaya yaitu Ita(terimakasih inspirasinya), Mbak Anis, Mbak Indri, Mbak Like, Mbak Vika, Mbak Ririn, Mbak Dini, Manna, Nia. Terima kasih buat kebersamaan selama ini.
10. Teman-temanku di Kos Darmawangsa VII/2 yaitu Widya, Imel, Mbak Dhani, Mbak Waqi, Mbak Vera, Shanti, Dewi, Reda, Ika. Terimakasih sudah menjadi teman diskusi selama ini.
11. Teman-teman Akuntansi 2002 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

12. Semua pihak yang telah memberikan dukungan pada penulis, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhirnya penulis merasa bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk hal itu penulis mohon maaf dengan setulusnya serta segala kritik yang membangun bagi perbaikan skripsi ini sangat diharapkan penulis. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat. Amin



Surabaya, Agustus 2006

Penulis

ABSTRAK

Dalam suatu perusahaan, laba merupakan elemen yang penting demi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk memperoleh laba yang optimal, pengendalian biaya merupakan hal penting yang harus dilakukan perusahaan. Dalam pengendalian sebuah perusahaan, pimpinan perusahaan memerlukan pendelegasian tugas, wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer dibawahnya. Salah satu informasi akuntansi yang diperlukan untuk tujuan pengendalian adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan informasi mengenai aktiva, pendapatan maupun biaya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban juga digunakan dalam proses perencanaan, khususnya proses perencanaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan segala aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan, pengolahan, dan pelaporan data-data keuangan yang dikaitkan dengan manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban memenuhi tujuan pengendalian biaya melalui segala aktivitas yang berkaitan dengan penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajer yang bertanggungjawab, penyusunan anggaran, pengumpulan data-data keuangan menurut jenis data serta pelaporan hasil pelaksanaan dan penyimpangan dari anggaran yang terjadi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya yang dilaporkan hanya atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan.

CV. Cempaka sebagai salah satu produsen rokok di Tulungagung belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban secara penuh. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dengan adanya struktur organisasi, sistem anggaran, klasifikasi biaya, sistem akuntansi biaya, sistem pelaporan. Dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban biaya, diharapkan dapat menjadi alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya sehingga dapat meningkatkan efisiensi perusahaan.

Kata kunci : akuntansi pertanggungjawaban, laporan pertanggungjawaban, pengendalian biaya.

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	i
ABSTRAK.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR DIAGRAM.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	4
1.5. Sistematika Skripsi	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Landasan Teori.....	7
2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	9
2.1.2. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban.....	12
2.1.2.1. Struktur Organisasi.....	13
2.1.2.2. Sistem Anggaran.....	16
2.1.2.3. Klasifikasi Biaya.....	20
2.1.2.4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	24
2.1.2.5. Laporan Pertanggungjawaban.....	25
2.1.3. Format Umum Laporan Pertanggungjawaban.....	31
2.1.4. Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	33

2.2. Pengertian Pengendalian Biaya.....	36
2.3. Penelitian Terdahulu.....	37

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian.....	39
3.2. Ruang Lingkup Penelitian.....	40
3.3. Desain Penelitian.....	41
3.3.1. Rincian Pertanyaan.....	41
3.3.2. Proposisi Penelitian.....	41
3.3.3. Unit Analisis.....	42
3.3.4. Logika yang mengaitkan data dan proposisi.....	42
3.3.5. Kriteria untuk mengintrepetasikan temuan.....	42
3.4. Jenis dan Sumber Data.....	44
3.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	44
3.6. Teknik Analisis.....	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	47
4.1.1. Sejarah singkat perusahaan.....	47
4.1.2. Lokasi Perusahaan.....	48
4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan.....	49
4.1.4. Kegiatan Produksi Rokok.....	50
4.1.4.1. Bahan baku Produksi.....	50
4.1.4.2. Peralatan Produksi.....	51
4.1.4.3. Proses Produksi.....	54
4.1.4.4. Hasil Produksi.....	59
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	60
4.2.1. Struktur Organisasi dan Deskripsi Pekerjaan.....	60
4.2.1.1. Struktur Organisasi.....	60
4.2.1.2. Deskripsi Pekerjaan.....	61
4.2.2. Sistem Anggaran.....	73

4.2.3. Klasifikasi Biaya.....	75
4.2.4. Sistem Akuntansi Biaya.....	75
4.2.5. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	76
4.3. Pembahasan.....	77
4.3.1. Penerapan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban.....	77
4.3.1.1. Struktur Organisasi.....	77
4.3.1.2. Sistem Anggaran.....	78
4.3.1.3. Klasifikasi Biaya.....	79
4.3.1.4. Sistem Akuntansi Biaya.....	80
4.3.1.5. Sistem Pelaporan.....	82
4.3.2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian Biaya.....	84
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Simpulan.....	87
5.2. Saran.....	88
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....32
Tabel 3.1	Kaitan Logika dengan Data dan Proposisi.....43
Tabel 4.1	Peralatan Produksi Rokok.....52



DAFTAR DIAGRAM

	Halaman
Diagram 2.1 Proses Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	30
Diagram 2.2 Proses Pusat Pertanggungjawaban Biaya.....	33
Diagram 4.1 Prosedur Penganggaran CV. Cempaka.....	74



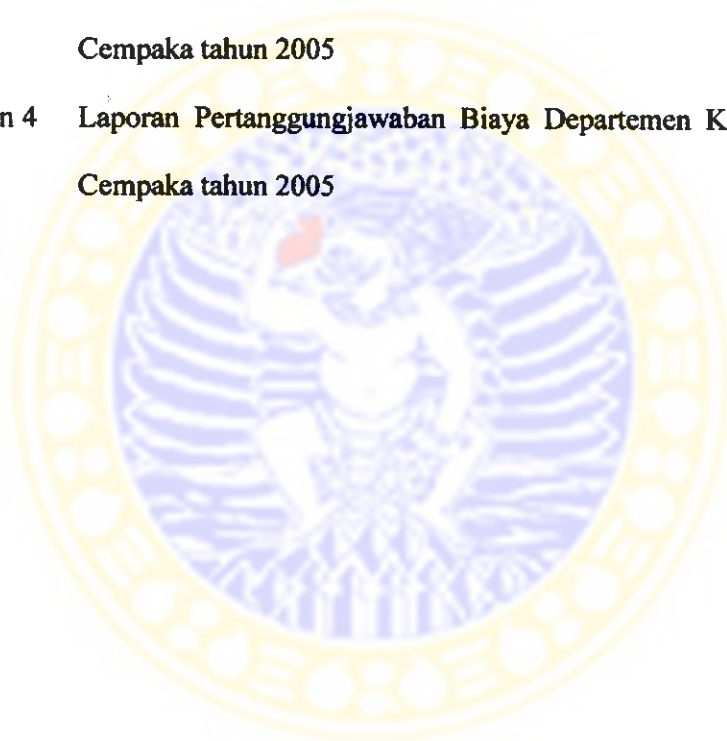
DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 4.1 Alur Proses Produksi Rokok.....	55
Gambar 4.2 Bagan Organisasi Perusahaan Rokok Cempaka.....	61



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1** **Laporan Pertanggungjawaban Biaya CV. Cempaka tahun 2005**
- Lampiran 2** **Laporan Pertanggungjawaban Biaya Departemen Produksi CV.
Cempaka tahun 2005**
- Lampiran 3** **Laporan Pertanggungjawaban Biaya Departemen Pemasaran CV.
Cempaka tahun 2005**
- Lampiran 4** **Laporan Pertanggungjawaban Biaya Departemen Keuangan CV.
Cempaka tahun 2005**



BAB I

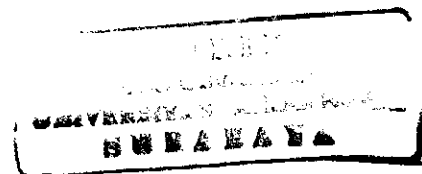
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengendalian (*controlling*) merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan untuk mencapai berbagai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Karena dengan adanya pengendalian, maka berbagai hal yang berkaitan dengan sasaran perusahaan dapat dijalankan sesuai dengan yang direncanakan oleh perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Handoko (1993:25) yang menyatakan *controlling* sebagai penerapan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah direncanakan.

Dalam melakukan sebuah pengendalian dalam perusahaan, pimpinan perusahaan memerlukan pendelegasian tugas, wewenang dan tanggungjawab kepada para manajer dibawahnya. Pendelegasian wewenang merupakan proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kepada orang yang melaporkan kepada manajer. Delegasi wewenang tersebut dilakukan dalam struktur organisasi yang dikoordinasikan dengan baik, dan dalam pendelegasian tersebut akan timbul pusat-pusat pertanggungjawaban.

Salah satu informasi akuntansi yang diperlukan untuk tujuan pengendalian adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan informasi mengenai aktiva, pendapatan maupun biaya.



Informasi akuntansi pertanggungjawaban juga digunakan dalam proses perencanaan, khususnya proses perencanaan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan segala aktivitas yang berkaitan dengan pengumpulan, pengolahan, dan pelaporan data-data keuangan yang dikaitkan dengan manajer pada setiap pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian biaya merupakan salah satu pengendalian terpenting yang harus dilakukan oleh sebuah perusahaan. Biaya berkaitan dengan penggunaan sumberdaya (input) untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Sumarni (1995:341) yang menyatakan bahwa “biaya...adalah pengorbanan sumber-sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”. Adanya pengendalian biaya penting untuk dilaksanakan untuk mengurangi kemungkinan resiko yang tidak diharapkan.

Akuntansi pertanggungjawaban memenuhi tujuan pengendalian biaya melalui segala aktivitas yang berkaitan dengan penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajer yang bertanggungjawab, penyusunan anggaran, pengumpulan data-data keuangan menurut jenis data serta pelaporan hasil pelaksanaan dan penyimpangan dari anggaran yang terjadi. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya yang dilaporkan hanya atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan.

Pengendalian dan penganalisaan biaya yang terutama berkaitan dengan berbagai kebijakan di masa yang akan datang diperlukan suatu

perencanaan yang sudah ditentukan dulu yang berupa anggaran biaya. Dengan menilai pelaksanaan masa lalu, perusahaan akan dapat menetapkan kegiatan-kegiatan yang akan datang dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban secara baik akan membentuk landasan bagi terciptanya landasan suatu pengendalian manajemen. Akuntansi pertanggungjawaban akan memberikan kemudahan pada perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Dari kerangka akuntansi pertanggungjawaban ini yang akan membentuk suatu proses pengendalian dan prestasi yang melekat pada setiap keputusan perusahaan pada seluruh bagian perusahaan. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban harus disesuaikan dengan organisasi tempat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban dan harus dapat membentuk perusahaan agar memenuhi kondisi-kondisi ideal bagi diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban tersebut. CV. Cempaka memproduksi rokok dalam bentuk Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Kretek Mesin (SKM). Pada proses produksi Sigaret Kretek Tangan (SKT) banyak menggunakan tenaga manusia dan menggunakan peralatan yang sederhana, sedangkan Sigaret Kretek Mesin (SKM) lebih banyak menggunakan mesin yang lebih canggih.

Pada CV. Cempaka, akuntansi pertanggungjawaban akan sangat bermanfaat dan berperan dalam pengendalian biaya, pengendalian biaya ini merupakan elemen yang penting bagi kesinambungan hidup perusahaan di tengah-tengah persaingan antar produsen rokok. Adanya

pengendalian biaya yang akan dilakukan oleh perusahaan akan menambah kemampuan perusahaan dalam hal efisiensi biaya. Perusahaan juga akan dapat mengidentifikasi bagian mana saja yang menimbulkan ketidakefisienan biaya di dalam perusahaan. Biaya yang timbul di dalam perusahaan adalah biaya yang terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya tidak terkendali inilah yang bisa mengakibatkan ketidakefisienan dalam perusahaan. Oleh karena itu biaya tidak terkendali inilah yang akan diminimalisasi untuk mengurangi terjadinya ketidakefisienan pada perusahaan pada umumnya dan bagian produksi pada khususnya.

1.2. Rumusan Masalah

Pada CV. Cempaka di kota Tulungagung pengendalian biaya merupakan hal yang penting yang harus dilakukan karena dengan pengendalian yang dilakukan dapat berpengaruh terhadap peningkatan laba atau perolehan pendapatan yang merupakan tujuan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah maka permasalahan yang timbul adalah "Bagaimana menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya?"

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang berkaitan dengan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya yang sesuai bagi CV. Cempaka.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan adalah:

1. Bagi perusahaan:
 - a. Akan dapat membantu manajemen perusahaan dalam menetapkan suatu pola pelaporan standar yang akan memudahkan pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan.
 - b. Memberikan gambaran akuntansi pertanggungjawaban yang tepat tentang pengendalian biaya perusahaan yang nantinya secara langsung dapat mempengaruhi peningkatan perolehan pendapatan perusahaan.
2. Bagi penulis, dalam penelitian ini penulis dapat mengetahui kesesuaian teori dengan penerapan yang dapat dilakukan dalam suatu perusahaan.

1.5. Sistematika Skripsi

Skripsi ini disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari lima sub bab, yaitu latar belakang masalah yang berisi landasan pemikiran secara garis besar yang melatarbelakangi penulisan, rumusan masalah, tujuan penulisan, manfaat penulisan dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori dan penelitian sebelumnya. Landasan teori ini terdiri dari pendapat para ahli yang berkaitan dengan topik penulisan yang diambil dari berbagai sumber.

BAB III : METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini berisi mengenai pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, desain penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data dan teknik analisis.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari deskripsi hasil penelitian dan pembahasannya.

BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini penulis akan menguraikan kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan masalah dan memberikan saran-saran yang diperlukan oleh perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Akuntansi merupakan alat bagi manajemen untuk memberikan informasi tentang kejadian-kejadian keuangan dalam suatu periode, sehingga manajemen dapat mengontrol keadaan perusahaan, mengontrol aktivitas serta menetapkan tujuan mendatang. Tujuan suatu perusahaan dapat tercapai secara maksimal tidak terlepas dari adanya pengendalian yang diterapkan di dalam perusahaan tersebut. Pada suatu pengendalian, tiap kegiatan pada setiap bagian perusahaan berpusat pada satu tujuan yang diinginkan perusahaan. Salah satu factor yang penting adalah pengendalian biaya yang diterapkan oleh perusahaan. Pengendalian biaya yang tepat akan mempengaruhi risiko yang mungkin dihadapi perusahaan.

Dalam pengendalian suatu biaya, diperlukan informasi manajemen yaitu akuntansi pertanggungjawaban. Peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya, selain untuk mengurangi risiko yang mungkin terjadi juga untuk memberikan motivasi kepada manajer serta karyawan yang terlibat dalam terjadinya biaya tersebut. Menurut Blocher, Chen dan Lin (2000:96) bahwa biaya dapat dikatakan terkendali (dapat dikendalikan) jika manajer atau karyawan memiliki kebijakan dalam keputusan terjadinya biaya atau secara signifikan dapat mempengaruhi jumlah biaya dalam suatu periode tertentu.

Blocher, Chen dan Lin (2000:96) menyatakan bahwa peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya juga didasarkan pada adanya

dua pendapat tentang pentingnya kemampuan pengendalian dalam konteks motivasi manajer dan karyawan, yaitu :

1. Pandangan yang menyatakan bahwa manajer atau karyawan seharusnya bertanggungjawab hanya pada biaya yang dapat dikendalikan oleh manajemen. Pandangan ini konsisten dengan argumentasi bahwa untuk meminta manajer bertanggung jawab terhadap perubahan biaya yang berada diluar tanggung jawabnya adalah tidak wajar dan membuat manajer tidak termotivasi.
2. Bahwa banyak "biaya yang tidak terkendali" seperti biaya administrasi pada level perusahaan, pada kenyataannya dapat dikendalikan oleh semua manajer, jadi untuk memasukkan biaya ini pada laporan biaya, memberi pesan yang jelas bahwa perusahaan mendapatkan manfaat jika manajer mengelola biaya ini secara tepat.

Apabila ditarik kesimpulan dari pendapat Blocher, Chen, dan Lin diatas, maka dalam proses pengendalian biaya suatu perusahaan, di dalam perusahaan dibagi menjadi beberapa segmen yang tiap segmennya bertanggungjawab pada biaya yang berada di dalam segmennya.

Fungsi akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu alat pengendalian biaya secara jelas dinyatakan oleh Hammer, Carter dan Usry (1994:467)

" A well-designed accounting system not only should make it possible to determine product cost and periodic profit accurately, but it should also be a useful tool in helping management control cost and earn an acceptable profit. To be effective as a control mechanism, the accounting system should be designed so that cost incurred as a result of each activity in the company can be recorded and reported to the individual manager who is responsible for that activity. If the activity is revenue-producing activity, profitability should be measured as well and reported

to the responsible manager. Such as a system, often referred to as responsibility accounting and reporting...”

Dari definisi dapat diketahui bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban diperlukan dalam melakukan pengendalian biaya. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban akan menghasilkan laporan pertanggungjawaban yang dapat dijadikan sarana pelaporan berbagai aktivitas yang terjadi dalam sebuah pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban terkait dengan pusat pertanggungjawaban yang terlibat di dalamnya, yaitu pusat pembiayaan. Pada pusat biaya ini, setiap departemen dalam perusahaan melaporkan anggaran dan realisasi biaya yang terjadi pada tiap departemen. Laporan pertanggungjawaban biaya hanya terkait pada biaya-biaya yang dapat dikendalikan saja.

2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Pada saat sebuah perusahaan berdiri dan mulai berkembang, pihak manajemen perusahaan biasanya merancang beberapa wilayah tanggung jawab yang dikenal sebagai pusat pertanggungjawaban. Di dalam pusat pertanggungjawaban itu terdapat akuntansi pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban berfungsi menghasilkan dan mengkomunikasikan informasi berupa laporan pelaksanaan dari manajer tingkat bawah ke manajer tingkat atas.

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban sudah banyak dikemukakan oleh beberapa penulis, diantaranya Hansen dan Mowen (2003:530) yang menyatakan bahwa, ” akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang

mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka”.

Sedangkan pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Usry dan Carter (2002:17-8) ”Is a program encompassing all operating management for which accounting, cost, or budget division provide technical assistance in the form of periodic control reports”.

Menurut Mulyadi (1991:347) menyatakan bahwa, ”akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban di dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan-penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang diaanggarkan”.

Dikutip dari Accounting Policies-NGAS Manual for National Government Agencies Volume I tahun 1995:

“Responsibility Accounting is a systems that relates the financial results to responsibility center, which provides access to cost and revenue information under the supervision of a manager having a direct responsibility for its performance. It is a system that measures the plans (by budget) and actions (by actual result) of each responsibility center”.

Menurut Charles T. Hongren, Foster dan M. Datar (1993:307):

“Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu system akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan”.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001:191) sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki empat karakteristik, yaitu:

1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggungjawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individual diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.

Menurut Hansen dan Mowen (2002:479), akuntansi pertanggungjawaban dibagi menjadi tiga yaitu:

1. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menugaskan tanggungjawab pada unit organisasional dan menyatakan ukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Sistem berdasarkan fungsi dikembangkan ketika kebanyakan perusahaan beroperasi dalam lingkungan yang relatif stabil.

2. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas

Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang dikembangkan oleh perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang terus-menerus menuntut perbaikan. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan aktivitas menempatkan tanggungjawab pada proses dan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan.

3. Akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi

Di dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban ini menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan mengukur keempat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses, perspektif (pembelajaran dan pertumbuhan) infrastruktur.

Dari beberapa definisi akuntansi pertanggungjawaban diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem perencanaan, pengumpulan, dan pelaporan pendapatan, biaya, dan investasi sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi perusahaan yang bertujuan untuk mengendalikan operasi dan mengevaluasi kinerja.

2.1.2. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban

Beberapa unsur dalam akuntansi pertanggungjawaban yang terkait dengan syarat-syarat penerapan dan peranannya sebagai alat pengendalian biaya agar dapat berjalan dengan baik menurut Mulyadi (1993:381) terdiri atas :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan dengan tegas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajemen
- d. Sistem akuntansi yang disesuaikan dengan bentuk organisasi
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab

Sedangkan menurut Hammer, Carter dan Usry (1996:454) mengemukakan konsep dasar yang merupakan syarat-syarat untuk membentuk dan mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:



1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab (departemen-departemen) manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban, harus bertanggungjawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya, biaya-biaya secara langsung dapat dibebankan ke departemen, kecuali biaya tetap, merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut.
2. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagian organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban tertentu dengan pertimbangan serta kerjasama antar penyelia, kepala departemen atau manajer biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
3. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban yang terkendali atau yang dipertanggungjawabkan berdasarkan wewenang yang dilimpahkan.

2.1.2.1 Struktur Organisasi

Agar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik dan berperan di dalam pengendalian biaya, setiap perusahaan atau organisasi harus memiliki struktur organisasi. Menurut Hammer, Carter dan Usry (1994:5) pengertian struktur organisasi :

” A organization chart show an entity’s principle management principle management position, helps to define authority, responsibility and accountability, an is essential an developing a cost accounting systems capable of reporting the responsibilities of individuals”

Handoko (1993:35) mendefinisikan struktur organisasi sebagai berikut :

”Struktur organisasi didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan

perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi”.

Sedangkan menurut Mulyadi (1993:179) pengertian struktur organisasi adalah:

”Struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hierarki wewenang dalam suatu organisasi. Melalui struktur organisasi, manajemen melakukan pendelegasian untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat”.

Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. **Spesialisasi kegiatan, berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi)**
2. **Standarisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan yang direncanakan.**
3. **Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerjadalam organisasi.**
4. **Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan letak kekuasaan pembuatan keputusan**
5. **Ukuran satuan kerja, menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.**

Struktur organisasi setiap perusahaan tidak sama dengan yang lain, karena bentuk struktur organisasi dipengaruhi oleh karakteristik perusahaan, dan merupakan gambaran delegasi tanggungjawab dan wewenang dalam pengambilan

keputusan. Struktur organisasi dikelompokkan menjadi tiga yaitu struktur fungsional, struktur unit bisnis (divisi) dan struktur matriks. (Anthony dan Govindarajan, 2002:100)

a. Struktur fungsional

Pada struktur ini, tiap manajer bertanggung jawab atas fungsi tertentu. Organisasi fungsional mempunyai potensi mencapai efisiensi tinggi karena memanfaatkan masukan manajerial khusus dan pusat-pusat pertanggungjawaban fungsional dujenjang organisasi bawah. Struktur ini memiliki kelemahan yaitu efektifitas dari fungsi-fungsi yang terpisah tidak dapat ditentukan secara pasti, hanya memusatkan pada kepentingan tugas-tugasnya dan menyebabkan karyawan berpandangan lebih sempit dan kurang inovatif.

b. Struktur unit bisnis (divisi)

Unit bisnis disebut juga divisi yang bertanggungjawab atas semua fungsi pada satu lini produk atau proyek tertentu. Manajer unit bisnis bertindak seolah-olah divisi mereka ini adalah bagian yang terpisah organisasi, karena melakukan perencanaan dan pengendalian secara tersendiri. Keuntungan dari struktur ini adalah menyediakan training ground bagi manajer-manajer generalis yang dapat dijadikan manajer puncak, juga adanya pengambilan keputusan yang lebih cepat karena jenjang manajemen yang lebih manajemen yang lebih pendek. Kelemahannya adalah adanya fungsi ganda seperti yang disediakan

oleh kantor pusat, serta adanya konflik antara unit-unit usaha dalam organisasi yang sama.

c. Struktur matriks

Pada stuktur ini, sistem pengendalian menata pusat-pusat tanggungjawab menurut fungsi, dan menempatkan tanggungjawab atas kegiatan yang dilaksanakan untuk kepentingan tertentu. Di dalam organisasi matriks dapat menampung berbagai macam perubahan proyek atau produk. Keunggulan dari struktur ini adalah diantaranya dapat memaksimalkan efisiensi penggunaan para manajer fungsional dan melibatkan, memotivasi dan menantang karyawan serta memperluas pandangan manajemen menengah terhadap masalah strategik perusahaan. Kelemahan dari struktur ini adalah masalah pengendalian manajemen, dimana pada struktur matriks lebih sulit dari dua tipe sebelumnya.

2.1.2.2. Sistem Anggaran

Anggaran yang dibuat oleh pihak manajemen digunakan untuk pengelolaan perusahaan dengan mengalokasikan sumberdaya yang diperlukan untuk tiap kegiatan yang disusun. Anggaran tidak hanya memiliki fungsi sebagai perencanaan tetapi juga sebagai pengendalian dan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu yang dinyatakan dalam ukuran financial.

Pengertian anggaran menurut Blocher, Chen dan Lin (2000:350); anggaran merupakan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi, anggaran

mengidentifikasi sumberdaya dan komitmen yang dibutuhkan untuk mengetahui tujuan organisasi selama periode anggaran. Sedangkan menurut Mulyadi (1993:488), " anggaran merupakan suatu rencana jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Tanpa didasarkan pada rencana kegiatan jangka panjang yang disusun sebelumnya, anggaran sebenarnya tidak membawa perusahaan ke arah manapun".

Karakteristik anggaran menurut Mulyadi (2001:490) yaitu:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan
2. Anggaran mencakup suatu periode tertentu
3. Mengandung kesepakatan manajemen untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran
4. Usulan anggaran membutuhkan tinjauan dan persetujuan dari pihak berwenang yang lebih tinggi dari penyusun anggaran
5. Sekali disetujui, anggaran dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan sebab terjadinya.

Menurut Blocher, Chen dan Lin (2000:350) anggaran mempunyai peranan yang berkaitan dengan semua aspek manajemen antara lain :

1. Anggaran membantu perusahaan untuk melancarkan jalannya operasi dan mencapai hasil yang lebih baik.
2. Anggaran membantu para manajer untuk mengidentifikasi pemborosan yang ada dan pemborosan potensial dalam operasi.
3. Anggaran merupakan alat komunikasi. Melalui anggaran, menjadikan rencana dan tujuan yang dibuat oleh manajemen puncak dapat diketahui oleh seluruh organisasi
4. Anggaran merupakan alat motivasi. Dengan gambaran yang jelas tentang hasil yang diharapkan untuk periode anggaran, para pekerja mengetahui apa yang diharapkan dari mereka sehingga hal ini merupakan dorongan moral dan membuat orang tetap bekerja untuk mencapai tujuan yang dianggarkan.
5. Anggaran merupakan pedoman untuk melaksanakan operasi
6. Pada akhir periode operasi, anggaran perusahaan juga bertindak sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja.

Hongren, Foster dan Datar (2003:177) mengemukakan bahwa keuntungan anggaran antara lain :

1. *Compels strategic planning and implementation of plans*
2. *Provide a framework for judging performance*
3. *Motivates manager and employees*
4. *Promotes coordinations and communications among sub units within company.*

Disamping mempunyai manfaat, anggaran juga memiliki berbagai keterbatasan, antara lain:

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer perusahaan, secara terus menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggungjawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
4. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan putusan manajemen masih diperlukan atas pengetahuan dan pengalamannya.

Anggaran merupakan alat untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan dan mengkomunikasikan tujuan perusahaan ke seluruh tingkatan manajemen. Anggaran yang baik adalah anggaran yang disusun secara sistematis dari manajemen tingkat puncak ke tingkat bawah (*top-down*) atau dari manajemen tingkat bawah ke manajemen tingkat puncak (*bottom-up*).

Proses penyusunan anggaran dapat berupa *top-down budgeting* atau *bottom-up budgeting*. Dalam *top-down budgeting*, peran manajemen tingkat atas terlihat sangat dominan pada seluruh penyusunan anggaran. Sedangkan pada *bottom-up budgeting* masih melibatkan peran serta manajemen tingkat bawah dalam menyusun rencana kerja dan kegiatan. Proses penganggaran ini biasanya

meliputi proses pembentukan komite anggaran, menentukan periode anggaran, spesifikasi pedoman anggaran, penyusunan usulan anggaran awal/dasar, negosiasi anggaran, pengkajian ulang dan persetujuan anggaran. Selain sebagai perencanaan pedoman pelaksanaan dan pengendalian kegiatan operasional perusahaan, anggaran dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Adisaputro (1995:20) menjelaskan bahwa perkembangan anggaran dipandang dari segi manfaat yang diperoleh dibagi menjadi tiga tahap yaitu :

1. Anggaran sebagai alat penaksir

Anggaran berfungsi sebagai alat yang menentukan arah dan disusun sebagai formalitas , anggaran sudah disusun di awal tahun dan umumnya tidak ada perubahan. Jika ada perubahan maka realisasi berjalan terpisah dari anggaran.

2. Anggaran sebagai plafon dan sekaligus alat pengatur otorisasi

Pada tahap ini pemantauan terhadap pengeluaran anggaran harus dilaksanakan secara berkesinambungan untuk mengetahui sampai seberapa jauh dana yang disediakan telah digunakan.

3. Anggaran sebagai alat penilai efisiensi

Apabila dilihat dari segi perencanaan, angka standar diperlukan untuk memberikan pedoman antara perencanaan dengan kegiatan yang aktual. Sedangkan dilihat dari segi pengendalian jumlah anggaran yang didasarkan atas standar yang sesuai, maka anggaran berfungsi sebagai alat pengukur efisiensi. Realisasi biaya yang melebihi atau kurang dari jumlah yang dianggarkan dianggap sebagai pemborosan atau penghematan yang

sebenarnya. Selisih biaya benar-benar dapat dinilai sebagai penyimpangan dari yang seharusnya.

Oleh karena itu anggaran dapat memberikan manfaat bagi perusahaan antara lain :

1. Mempermudah koordinasi antara berbagai macam tugas dalam organisasi.
2. Dijadikan sebagai pedoman dalam garis besar dalam pencapaian tujuan perusahaan
3. Menganalisis kegiatan yang telah direncanakan
4. Dapat membantu manajemen untuk meramalkan masalah yang akan timbul dan dapat melakukan perbaikan
5. Menjadi ukuran untuk menilai pelaksanaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

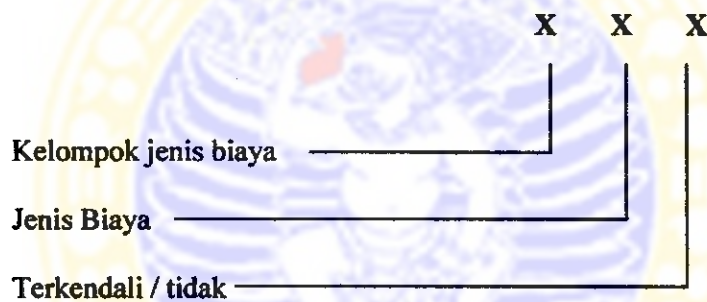
2.1.2.3. Klasifikasi biaya

Biaya adalah pengorbanan sumber daya ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang mungkin akan terjadi untuk tujuan tertentu. Terdapat empat unsur pokok dalam definisi biaya yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Sudah terjadi atau secara potensial akan terjadi
4. Dimaksudkan untuk tujuan tertentu

Semua biaya yang ada dapat dikendalikan pada tingkat manajemen puncak, namun pada tingkat pimpinan di bawahnya, ada beberapa jenis biaya yang dapat dikendalikan namun ada beberapa biaya yang tidak dapat dikendalikan. Pemisahan biaya ini penting karena unsur biaya ini akan dipergunakan dalam laporan pertanggungjawaban dimana laporan ini akan berguna sebagai alat pengendali bagi manajer.

Pengelompokan biaya berdasarkan objek pengeluaran serta dapat tidaknya dikendalikan, menurut Hariadi (1992:116) adalah



Biaya dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Biaya yang dapat dikendalikan (*Controllable Cost*) adalah biaya yang bisa dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban dan secara langsung kebijakan yang dibuat, dipengaruhi oleh kebijaksanaan manajer dalam suatu jangka waktu tertentu.
2. Biaya yang tidak dapat dikendalikan (*Uncontrollable Cost*) adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan dalam jangka waktu tertentu.

Biaya tidak terkendali dapat diubah menjadi biaya terkendali melalui dua cara yang saling berkaitan antara lain:

1. Dengan mengubah dasar pembebanan dari alokasi menjadi pembebanan langsung. Biaya yang dialokasikan kepada suatu pusat pertanggungjawaban dengan dasar yang sembarang, tidak dapat diminta pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan sehingga biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendali bagi manajer tersebut. Untuk mengubah menjadi biaya terkendali, biaya tersebut harus dibebankan secara signifikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
2. Dengan mengubah letak tanggungjawab pengambilan keputusan. Perubahan biaya tidak terkendali menjadi biaya terkendali dapat juga dilakukan dengan cara mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian, manajer pusat pertanggungjawaban tidak memiliki wewenang untuk mempengaruhi biaya tersebut secara signifikan.

Biaya yang dapat dikendalikan akan menjadi tanggungjawab dari pimpinan pusat pertanggungjawaban. Dan laporan pertanggungjawaban yang disusun berisi semua biaya baik biaya aktual maupun anggaran sehingga keduanya dapat diperbandingkan.

Menurut Mulyadi (2001:164), terdapat pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban antara lain :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun manajer tidak secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya, dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berfungsi sebagai pengendalian biaya. Menurut Mulyadi (2001:193), untuk pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode sesuai dengan struktur kode sebagai berikut:

1. Jenjang organisasi terbagi menjadi tiga tingkat: tingkat direksi, tingkat departemen dan tingkat bagian. Maka jenjang organisasi diberi kode dengan memakai tiga angka dimana setiap posisi angka mencerminkan jenjang organisasi.



2. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, dan angka ketiga menunjukkan jenjang bagian.

Klasifikasi dan kode rekening dalam laporan pertanggungjawaban harus disusun secara sistematis sehingga pengumpulan biaya terkendali dan tidak terkendali pada masing-masing tingkatan manajemen sebagai pusat biaya, untuk itu rekening harus mampu menunjukkan jenis biaya yang terjadi dan tempat biaya serta kode siapa yang harus bertanggungjawab.

Prosedur pengumpulan data biaya dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. Atas dasar media pembukuan, dicatat tiap jenis biaya ke dalam kartu biaya. Dalam kartu biaya telah digolongkan jenis, dan terkendali tidaknya biaya serta pusat biaya dimana biaya tersebut terjadi. Kartu biaya merupakan alat distribusi biaya untuk keperluan akuntansi pertanggungjawaban.
2. Secara periodik, biaya terkendali yang tercatat dalam kartu biaya dijumlah dan disajikan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban biaya.

Oleh karena itu penggunaan sistem pengkodean dalam pencatatan transaksi, akan memberikan kemudahan dalam pencatatan, pengklasifikasian, pemrosesan dan mempercepat pengambilan data untuk penyusunan laporan keuangan.

2.1.2.4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan, pencatatan, pengklasifikasian, pengelolaan dan pelaporan data-data keuangan dalam hubungannya dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang

bertanggungjawab dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dibutuhkan perusahaan.

Menurut Mulyadi (1993:384), " sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya, yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkat-tingkat manajer yang bertanggungjawab". Sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki peranan penting dalam mengukur kegiatan dan hasilnya, juga dalam menentukan imbalan yang dapat diterima.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban memerlukan suatu metode pengklasifikasian yang akurat, baik yang ada di neraca maupun perhitungan rugi laba. Pengklasifikasian tersebut dilakukan dengan tujuan untuk mempermudah melakukan pembedaan menurut jenisnya, dengan demikian pengendalian dapat dilakukan.

2.1.2.5. Laporan pertanggungjawaban

Pada akhirnya akuntansi pertanggungjawaban akan menghasilkan informasi manajemen, berupa laporan pertanggungjawaban dari setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Laporan berfungsi dengan baik apabila mencakup beberapa hal yaitu : laporan harus tepat waktu, sederhana, jelas dan mudah dicerna.

Menurut pengertian yang tradisional, laporan pertanggungjawaban memiliki dua tujuan pokok antara lain untuk memotivasi orang untuk meningkatkan performancenya dengan melaporkan efisiensi ataupun inefisiensi

untuk dipertanggungjawabkan kepada manajer dan atasan mereka , untuk menyediakan informasi yang memadai untuk memudahkan manajer dalam mengetahui tingkat efisiensi sehingga dapat mengontrol ketidakefisienan biaya.

Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengolahan biaya. Berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan dan dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, para manajer menentukan dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka masing-masing. Dalam laporan pertanggungjawaban yang lengkap berisi :

- a. Anggaran, realisasi dan selisihnya dari biaya terkendali
- b. Anggaran, realisasi dan selisih dari biaya yang dikeluarkan untuk memperlancar aktivitas pusat biaya bersangkutan, walaupun manajemen pusat biaya tidak bertanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Laporan pertanggungjawaban merupakan unsur dalam proses evaluasi. Jika dalam proses evaluasi terdapat ketidakefisienan dalam penggunaan biaya atau sumberdaya. Efisiensi penggunaan biaya dapat diukur dari perbandingan biaya aktual dengan biaya yang harus terjadi (anggaran). Perbandingan ini dilakukan untuk mengetahui kemungkinan adanya penyimpangan. Sedangkan manajer pertanggungjawaban bertanggungjawab untuk memberikan penjelasan penyebab dari penyimpangan yang terjadi melalui laporan pertanggungjawaban.

Menurut Carter dan Usry (2002:17-9) laporan pertanggungjawaban biaya memiliki karakteristik yang fundamental yaitu :

1. Reports should fit the organization chart ; that is, they should be addressed primarily to individuals responsible for controlling activities covered by the reports.
2. Reports should be consistent in form and content each time they issued.
3. Reports should be timely
4. Reports should be issued regularly to enhance their usefulness.
5. Reports should be easy to understand.
6. Reports should convey sufficient but not excessive detail.
7. Reports should be compare actual and budgeted cost or predetermined standards and actual results.
8. Reports should be analytical.
9. Reports for operating management should be stated in physical units.

Prosedur penyusunan laporan pertanggungjawaban yang akan dibuat harus meliputi beberapa langkah sebagai berikut :

1. Berdasarkan bukti-bukti pengeluaran dilakukan pencatatan biaya pada kartu-kartu biaya yang telah diklasifikasikan menurut jenis biaya.
2. Setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas dasar biaya bulan lalu yang dicantumkan pada kartu biaya. Biaya-biaya tersebut akan dikelompokkan berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang ada.
3. Berdasarkan rekapitulasi tersebut, kemudian disajikan secara terpisah antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Disamping itu isi laporan pertanggungjawaban biaya tersebut disesuaikan dengan tingkat manajemen yang akan menerima, semakin atas laporan pertanggungjawaban semakin ringkas.

Pada dasarnya setiap tingkatan manajemen dalam penyusunan laporan pertanggungjawaban yang akan disampaikan harus meliputi prosedur sebagai berikut:

1. Setiap pusat pertanggungjawaban setiap periodenya (bulan/triwulan) menyusun laporan atas biaya yang terjadi dan menjadi tanggungjawab departemen atau bagiannya. Biaya yang dilaporkan oleh setiap pusat pertanggungjawaban adalah biaya yang sesungguhnya terjadi.
2. Laporan atas biaya yang sesungguhnya terjadi ini, diserahkan kepada penyusun laporan perusahaan secara keseluruhan (biasanya departemen/staf contoller/bagian akuntansi).
3. Bagian penyusunan laporan perusahaan secara keseluruhan (bagian akuntansi) mengolah data yang berasal dari laporan setiap pusat pertanggungjawaban.
4. Bagian penyusunan laporan perusahaan membandingkan antara anggaran yang tersedia dan biaya yang sesungguhnya terjadi.
5. Pengawas intern mengirimkan laporan pertanggungjawaban tersebut ke masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dinilai dan kepada atasan dari pusat pertanggungjawaban tersebut.

Menurut Mulyadi (1997:190) laporan pertanggungjawaban disusun dengan dasar-dasar sebagai berikut:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajemen bagian
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusun.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri yang disajikan dalam bentuk perbandingan

antara anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.

4. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya yang disajikan akan semakin ringkas.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa laporan pertanggungjawaban dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi akan sangat membantu dalam mengambil keputusan. Akan tetapi ada syarat yang lain yang harus diperhatikan sebelum laporan tersebut digunakan yaitu apakah sistem laporan yang dibuat apakah sudah sesuai dengan apa yang diperlukan oleh manajer.

Prosedur pengolahan data dan penyusunan laporan pertanggungjawaban digambarkan di dalam skema dibawah ini:

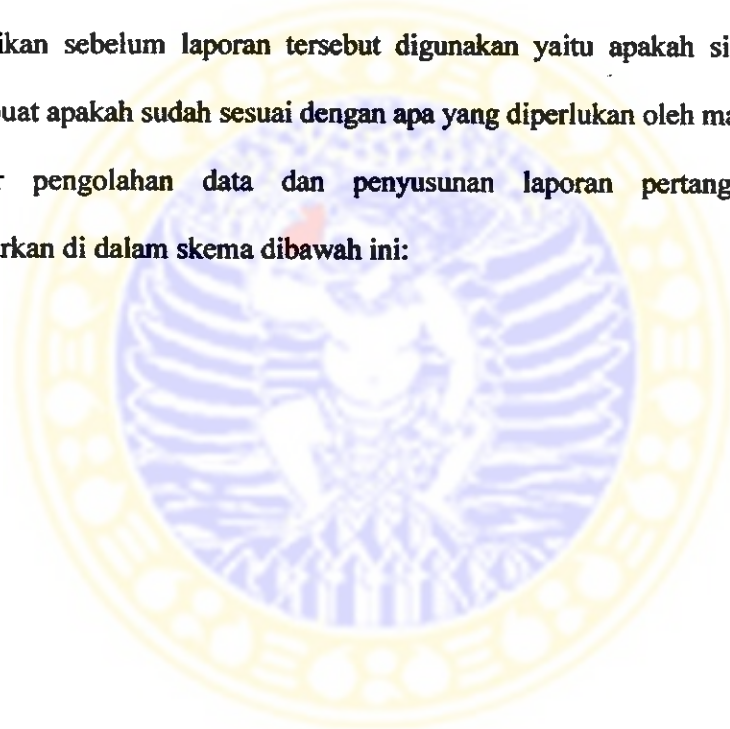
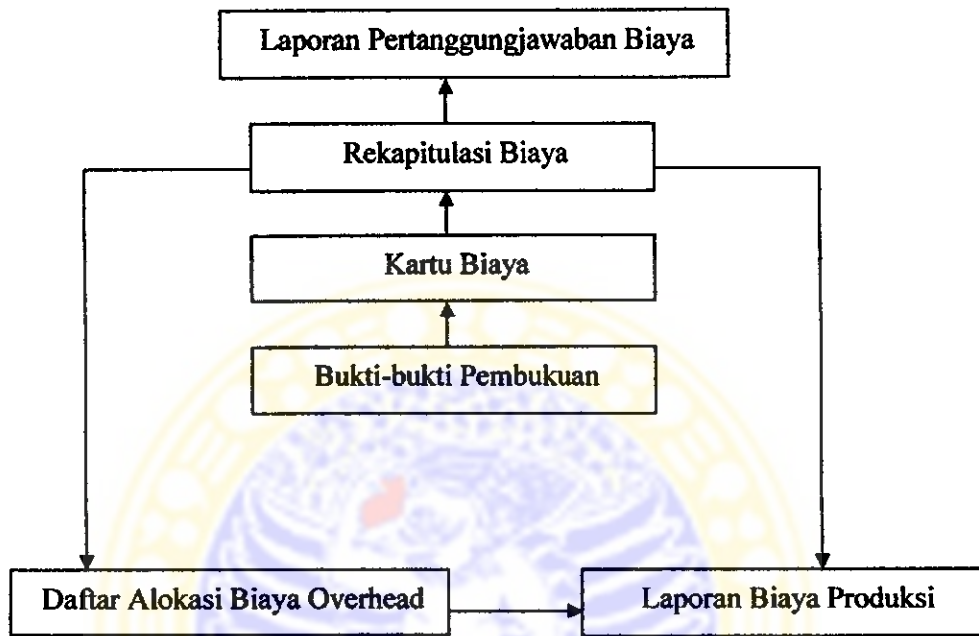


DIAGRAM 2.1**PROSES PENYUSUNAN LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN**

Sumber: Data intern CV.Cempaka

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, laporan dari masing-masing tingkatan manajemen kepada tingkatan manajemen yang lebih atas disajikan pada suatu bentuk laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban semakin keatas semakin ringkas. Untuk manajemen tingkat bawah disajikan biaya terkendali menurut objek pengeluarannya. Untuk manajemen tingkat lebih atas disajikan laporan yang berisi total biaya tiap pusat biaya yang dibawahinya ditambah dengan biaya terkendali pada pusat biaya itu sendiri.

Menurut Hammer, Carter dan Usry (1996:433), tujuan utama dari penyusunan laporan pertanggungjawaban adalah :

1. Memberi informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan atau prestasi kerja dalam bidang yang ditanggungjawab.
2. Mendorong para manajer dan atasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna untuk memperbaiki prestasi kerja.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan pentingnya laporan pertanggungjawaban antara lain:

1. Memberikan informasi mengenai apa yang menjadi sebab terjadinya penyimpangan.
2. Dapat mengetahui siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan yang terjadi.
3. Dapat segera melakukan perbaikan terhadap bagian yang terjadi penyimpangan.
4. Penyusunan laporan pertanggungjawaban secara rutin dan terperinci, berarti telah dilaksanakan suatu sistem administrasi yang efektif dan merata dalam perusahaan secara keseluruhan.

2.1.3. Format Umum Laporan Pertanggungjawaban

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya untuk setiap tingkatan manajemen pada umumnya berisi data-data :

- a. Nomer kode rekening biaya
- b. Jenis Biaya atau pusat pertanggungjawaban

- c. Realisasi biaya bulan ini
- d. Anggaran biaya bulan ini
- e. Penyimpangan atau selisih biaya bulan ini
- f. Anggaran biaya sampai ini
- g. Penyimpangan atau selisih biaya sampai dengan periode waktu tertentu.

Format umum laporan ini dapat dilihat pada tabel 2.1, laporan pertanggungjawaban ini dibuat oleh masing-masing departemen.

Tabel 2.1

**FORMAT UMUM LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
Bagian / Departemen / Direktur**

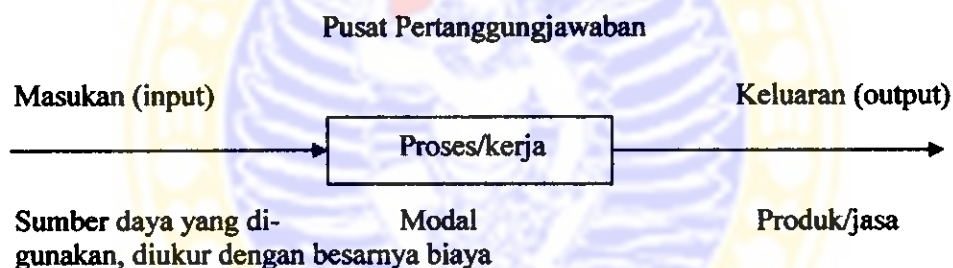
Kode Rek.	Jenis Biaya / Pusat Biaya	Bulan ini			Sampai dengan Bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Selisih	realisasi	Anggaran	Selisih

Sumber : Mulyadi (2001:1995)

Laporan pertanggungjawaban yang dibuat merupakan salah satu unsur penting dalam aktifitas pengendalian biaya. Pengendalian akan menjadi efektif jika rencana kegiatan dibuat secara lengkap. Manajer akan dapat menentukan arah kegiatan pusat pertanggungjawaban jika memiliki rencana kegiatan yang tepat dan efektif serta dilihat dari realisasi anggaran yang telah dibuat.

2.1.4. Pusat pertanggungjawaban biaya

Pengertian pusat pertanggungjawaban menurut Antony, Dearden dan Bedford (1993:196) yaitu "Pusat pertanggungjawaban adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab". Keseluruhan unit organisasi merupakan pusat pertanggungjawaban. Kegiatan setiap pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan (input), masukan dapat berupa bahan baku, tenaga kerja, atau berbagai jenis jasa lain. Semua bahan masukan diproses dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Hasil dari proses tersebut akan didapat output yang berupa produk atau jasa. Hal ini dapat dilihat dari diagram berikut :



Sumber: Antony, Dearden dan Bedford (2002:149)

Inti dari tiap pusat pertanggungjawaban berhubungan dengan penilaian prestasi kerja dari suatu pusat pertanggungjawaban yaitu efisiensi dan efektifitas. Menurut Antony, Dearden dan Bedford (1993:200), efisiensi memiliki pengertian yaitu:

" Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dan masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang digunakan. Pusat pertanggungjawaban "A" dapat dikatakan lebih efisien dari pusat pertanggungjawaban "B" apabila :

1. ia mempergunakan jumlah input yang lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah unit input yang dipergunakan oleh "B", akan tetapi tetap dapat menghasilkan jumlah keluaran yang sama, atau

2. bila pusat pertanggungjawaban "A" mempergunakan jumlah unit masukan yang sama dengan "B", akan tetapi dapat menghasilkan keluaran yang lebih besar."

Sedangkan efektifitas diartikan oleh Anthony, Dearden dan Bedford (1993:201) sebagai berikut :

"Efektifitas adalah hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut, maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut".

Menurut Hansen dan Mowen (2000:516), pada dasarnya pusat pertanggungjawaban terbagi atas empat jenis yaitu :

1. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer harus bertanggungjawab terhadap biaya yang dapat dikendalikan yang harus dikeluarkan dalam sub unitnya selama jangka waktu anggaran.

2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang aktivitasnya dapat mempengaruhi tingkat pendapatan (output) dan biaya (input) yang terjadi, tetapi tidak bertanggungjawab secara langsung atas pengendalian seluruh biaya.

3. Pusat Laba (*Profit Center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban dimana manajernya bertanggungjawab terhadap perolehan pendapatan/ laba yang sesuai dengan yang dianggarkan. Manajer dinilai berdasarkan kontribusinya

terhadap laba yaitu kemampuan dalam mengendalikan biaya sehingga dapat mengoptimalisasi.

4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai atas rasio antara laba dengan investasi yang digunakan untuk memperoleh laba. Dari definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pusat investasi merupakan perluasan dari pusat laba.

Didalam pusat biaya, manajer divisi atau departemen bertanggungjawab terhadap pengendalian biaya dan mempunyai wewenang didalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan biaya.

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford (2002:152) pusat pertanggungjawaban biaya, secara umum terbagi menjadi dua yaitu:

1. Pusat biaya terukur (*engineered expense centers*)

Biasa disebut biaya standar . Pusat biaya terukur mempunyai beberapa karakteristik seperti yang dinyatakan Anthony dan Govindarajan (2002:152), yaitu:

- a. Their inputs can be measured in monetary terms
- b. Their outputs can be measured in physical terms
- c. The optimal dollar amount of inputs required to produce one unit of output can be established.

2. Pusat biaya tidak terukur (*discretionary expense centers*)

Usaha pengendalian segi keuangannya hanya dapat dilakukan untuk hal – hal yang dinyatakan dalam nilai pembiayaannya saja. Proses pengendalian

dimulai dengan ditetapkannya suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui pihak manajemen, dan selanjutnya realisasi biaya dibandingkan dengan nilai anggarannya.

2.2. Pengertian Pengendalian Biaya

Di dalam suatu pengendalian terdapat empat unsur penting yaitu *detector*, *selector*, *efector*, dan *communicator* (Anthony dkk.,1991:6). Keempat unsur tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Terdapat suatu alat yang berfungsi untuk mendeteksi aktivitas pada suatu kegiatan yang diawasi.
- b. Terdapat standar untuk melakukan analisa terhadap berbagai penyimpangan yang terjadi.
- c. Adanya tindakan perbaikan terhadap penyimpangan yang terjadi apabila hal tersebut diperlukan.
- d. Adanya sarana komunikasi mengenai berbagai informasi yang ada atas ketiga unsur tersebut, sehingga pengumpulan dan pengiriman informasi dari ketiga unsur dapat berjalan dengan baik.

Sedangkan ciri-ciri pengendalian biaya menurut Hammer, Carter dan Usry (1996:427) sebagai berikut :

1. Rancangan teknis yang kokoh dengan sasaran pada tingkat yang memberikan tantangan, tetapi dapat dicapai suatu sistem laporan yang memisahkan biaya yang terkendali dalam tanggungjawab seorang manajer dengan biaya yang terkendali pada semua bagian organisasi.

2. Gaya manajemen yang tanggap terhadap perilaku orang-orang dalam lingkungan organisasi tertentu. Hal ini memerlukan perpaduan yang tepat dari:

- a. Keikutsertaan para manajer dalam menentukan sasaran dari suatu kegiatan
- b. Sikap kepemimpinan para manajer pelaksana
- c. Jaringan komunikasi yang terbuka dari setiap manajer dapat merasakan bahwa pendapat mereka ditanggapi dengan serius
- d. Prosedur pengkajian yang mengungkapkan dan mencegah pelaksanaan kerja yang tidak optimal dan keuntungan pribadi yang diperoleh dengan mengorbankan keseluruhan organisasi.

2.3. Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan salah satu dari beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu.

Saudara Wahyu Setiyo Prabowo (1999) dalam skripsi yang berjudul " Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Prestasi Kerja Kepala Bagian pada P.R Djagung Prima Malang " dengan memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Struktur yang ada dalam perusahaan sudah menunjukkan garis wewenang secara jelas, hanya saja penegasan sebagai pusat biaya yang perlu dilakukan. Tidak adanya pusat pertanggungjawaban akan menyulitkan pihak manajemen apabila terjadi penyimpangan.

2. Anggaran yang dibuat oleh bagian akuntansi dan keuangan dengan persetujuan pimpinan tanpa memberi kesempatan kepada masing-masing pusat pertanggungjawaban untuk menyusun anggaran yang ada di bawah tanggungjawabnya.
3. Dalam pengklasifikasian biaya, perusahaan masih belum melakukan pemisahan secara tegas dan jelas mengenai biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak terkendalikan.
4. Dalam laporan pertanggungjawabannya hanya membuat laporan pertanggungjawaban aktual saja tanpa menyertakan anggaran dan selisih antara anggaran dan realisasinya serta tidak memberikan penjelasan tentang sebab terjadinya selisih tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Alasan penggunaan pendekatan kualitatif adalah untuk mendapatkan gambaran dan menganalisa sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam peranannya sebagai alat pengendalian biaya perusahaan. Pada suatu penelitian kualitatif terdapat beberapa karakteristik antara lain :

- a. Penelitian kualitatif pada latar ilmiah atau konteks dari suatu keutuhan.
- b. Penulis sebagai instrumen penelitian yang mengadakan sendiri pengamatannya.
- c. Data deskriptif yang dikumpulkan, dituangkan dalam bentuk laporan atau uraian.
- d. Data dapat berasal dari wawancara, catatan laporan atau dokumen resmi lainnya.
- e. Penelitian kualitatif lebih mementingkan proses karena penulis lebih memperhatikan bagaimana perkembangan terjadinya sesuatu.
- f. Penelitian kualitatif menghendaki diterapkannya batas dalam penelitiannya terfokus pada masalah yang akan diteliti.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus pada CV. Cempaka di Tulungagung. Penggunaan metode ini memiliki beberapa alasan seperti yang dikemukakan oleh Yin (2004:1), yaitu:

1. Pokok pertanyaan yang berkaitan dengan "bagaimana" atau "mengapa", penelitian ini mempunyai pokok pertanyaan yang berkaitan dengan "Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya pada CV. Cempaka di Tulungagung?".
2. Fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata.
3. Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesa. Penelitian ini bertujuan untuk memahami lebih mendalam atas rumusan masalah yang terjadi dan tidak untuk membuat suatu hipotesa atau dugaan atas rumusan masalah tersebut.

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dibatasi hanya pada pengendalian biaya yang diterapkan oleh manajemen (perusahaan), proses penyusunan anggaran biaya yang terkait dalam perusahaan, dan bagaimana akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam perusahaan sebagai salah satu alat pengendalian biaya. Peranan akuntansi pertanggungjawaban ditekankan pada penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya pada CV. Cempaka di Tulungagung.

3.3. Desain Penelitian

3.3.1. Rincian Pertanyaan

Sesuai dengan rumusan masalahnya, yaitu tentang bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya yang sesuai bagi perusahaan, maka pertanyaan yang diajukan dalam melakukan penelitian adalah tentang bagaimana format laporan pertanggungjawaban yang sesuai dan hubungannya dengan proses pengendalian biaya.

Pertanyaan-pertanyaan lain yang dapat ditanyakan untuk mendukung penelitian ini adalah tentang bagaimana proses penerapan akuntansi pertanggungjawaban oleh perusahaan, serta bagaimana laporan pertanggungjawaban biaya dibuat oleh tiap bagian di dalam organisasi untuk mendukung peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya.

3.3.2. Proposisi Penelitian

Setiap proposisi mengarahkan perhatian penelitian kepada sesuatu yang harus diselidiki dalam ruang lingkup penelitian. Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya, akan dapat membantu perusahaan dalam meminimalisasi biaya yang akan dikeluarkan.

3.3.3. Unit Analisis

Agar pencarian dan pengumpulan data benar-benar terfokus dan terarah, maka perlu ditentukan unit analisis terlebih dahulu. Unit analisis yang dianggap sesuai untuk dilakukan analisis terhadapnya adalah proses pengendalian biaya yang ada, akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai serta bentuk laporan pertanggungjawaban yang dijadikan sebagai sarana dalam pertanggungjawaban atas kegiatan yang telah ditetapkan. Unit analisis yang digunakan adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan, termasuk:

- a. Anggaran
- b. Klasifikasi biaya
- c. Kode rekening
- d. Laporan pertanggungjawaban para manajer.

3.3.4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi

Logika yang mengaitkan data dengan proposisi akan dijelaskan pada tabel 3.1. Pada tabel ini akan ditunjukkan bagaimana data yang diperlukan oleh peneliti diolah, dan selanjutnya akan disesuaikan dengan proposisi yang digunakan dalam penelitian.

3.3.5. Kriteria untuk mengintrepetasikan temuan

1. Pusat pertanggungjawaban menempatkan tanggungjawab yang berorientasi pada proses.

2. Pengendalian biaya dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus untuk meningkatkan efisiensi perusahaan serta kelangsungan hidup perusahaan.

Tabel 3.1

Kaitan Logika dengan Data dan Proposisi

Pertanyaan Penelitian	Proposisi	Data
Bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya (Studi Kasus CV. Cempaka Tulungagung)	Bahwa dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya, maka biaya yang terjadi dapat dikendalikan dan diminimalisasi	Hasil wawancara dan observasi dengan berbagai departemen dalam perusahaan, sub departemen mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya, struktur organisasi, klasifikasi biaya, kode rekening dan laporan pertanggungjawaban biaya tiap departemen

3.4. Jenis dan Sumber Data

Sumber datanya berasal dari:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh dari perusahaan yang diteliti dan diolah sendiri oleh peneliti. Data ini dapat berupa hasil observasi dan hasil wawancara dengan pihak yang berkaitan dengan perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang sudah diolah dan dapat juga diperoleh melalui studi kepustakaan. Data ini berupa laporan keuangan, serta teori-teori yang diperoleh dari berbagai macam literatur yang berkaitan dengan permasalahan yang dikemukakan.

3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam rangka untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, maka digunakan prosedur-prosedur pengumpulan data sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan

Pada tahap ini dilakukan dengan cara mengambil data dari berbagai macam literatur ilmiah sebagai landasan yang mendasari teori dari penelitian. Hal ini ditujukan untuk dapat membentuk kerangka berpikir yang sistematis dalam memecahkan masalah dari suatu penelitian.

2. Survei Pendahuluan

Dilakukan dengan mengadakan kunjungan awal ke perusahaan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan berbagai data mengenai gambaran umum perusahaan dan mengidentifikasikan permasalahan yang timbul di dalam perusahaan yang berkaitan dengan objek penelitian.

3. Survei Lapangan

Dengan cara melakukan peninjauan dan pengamatan langsung pada objek penelitian untuk mendapatkan data dan informasi yang sesuai dan akurat yang berkaitan dengan permasalahan yang terjadi. Data dan informasi yang dimaksud diperoleh dengan cara sebagai berikut :

- a. Wawancara, yaitu suatu metode pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab secara langsung pada manajer bagian keuangan, asisten manajer dan beberapa staf lainnya.
- b. Observasi yaitu dengan melalui pengamatan langsung terhadap laporan keuangan dan laporan lainnya yang ada dalam perusahaan.
- c. Dokumentasi melalui pengumpulan data-data yang berupa catatan, formulir, maupun laporan perusahaan yang terkait dengan objek penelitian.

3.6 Teknik Analisis

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif, karena penulis bertujuan untuk melakukan analisis dengan memberikan gambaran atau deskripsi secara mendalam terhadap permasalahan yang berhubungan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya (Studi kasus CV. Cempaka Tulungagung).

Teknik pengolahan data pada skripsi ini berasal dari berbagai data yang terkumpul saat survei, diolah, dianalisis, dan dibanding dengan landasan teori yang diperoleh dari hasil studi kepustakaan. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis ini adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data perusahaan yang meliputi gambaran perusahaan, struktur organisasi, rincian pengeluaran biaya-biaya serta laporan keuangan perusahaan.
2. Mengolah data yang diperoleh dengan memisahkan biaya yang dikeluarkan perusahaan menjadi dua bagian yaitu biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, pengkodean rekening biaya perusahaan.
3. Menyusun laporan pertanggungjawaban biaya per bagian secara khusus serta laporan pertanggungjawaban biaya secara keseluruhan untuk mengendalikan biaya yang timbul dalam perusahaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Rokok Cempaka merupakan suatu bentuk badan usaha perorangan yang didirikan oleh Bapak Karmani. Bapak Karmani ini merupakan pemilik sekaligus sebagai pimpinan yang bertanggung jawab penuh atas kelangsungan hidup perusahaan.

Sebelum berdirinya perusahaan ini, Bapak Karmani bekerja sama dengan perusahaan rokok CV. Sri Rejeki Tulungagung dengan produk rokok merk “Banteng Sumoro” milik Bapak Sumiran. Sekitar tahun 1976 Bapak Karmani mencoba mengembangkan kemampuan yang ada untuk berdikari dengan memproduksi rokok sendiri. Pada saat itu sifat pembuatannya masih coba-coba dan hasil produksinya disetorkan pada pabrik rokok Banteng Sumoro. Meskipun perusahaan belum mendapat izin pendirian resmi, tetapi secara yuridis perusahaan telah berproduksi sejak tahun 1976 yang disahkan oleh Dinas Perindustrian dengan nomer: 552/E.6/VII/81. Sedangkan secara teknis perusahaan belum dapat berdiri sendiri karena faktor-faktor lain yang belum memadai.

Dengan adanya kemajuan-kemajuan dalam teknologi dan perusahaan dinilai mampu memproduksi produk sendiri, mendorong Bapak Karmani untuk mengajukan izin usaha agar lebih leluasa beroperasi. Selanjutnya beliau

memisahkan diri dari CV. Sri Rejeki dan memproduksi rokok sendiri dengan merk “Cempaka”. Sedangkan rokok Banteng Sumoro sekarang lebih dikenal dengan rokok merk “Retjo Pentung”.

Pada tanggal 1 April 1982. yaitu sejak dikeluarkannya surat izin usaha dengan nomer: B 79/B2/HO/KDH/AA oleh Pemerintah Daerah Tingkat II Tulungagung serta izin produksi dari Bea Cukai nomer: 00481/£, perusahaan rokok Cempaka dinyatakan resmi berdiri. Seiring dengan makin berkembangnya Perusahaan Rokok Cempaka maka perusahaan ini berusaha mendapatkan izin usaha yang lain yaitu izin tempat usaha berdasarkan Undang-Undang Gangguan (HO) nomer: 530.08/08/445.14/1985, serta izin tempat gedung lantai jemur dengan nomer: 530.08/120/445.14/1985 yang disahkan oleh Bupati Kepala Daerah Tingkat II Tulungagung. Dengan demikian perusahaan baru berproduksi sebagai rokok merk “Cempaka” pada tahun 1982.

4.1.2. Lokasi Perusahaan

Penentuan lokasi perusahaan merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dan dipertimbangkan secara tepat, karena penentuan lokasi perusahaan tersebut akan berpengaruh terhadap aktivitas, keuntungan serta kelangsungan hidup perusahaan. Dengan kata lain, kesalahan dalam menentukan lokasi perusahaan akan mempersulit jalannya proses produksi secara keseluruhan.

Lokasi Perusahaan Rokok Cempaka ini berada di tengah kota, tepatnya di Jalan Yos Sudarso nomer 149 Tulungagung. Pemilihan lokasi perusahaan ini berdasarkan pertimbangan praktis, mengingat pada awalnya merupakan rumah

pribadi dari pendiri sekaligus pemilik perusahaan tersebut, sehingga ada beberapa gedung perusahaan (gudang, garasi, rajang cengkeh) yang letaknya terpisah.

4.1.3. Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan Rokok Cempaka menurut anggaran dasarnya adalah sebagai berikut:

I. Tujuan Jangka Pendek

1. Menjaga kontinuitas perusahaan. Berusaha sebaik-baiknya untuk mempertahankan dan memelihara agar proses produksi tetap berjalan lancar.
2. Mencapai target produksi sesuai dengan yang direncanakan. Realisasi dari produksi yang diharapkan sesuai dengan target yang direncanakan.
3. Meningkatkan kualitas produksi. Diharapkan tidak mengurangi dari kualitas standarnya.
4. Meningkatkan efisiensi, baik di bidang manajemen produksi, manajemen keuangan, serta manajemen pemasarannya.

II. Tujuan Jangka Panjang

1. Mencapai tingkat laba yang optimal. Dimaksudkan dari total penjualannya bukan laba per unit.
2. Mengadakan perluasan usaha. Langkah ekspansi perusahaan dalam memenuhi kedinamisan dalam mengembangkan usaha perusahaan.
3. Meningkatkan reputasi perusahaan. Ini sangat diperlukan mengingat untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan (*going concern*).

Menjadi perusahaan di kelas teratas adalah misi dari Perusahaan Rokok Cempaka.

4.1.3. Kegiatan Produksi Rokok

4.1.3.1. Bahan baku Produksi

Bahan-bahan yang digunakan dalam proses produksi rokok antara lain:

1. Bahan baku, yang terdiri dari:
 - a. Tembakau

Tembakau merupakan bahan baku utama dalam pembuatan rokok, sehingga mutu dari tembakau harus selalu dijaga agar mutu produksi dapat terjamin. Tembakau yang biasa digunakan adalah berasal dari daerah Jember, Bojonegoro, Madura, dan Kedu. Adapun jenis-jenis tembakau yang digunakan oleh Perusahaan Rokok Cempaka meliputi:

1. Madura A-1
2. Madura A-3 (Patri)
3. Virgin Bat
4. Virgin Kasturi
5. Selopuro
6. Kedu Campur
7. Kedu Patri
8. Gurgum (RB)
9. Muntilan
10. Besekan (LT)

11. Pakpi

12. Paiton

b. Cengkeh

Merupakan salah satu bahan yang penting digunakan sebagai campuran dalam pembuatan rokok kretek. Cengkeh yang biasanya digunakan adalah zansibar dan cengkeh manado. Adapun jenisnya adalah cengkeh glondong dan cengkeh rajang.

2. Bahan pembantu

- a. Saos, digunakan sebagai bahan untuk memberikan aroma dan penyedap rasa yang enak dan terutama untuk memberikan ciri khas pada rokok itu sendiri.
- b. Kertas ambri, yaitu kertas rokok yang digunakan untuk membungkus campuran tembakau, cengkeh, dan saos.
- c. Kertas kaca yang berfungsi sebagai pembungkus pada pak rokok.
- d. Kertas etiket yaitu kertas cap yang ditempelkan pada bungkus yang bertuliskan merk perusahaan.
- e. Kertas minyak yang dipakai dalam pengepresan.
- f. Kertas pengebalan atau kertas Kraft
- g. Lem atau perekat.

4.1.4.2. Peralatan Produksi

Pada perusahaan rokok Cempaka Tulungagung, peralatan yang digunakan ada dua macam yaitu peralatan yang menggunakan mesin maupun yang tidak

menggunakan mesin adalah produk Sigaret Kretek Mesin (SKM) dan produk yang tidak menggunakan mesin adalah produk Sigaret Kretek Tangan (SKT) Peralatan yang digunakan pada produksi rokok kretek di CV.Cempaka ditunjukkan pada Tabel 4.1:

Tabel 4.1
Alat Produksi Rokok dan Fungsinya

No	NAMA ALAT	JUMLAH	FUNGSI
1.	Alat Pelinting	189	Menggiling atau menggulung tembakau menjadi rokok
2.	Wadah Kayu	718	Tempat meletakkan rokok batangan
3.	Timbangan	161	Untuk menimbang tembakau
4.	Gunting	165	Merapikan ujung rokok
5.	Kayu Pak (cathok)	116	Mengepak rokok
6.	Elemen (<i>sealer</i>)	58	Merekatkan plastik pada proses pengepakan
7.	Keranjang	80	Tempat tembakau dari proses perajangan atau pencampuran dalam jumlah besar dibawah produksi
8.	Kereta dorong	10	Membantu memindahkan barang dalam jumlah besar
9.	Drum plastik tertutup	50	Tempat tembakau campur yang akan dibawa ke bagian produksi

Sumber : Data Intern CV. Cempaka

Adapun mesin dan peralatan yang digunakan dalam produksi rokok SKM (filter) adalah sebagai berikut :

1. *Unit Cigaret Maker*

- a. Mesin Cap, berfungsi untuk memberi cap pada ambri rokok yang masuk mesin
- b. Mesin Pelinting, berfungsi melinting rokok

- c. *Heater*, untuk merekatkan lintingan
 - d. Mesin Pemotong, terdapat dua unit yaitu untuk pemotong rokok sesuai dengan yang dikehendaki dan unit untuk memotong filter.
 - e. Mesin Penggulung, untuk membungkus filter dengan *tipping paper*
 - f. Mesin Pembalik, untuk membalik posisi rokok.
2. Unit *Cigaret Packer* (Mesin Pengepak). Terdiri dari *cannal* dan *pocket* yang digunakan untuk mengepak rokok.
 3. Unit *Cigaret Wrapping Machine*. Rokok yang kurang sempurna diperoleh dari mesin pengepakan dan dari hasil sortiran. Batangan rokok ini tidak dibuang, tetapi dipecah untuk diambil lagi tembakaunya dengan unit pemecah rokok atau yang disebut mesin pengodol (*scrap*). Cara kerjanya yaitu rokok yang rusak masuk kedalam *pocket* kemudian masuk kedalam suatu bejana berputar. Batang rokok yang rusak terlempar ke tepi untuk selanjutnya ditampung dalam suatu kerucut dimana satu persatu akan mengenai mesin pemotong. Alat ini dilengkapi dengan *section* yang mengatur proses pemecahan rokok sehingga filter tidak ikut pecah.
 4. *Corugated Box Carton*, sebagai tempat untuk pengangkutan pak rokok dari mesin pengepak ke bagian pengemasan dalam bentuk pres dan bal.
 5. Kereta Dorong, untuk mengangkut tembakau dalam wadah keranjang
 6. Rak, sebagai tempat untuk meletakkan batangan rokok dan membawa batangan rokok dari *mesin maker* kebagian pengepakan unit rokok.
 7. Perajang Tembakau, sebagai alat untuk merajang tembakau sesuai dengan ukuran yang dikehendaki.

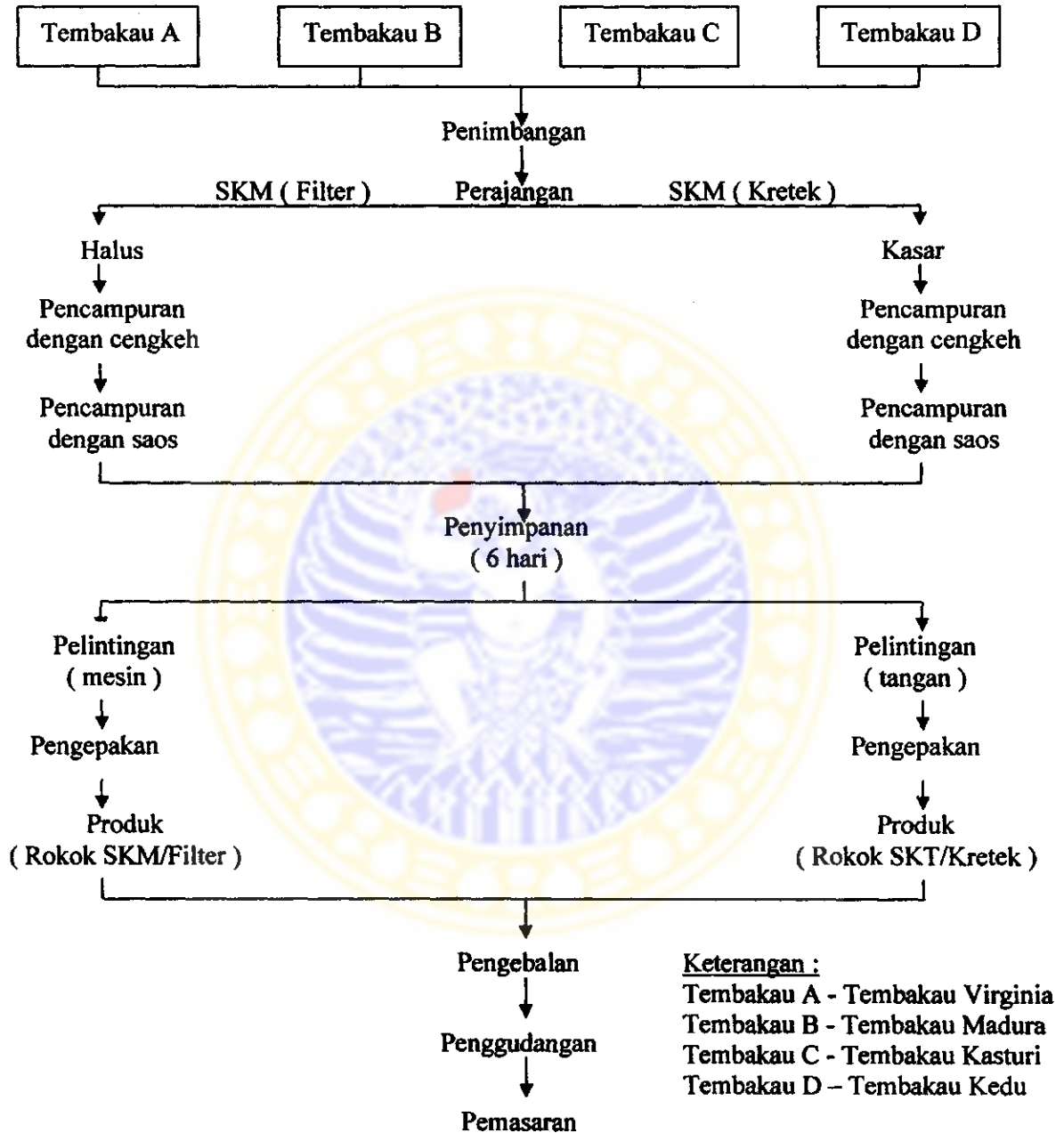
8. Alat Pencampur, sebagai alat untuk mencampur antara cengkeh dan tembakau.
9. Alat Penyemprot Saos, sebagai alat agar bias tercampur merata dengan perbandingan tertentu.
10. Alat Pengaduk, sebagai alat pengaduk antara tembakau campur dengan saos (*mollen*).

4.1.4.3. Proses Produksi

Secara umum proses produksi adalah cara, metode atau teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan sumberdaya yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan serta dana.

Proses produksi yang dilakukan dalam CV. Cempaka adalah proses produksi secara berkesinambungan (*continue*) yaitu suatu proses yang berlangsung secara terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pasar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, perbedaannya dengan proses produksi Intermitten yaitu pada proses ini produksi dilakukan secara terputus-putus (produksi dilakukan jika ada pesanan saja). Alur proses produksi rokok dapat dilihat dalam Gambar 4.1. sebagai berikut:

GAMBAR 4.1 ALUR PROSES PRODUKSI ROKOK



Sumber : Data Intern CV. Cempaka

Secara garis besar proses pengolahan tembakau campur di CV. Cempaka adalah sebagai berikut :

1. Proses Perajangan

Proses perajangan dilakukan untuk mendapatkan tembakau dalam bentuk irisan kecil yang seragam. Didalam proses ini, menggunakan mesin perajang tembakau. Pada proses ini akan didapatkan tembakau setelan yaitu tembakau yang terdiri dari berbagai jenis dan kualitas sehingga siap diproses lebih lanjut.

2. Pencampuran

Proses pencampuran dilakukan dengan mesin, dalam proses ini menggunakan dua mesin yaitu untuk proses pencampuran antara tembakau campur dan cengkeh dengan menggunakan perbandingan tertentu serta mesin pengaduk antara campuran tembakau, cengkeh dan saos agar merata.

Tembakau yang telah dirajang, dicampur dengan cengkeh rajangan dan saos untuk menambah citarasa (aroma) menurut takaran dengan perbandingan tertentu. Proses ini berlaku untuk produk SKT maupun produk SKM. Kemudian hasil pencampuran tersebut disimpan selama satu minggu dalam ruangan bebas debu namun cukup udara segar agar persenyawaannya merata. Proses pencampuran ini dilakukan setiap hari untuk mengantisipasi keterlambatan produksi.

3. Pelinting

Tembakau yang sudah ada di gudang, diambil untuk dilinting di bagian pelinting rokok :

a. Produk Sigaret Kretek Tangan (SKT)

Pelintingan ini dilakukan dengan menggunakan alat dari kayu yang terdiri dari gulungan as kayu, ban penggulung, kayu pengait. Proses ini dilakukan dengan cara tembakau campur diletakkan pada as kayu, kertas ambri pada batas, ban kayu pengait ditarik kebawah sehingga terbentuk rokok batangan yang belum rapi.

b. Produk Sigaret Kretek Mesin (SKM)

Setelah melalui proses penyetakan tembakau (tembakau dan cengkeh dicampur) dan setelah pemberian saos sesuai dengan jenis produk rokok yang dikehendaki, kemudian ditempatkan pada keranjang yang dibedakan warnanya tiap penempatan suatu jenis produk yang akan digiling di mesin produksi. Peletakan kertas rokok dilakukan dengan membentangkan kertas ambri kemudian dilinting oleh mesin pelinting. Untuk merekatkan kertas rokok yang telah terisi tembakau menggunakan lem, kemudian lintingan ini dilewatkan pada suatu *heater* supaya perekatan lintingan menjadi lebih baik. Lintingan rokok akan dipotong dengan panjang yang telah dikehendaki kemudian disambung dengan *filter* dan dibungkus dengan *tipping paper*.

Rokok yang keluar dari mesin akan berjalan sejajar untuk memudahkan pengawasan mutu jika terdapat produk yang rusak. Selanjutnya rokok batangan yang telah diproses ditempatkan pada susunan *tray* khusus kemudian menunggu proses pengepakan.

Pada PR. Cempaka memiliki tiga mesin *maker* SKM. Mesin tersebut memiliki kapasitas produksi 2500 per-batang.

4. Pengepakan

a. Sigaret Kretek Tangan (SKT)

Proses pengepakan dilakukan dengan menggunakan alat pencetak yang terbuat dari kayu yang disebut dengan *cathok*, yaitu dengan cara batangan rokok yang telah rapi dibungkus dengan plastic diatas alat pencetak, kemudian dimasukkan ke dalam kertas etiket berisi 10, 12, 16 batang rokok yang biasanya disebut satu pak. Pada salah satu kertas etiket ditempatkan kertas cukai yang berisi 20 pak rokok, lalu dilanjutkan dengan pembungkusan dalam bentuk bal, dalam satu bal terdapat 10 pres rokok.

b. Sigaret Kretek Mesin (SKM)

Proses pengepakan ada 2 yaitu *hard pack* dan *soft pack*. Susunan pengepakan pada *hard pack* ada dua macam yaitu isi 12 dan 16 batang. Rokok filter yang telah jadi berupa batangan, ditempatkan dalam susunan yang rapi dan berjajar kemudian turun dalam suatu *cannal* sesuai dengan ukurannya 12 atau 16, masuk kedalam suatu saluran untuk pembungkusan dengan *aluminium foil*. Disisi lain ada alat pencatokan yang digunakan untuk membentuk kertas etiket sesuai dengan bentuk wadah rokok isi 12 atau 16. Kemudian aluminium foil yang berisi batangan rokok dibungkus oleh kertas etiket. Mesin pengepakan ini memiliki kecepatan 215 bal/shift selama 7 jam. Setelah melalui proses pengepakan dengan mesin maka dilakukan pengemasan luar yaitu pemberian plastik, bandrol dan pita cukai

serta pengepakan dalam bentuk pack(per 12/16 batang rokok), press (per 10 pack rokok).

5. Pengebalan

Dalam proses ini, rokok yang telah dikemas dalam bentuk pack yang kemudian dikemas dalam bentuk press, selanjutnya dikemas dalam kemasan yang berupa kardus. Tiap kardus terdiri atas 20 press rokok atau disebut 1 bal, yang dinamakan proses pengebalan.

6. Penggudangan

Penggudangan yang telah dikemas dalam bentuk bal, dimasukkan kedalam gudang jadi dan rokok tersebut siap untuk didistribusikan pada agen dan grosir.

4.1.4.4. Hasil Produksi

Produk yang dihasilkan oleh Perusahaan Rokok Cempaka sampai saat ini adalah:

1. Cempaka Long Size 10
2. Cempaka Super 12
3. Cempaka Super 16
4. Cempaka Filter Merah 12
5. Cempaka Filter Merah 16
6. Cempaka Filter Coklat 16
7. Cempaka Lights 12
8. Cempaka Lights 16

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

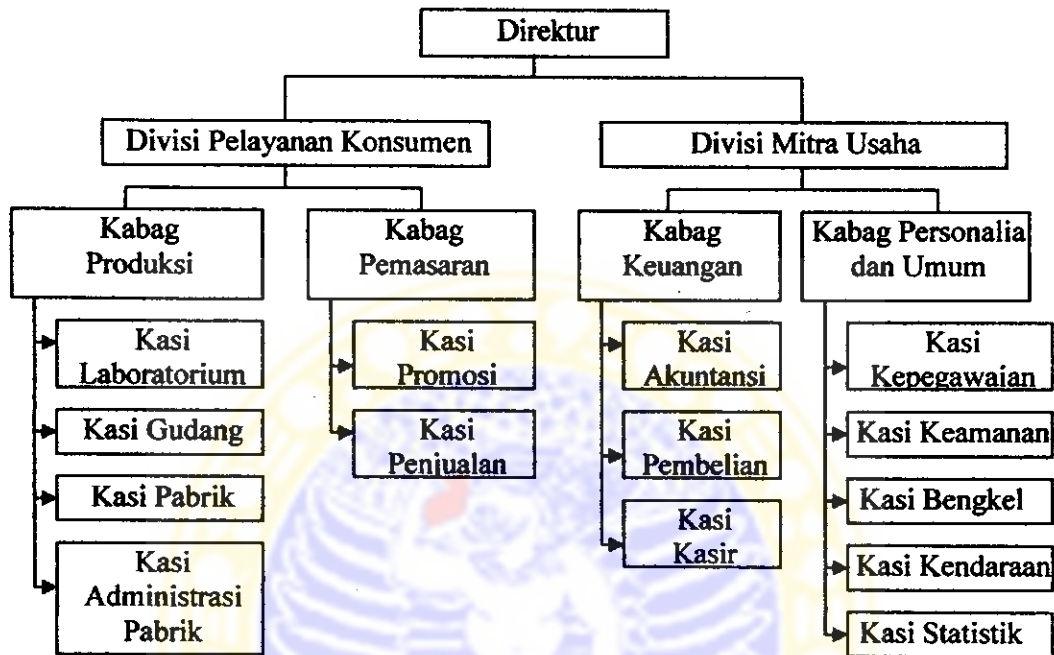
4.2.1. Struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan

4.2.1.1. Struktur organisasi

Dalam suatu perusahaan, struktur organisasi adalah hal yang paling mendasar sebagai syarat utama sebuah perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi yang baik maka pengorganisasian dapat dilakukan dengan baik dan mudah karena di dalamnya telah dijelaskan berbagai tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang dimiliki oleh masing-masing personel dalam suatu perusahaan. Dalam struktur organisasi yang baik tidak hanya mencerminkan tugas, tetapi juga mendukung sistem pelaporan dan pertanggungjawaban. Untuk dapat mencegah timbulnya kecurangan-kecurangan dalam perusahaan, hendaknya struktur organisasi dapat memisahkan fungsi-fungsi dalam perusahaan secara tepat. Adapun struktur organisasi Perusahaan Rokok Cempaka adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2

Bagan Organisasi Perusahaan Rokok Cempaka



Sumber: Data intern CV. Cempaka

4.2.1.2. Deskripsi Pekerjaan

Untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka setiap bagian perlu adanya pembagian tugas, wewenang, dan tanggung secara jelas. Berikut ini uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing bagian:

a. Direktur

Fungsi: Mengurus dan memimpin perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan sebagaimana tercantum dalam ketentuan pendiriannya.

Tugas dan wewenang:

1. Mengembangkan sistem organisasi agar menjadi alat yang efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
2. Membuat pedoman agar terdapat koordinasi dan sinkronisasi bagi masing-masing bagian/seksi dalam melaksanakan tugasnya.
3. Mengadakan pengarahannya dalam koordinasi terhadap semua kegiatan perusahaan.
4. Mengadakan pengawasan umum atas kegiatan perusahaan dan pengawasan budget baik secara administrasi dan fisik.
5. Membuat rencana jangka panjang guna mengembangkan perusahaan.

Tanggung jawab:

- Mencapai hasil yang telah ditetapkan dalam rencana perusahaan.
- Pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan kepada bawahan.

b. Direktur Pelayanan Konsumen

Fungsi: Membantu Direktur dalam memimpin kegiatan produksi dan pemasaran.

Tugas dan wewenang:

1. Menyusun rencana produksi dan penjualan tahunan sebagai pedoman kerja target yang harus dicapai.
2. Memberi pengarahannya dan koordinasi atas kegiatan laboratorium, gudang pabrik, dan administrasi pabrik dalam melaksanakan kegiatan produksi.
3. Menetapkan kebijaksanaan, strategi dan teknik pemasaran atas dasar hasil penelitian pasar yang dilakukan.

4. Memikirkan pengembangan dalam bidang produksi.
5. Melakukan pengarahan dan koordinasi aktivitas promosi dan penjualan.
6. Mengusahakan agar dapat diciptakan metode dan cara kerja yang lebih baik dalam kegiatan produksi.
7. Memikirkan upaya-upaya selain tersebut di atas.

Tanggung jawab:

- Hasil produksi yang bermutu dengan biaya yang murah.
- Pencapaian target penjualan yang direncanakan.
- Pengembangan produk dan daerah pemasaran.
- Efisiensi biaya promosi/pemasaran
- Menciptakan kesehatan kerja dan keselamatan kerja.

c. Direktur Mitra Usaha

Fungsi: Membantu Direktur dalam memecahkan masalah-masalah personalia dan umum serta memimpin pengelolaan uang.

Tugas dan wewenang:

1. Menyusun anggaran perusahaan secara keseluruhan sebagai pedoman kerja seluruh kegiatan usaha.
2. Menyusun anggaran bagian personalia dan umum serta bagian keuangan sebagai pedoman kerja yang harus dicapai.
3. Menyusun tata kepegawaian dan tata kantor serta melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas-tugas yang didistribusikannya.
4. Melakukan pengawasan intern yang baik atas pelaksanaan pengelolaan keuangan perusahaan.

5. Melaksanakan upaya pembinaan dan pengembangan karyawan dalam rangka meningkatkan produktivitas kerja yang lebih baik.
6. Menandatangani dokumen-dokumen yang menjadi wewenangnya.

Tanggung jawab:

- Tercapainya kondisi kerja dan prestasi kerja yang lebih baik.
- Tercapainya pengelolaan keuangan yang sehat sesuai dengan prinsip-prinsip likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas.

d. Kepala Bagian Produksi

Tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Bertanggung jawab penuh pada pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Memberikan penjelasan tentang kebijakan dari pimpinan mengenai operasional bagian produksi.
3. Mengkoordinasikan laporan-laporan yang bersifat rutin dan insidental.
4. Melakukan pengawasan, evaluasi dan meminta pertanggungjawaban atas semua pelaksanaan tugas dari bagian produksi.
5. Menyusun anggaran belanja dan pelaksanaannya serta rencana kerja pada semua seksi yang dipegang.

e. Kepala Bagian Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Bertanggungjawab penuh kepada pimpinan terhadap pelaksanaan tugasnya.
2. Memberikan penjelasan kebijakan dan administrasi mengenai operasional bagian pemasaran.

3. Merencanakan susunan anggaran belanja bagian pemasaran dan mengkoordinir pelaksanaan seksi yang dipegang.
4. Merencanakan dan mengkoordinir pelaksanaan pemasaran produk yang siap dipasarkan.
5. Melakukan pengawasan, evaluasi dan meminta pertanggungjawaban atas semua pelaksanaan tugas bagian pemasaran.

f. Kepala Bagian Keuangan

Tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Bertanggung jawab penuh pada pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Memberikan penjelasan tentang kebijakan dari pimpinan mengenai operasional tentang keuangan.
3. Membuat rencana susunan anggaran belanja untuk keuangan tentang biaya-biaya yang diperlukan dalam aktivitas produksi serta sistem penggajian karyawan.
4. Melakukan pengawasan, evaluasi dan meminta pertanggungjawaban atas semua pelaksanaan tugas dari seksi keuangan yang dipegang.
5. Membuat dan mengkoordinasi laporan-laporan keuangan yang bersifat rutin.

g. Kepala Bagian Personalia dan Umum

Tugas dan tanggung jawab meliputi:

1. Bertanggungjawab penuh pada pimpinan dalam pelaksanaan tugasnya.
2. Memberikan penjelasan tentang kebijakan dari pimpinan mengenai operasional bagian umum, yaitu tentang keamanan, kendaraan, kepegawaian dan lain-lain.

3. Melakukan pengawasan, evaluasi dan meminta pertanggungjawaban atas semua pelaksanaan tugas dari seksi yang dipegang.

Merencanakan susunan anggaran belanja dan mengkoordinir pelaksanaannya.

h. Kepala Seksi Laboratorium

Fungsi: Membantu Kepala Bagian produksi dalam mengurus laboratorium penelitian dan pengembangan dan mengatur proses produksi pencampuran.

Tugas dan wewenang:

1. Menyelenggarakan penelitian laboratorium yang bersifat rutin untuk menguji dan mengusahakan agar dapat dihasilkan produk yang bermutu baik dan menurut standar ataupun permintaan.
2. Melakukan penelitian pada suatu bidang tertentu yang bersifat pengembangan atas permintaan khusus.
3. Membuat usulan proyek penelitian dan menyebutkan manfaat, jadwal, waktu, dan anggarannya.
4. Menyusun program kerja untuk laboratorium untuk berbagai jenis kegiatan.
5. Membuat laporan atas tugas-tugas yang telah dilaksanakan.
6. Memberi petunjuk tentang pelaksanaan teknis proses pencampuran.

Tanggung jawab:

- Tercapainya mutu produksi yang sesuai dengan standar dan permintaan.
- Pemanfaatan hasil penelitian untuk mengembangkan produk.

i. Kepala Seksi Gudang

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Produksi dalam mengelola gudang bahan baku, bahan pembantu, barang setengah jadi, dan barang jadi.

Tugas dan wewenang:

1. Menyusun tata pergudangan yang baik yang meliputi penerimaan, penyimpanan, dan pengeluaran barang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Mengkoordinir seluruh kegiatan pergudangan agar diperoleh keseragaman dan keserasian.
3. Melakukan pengawasan administratif dan fisik seluruh keadaan pergudangan.
4. Membuat laporan secara periodik atas mutasi atau keluar masuknya barang.

Tanggung jawab:

- Ketertiban dan kerapian pelaksanaan pencatatan dan tata pergudangan.
- Kecocokan antara catatan dengan keadaan fisik sesungguhnya

j. Kepala Seksi Pabrik

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Produksi dalam mengatur proses produksi

Tugas dan wewenang:

1. Memberi petunjuk tentang pelaksanaan teknis proses produksi yang meliputi tahap penggilingan dan pengepakan.
2. Melaksanakan koordinasi seluruh aktivitas produksi sehingga terdapat keserasian mulai dari bahan baku sampai barang jadi.
3. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan proses produksi sehingga dapat dihasilkan produk yang sesuai dengan rencana, baik dalam kuantitas maupun kualitas.
4. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan teknis pengerjaan agar terjaga keselamatan kerja.

5. Mengusahakan untuk menciptakan metode atau cara kerja yang lebih baik dalam proses produksi.
6. Membuat laporan-laporan yang berkaitan dengan proses produksi.

Tanggung jawab:

- Hasil produksi yang sesuai dengan rencana, baik mengenai kuantitas maupun kualitas produk yang dihasilkan.
- Terciptanya kerja dan keselamatan kerja yang baik.

k. Kepala Seksi Promosi

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Pemasaran dalam menyelenggarakan promosi.

Tugas dan wewenang:

1. Membuat program kegiatan sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.
2. Mengadakan rencana pelaksanaan kegiatan.
3. Mengajukan usulan rencana promosi dalam rangka pengembangan daerah pemasaran.
4. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan promosi yang telah dilakukan.
5. Memikirkan dan mengusahakan pengembangan metode yang lebih tepat guna meningkatkan omzet penjualan.
6. Membuat laporan-laporan yang berkaitan dengan kegiatan promosi.

Tanggung jawab:

- Terselenggaranya kegiatan promosi yang efisien dan efektif.
- Menjaga citra/nama baik perusahaan di mata masyarakat.

1. Kepala Seksi Penjualan

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Pemasaran dalam mengurus distribusi penjualan.

Tugas dan wewenang:

1. Membuat faktur dan DO untuk penjualan hasil produksi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Membuat kuitansi penagihan dan mendistribusikan copy/tembusan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Memelihara dan membina hubungan baik dengan agen grosir dan sub grosir.
4. Mengadakan pengamatan/penelitian pasar baik melalui agen/grosir atau kepada masyarakat/konsumen.
5. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan distribusi.
6. Membuat laporan-laporan yang berkaitan dengan distribusi produk/penjualan dari perusahaan.
7. Melaksanakan tugas-tugas selain yang tersebut di atas yang didelegasikan oleh atasan.
8. Membuat laporan-laporan penjualan yang diperlukan secara periodik.
9. Mengadakan rencana pelaksanaan kegiatan penjualan.

Tanggung jawab:

- Kelancaran hasil produksi sesuai dengan yang direncanakan.
- Ketertiban administrasi penjualan.

m. Kepala Seksi Akuntansi

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Keuangan dalam menyelenggarakan akuntansi dan penelitian keadaan keuangan perusahaan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan.

Tugas dan wewenang:

1. Mencatat transaksi-transaksi finansial dengan menggunakan sistem akuntansi yang telah ditetapkan.
2. Melakukan pemeriksaan atas bukti-bukti permintaan pembayaran sebagai pengawasan budget dan pengujian kebenaran atas legalitas bukti serta pemberian kode rekening pembukuan.
3. Mengumpulkan data-data finansial secara aktif dan pasif dari bagian-bagian lain dalam perusahaan sesuai dengan prosedur yang berlaku.
4. Membantu Direktur Mitra Usaha dalam menyusun budget/anggaran perusahaan.
5. Membuat penyesuaian-penyesuaian dengan ketentuan-ketentuan atas azas sebagai atasan.
6. tentang keadaan keuangan untuk periode tertentu.
7. Membuat laporan-laporan baik yang umum dan khusus sesuai dengan ketentuan.
8. Melaporkan kepada atasan apabila ditemui ketidakcocokan agar dapat dicari sebabnya untuk diperbaiki.
9. Melaksanakan tugas-tugas selain tersebut di atas yang didelegasikan oleh atasan.

10. Membuat laporan-laporan yang diperlukan secara periodik.

11. Menghitung, melaporkan, dan menyetorkan pajak.

Tanggung jawab:

- Ketertiban pencatatan/pembukuan sesuai dengan metode yang telah ditetapkan.
- Tersedianya laporan dan informasi keuangan yang cepat, tepat dan berguna sesuai dengan prosedur yang ada

n. Kepala Seksi Pembelian

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Keuangan dalam mengurus pembelian/pengadaan barang.

Tugas dan wewenang:

1. Menyusun rencana pembelian yang didasarkan atas kebutuhan dari bagian yang membutuhkan.
2. Melaksanakan perintah pembelian atas dasar perintah dari bagian gudang yang dinyatakan dalam surat permintaan pembelian.
3. Melakukan pembelian barang menurut spesifikasi yang ditetapkan.
4. Mencatat semua pembelian dalam periode yang bersangkutan dengan tertib dan terperinci, serta membuat buku pembantu hutang untuk masing-masing supplier.
5. Melakukan tugas-tugas selain yang tersebut di atas yang didelegasikan oleh atasan.
6. Membuat laporan-laporan pembelian yang diperlukan secara periodik.

Tanggung jawab:

- Tersedianya barang-barang yang dibutuhkan untuk proses produksi sesuai dengan spesifikasi yang telah ditetapkan.
- Kebenaran pencatatan/pembukuan yang telah dilakukan.

o. Kepala Seksi Kepagawaian

Fungsi: Membantu Kepala Bagian Administrasi dan Umum mengurus masalah kepegawaian.

Tugas dan wewenang:

1. Menyelenggarakan file catatan pribadi pegawai-pegawai yang berisikan data lengkap beserta kondisinya.
2. Mencatat segala sesuatu yang berkaitan dengan penghasilan untuk keperluan pajak penghasilan karyawan.
3. Mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan kegiatan perawatan kesehatan, kesejahteraan, asuransi tenaga kerja dan lain sebagainya.
4. Mengawasi pelaksanaan tata tertib kepegawaian yang telah ditetapkan.
5. mengupayakan suasana kerja yang dapat mendorong produktivitas.
6. Menyelesaikan masalah-masalah perselisihan perburuhan dan segala sesuatu yang berhubungan dengan Departemen Tenaga Kerja.
7. Menertibkan surat-surat keputusan tentang kepegawaian yang perlu.
8. Mengusulkan program dan rotasi kerja.

Tanggung jawab:

- Terciptanya ketertiban dan kedisiplinan pegawai.
- Terbinanya kesejahteraan dan motivasi kerja pada karyawan.

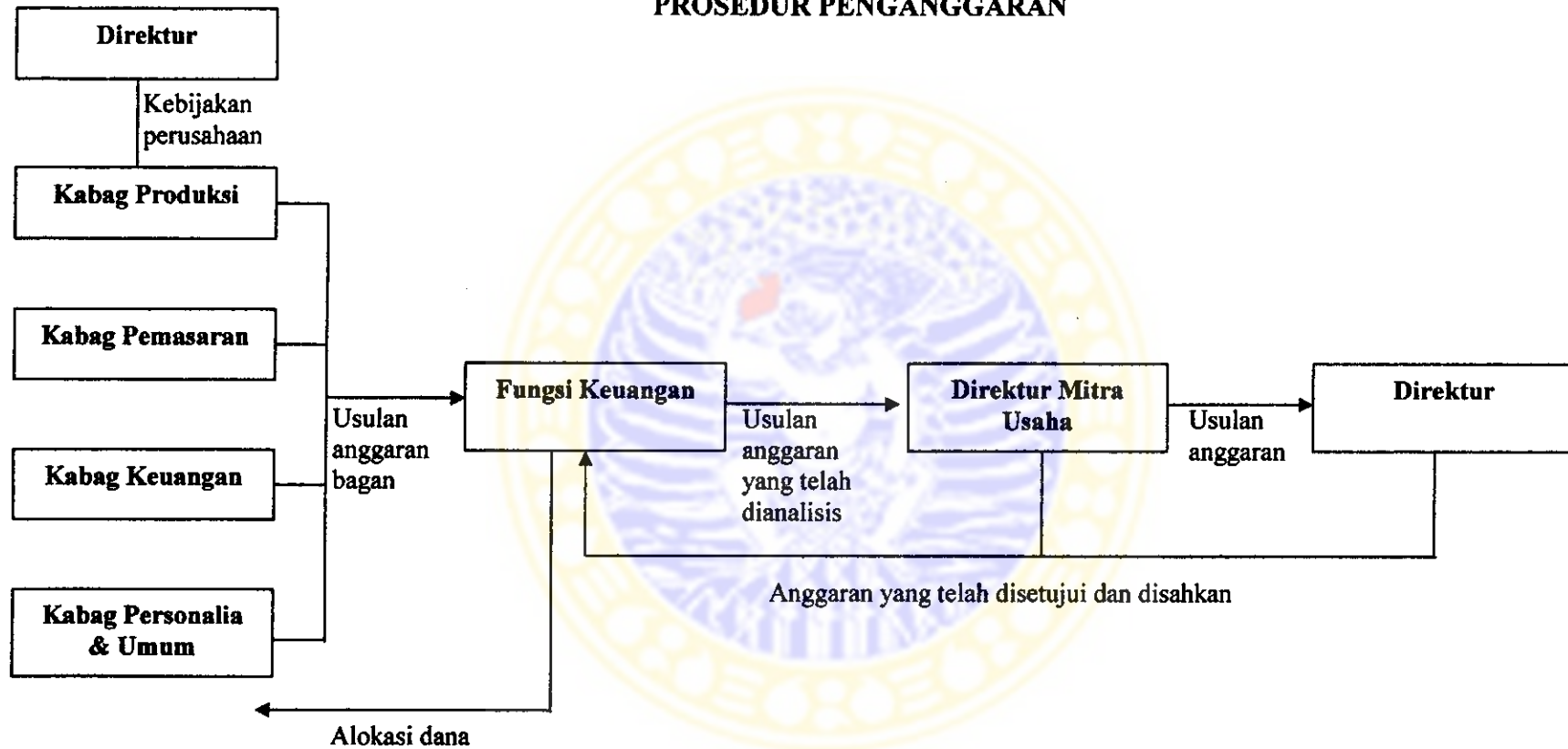
4.2.2. Sistem Anggaran

CV. Cempaka melakukan proses penyusunan anggaran dengan menetapkan berbagai kebijakan yang diperlukan dalam anggaran perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Kebijakan internal merupakan jumlah maksimal yang dimiliki perusahaan yang akan dipakai sebagai biaya. Pada faktor eksternal adalah pengaruh pasar dan berbagai kebijakan pemerintah mengenai industri rokok. Faktor eksternal dan internal inilah yang akan menjadi pedoman dalam penyusunan anggaran.

Anggaran biaya yang disusun merupakan anggaran perusahaan secara keseluruhan, dimana fungsi keuangan yang akan menyiapkan rencana anggaran bagi fungsi yang lain. Dalam tahapan awal penyiapan anggaran, kabag masing-masing fungsi menyampaikan rencana anggaran pada fungsi keuangan. Dasar pengajuan rencana anggaran adalah realisasi biaya tahun sebelumnya dan persentase kenaikan atau penurunan realisasi biaya.

Usulan anggaran yang telah dianalisis oleh fungsi keuangan selanjutnya akan diajukan kepada direktur mitra usaha untuk dibahas lebih lanjut. Anggaran yang telah memperoleh persetujuan dari direktur mitra usaha dan disahkan oleh direktur akan diserahkan kembali kepada fungsi keuangan. Berdasarkan anggaran yang telah disetujui, fungsi keuangan kemudian mengalokasikan dana bagi masing-masing fungsi. Prosedur penganggaran pada CV. Cempaka dapat dilihat pada diagram 4.1:

DIAGRAM 4.1
PROSEDUR PENGANGGARAN



Sumber: Data CV.Cempaka

4.2.3. Klasifikasi Biaya

Semua biaya yang secara langsung dapat dikendalikan dalam suatu laporan pertanggungjawaban harus dapat dipertanggungjawabkan. Dalam suatu laporan pertanggungjawaban, pemisahan biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali akan diperlukan untuk memudahkan dalam penyajian laporan.

Pada CV. Cempaka belum melakukan pemisahan antara biaya terkendali dari semua unsur biaya yang terjadi dalam perusahaan. Secara umum, dalam perusahaan ini biaya dibagi menjadi dua yaitu biaya produksi dan biaya usaha. Biaya produksi dibagi menjadi tiga bagian yaitu biaya tenaga kerja langsung, biaya pemakaian pita cukai, dan biaya overhead pabrik. Sedangkan biaya usaha dibagi menjadi dua yaitu biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum.

4.2.4. Sistem Akuntansi Biaya

Pengkodean serta klasifikasi biaya akan membantu perusahaan dalam melakukan pengumpulan informasi seperti penggolongan, pencatatan dan identifikasi biaya yang berhubungan dengan tingkatan manajemen yang harus bertanggungjawab atas biaya yang timbul dalam kegiatan perusahaan.

Dalam hal ini, pada CV Cempaka belum memakai kode rekening dalam pengklasifikasian biaya yang terjadi dalam perusahaan walaupun telah melakukan klasifikasi biaya.

4.2.5. Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban diperlukan untuk menilai pelaksanaan kegiatan masing-masing bagian dalam perusahaan. Di dalam laporan tersebut, terkandung informasi tentang realisasi biaya perusahaan serta perbandingan antara biaya yang terealisasi dengan jumlah biaya yang telah dianggarkan perusahaan serta penyebab terjadinya selisih biaya tersebut.

Pada CV. Cempaka, belum dibuat laporan realisasi secara khusus pada masing-masing bagian. Perusahaan hanya membuat laporan keuangan secara keseluruhan. Untuk mengetahui biaya yang dikeluarkan perusahaan setiap bulannya, perusahaan akan melakukan pencatatan pemakaian bahan baku, overhead pabrik serta bahan-bahan lain yang berkaitan dengan kegiatan produksi serta biaya-biaya yang timbul akibat kegiatan usaha seperti biaya promosi maupun biaya administrasi pada bukti pengeluaran biaya. Bagian keuangan yang bertanggungjawab dalam pencatatannya. Pengeluaran biaya-biaya ini jika sudah mencapai batas maksimal maka pengeluaran untuk mendanai kegiatan produksi maupun kegiatan usaha akan dihentikan. Kemudian bagian keuangan akan membuat rekapitulasi biaya untuk mengetahui total biaya yang dikeluarkan selama satu bulan.

4.3. Pembahasan

4.3.1. Penerapan elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban

4.3.1.1. Struktur Organisasi

Pada CV. Cempaka secara keseluruhan melakukan pembagian tugas serta wewenang secara fungsional, hal ini dapat dilihat berdasarkan struktur organisasi yang ada. Para kepala bagian bertanggungjawab atas fungsi tertentu seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan serta fungsi personalia dan umum.

Pada fungsi produksi akan dipimpin oleh seorang kepala bagian produksi yang membawahi bagian laboratorium, gudang, pabrik serta administrasi pabrik. Fungsi pemasaran dipimpin oleh seorang kepala bagian pemasaran yang membawahi bagian promosi dan bagian penjualan. Sedangkan fungsi keuangan akan dipimpin oleh seorang kepala bagian keuangan yang memimpin bagian akuntansi, pembelian serta bagian kasir. Yang terakhir adalah fungsi personalia dan umum yang dipimpin oleh seorang kepala bagian personalia dan umum yang membawahi bagian kepegawaian, keamanan, bengkel, kendaraan dan statistik.

CV. Cempaka telah memberikan wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan fungsi dalam perusahaan, masing-masing bagian telah memiliki batasan yang jelas mengenai tugas dan tanggungjawab sesuai dengan konsep. Secara operasional, para kepala divisi memiliki wewenang dalam pengambilan keputusan untuk departemen-departemen yang dipimpinnya, keputusan tersebut akan dipertanggungjawabkan kepada direktur perusahaan

Struktur organisasi pada CV. Cempaka yang memberikan wewenang dan tanggungjawab secara jelas pada masing-masing bagian akan memudahkan dalam memfokuskan kegiatan pada masing-masing bagian sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Pada struktur organisasi yang ada pada perusahaan terdapat hubungan vertikal dan horisontal antar departemen yang akan memudahkan kegiatan operasional perusahaan.

4.3.1.2. Sistem Anggaran

Pada CV. Cempaka anggaran disiapkan oleh fungsi keuangan yang secara tidak langsung menjelaskan bahwa fungsi keuangan dapat dikatakan juga sebagai bagian yang bertindak sebagai departemen anggaran. Dengan adanya fungsi keuangan ini, akan memudahkan koordinasi antar departemen sehingga tujuan perusahaan secara umum serta tujuan masing-masing departemen dapat tercapai.

Secara keseluruhan dalam penyusunan anggaran, CV. Cempaka menerapkan sistem *top-down budgeting* sebagai sistem yang lebih dominan daripada sistem *bottom up budgeting* yang juga dipakai oleh perusahaan. Pada *top down budgeting*, kepala divisi serta direktur bertugas menetapkan kebijakan anggaran untuk masing-masing departemen secara khusus serta untuk perusahaan secara umum. Direktur memiliki wewenang untuk memberikan persetujuan atau tidaknya anggaran yang diusulkan. Sedangkan penggunaan sistem *bottom up budgeting* dapat dilihat dari usulan anggaran yang diajukan oleh masing-masing sub bagian yang kemudian diberikan pada

masing-masing kepala bagian dimana usulan tersebut akan dibahas oleh para kepala bagian yang kemudian akan diberikan kepada direktur untuk diambil keputusan tentang anggaran tersebut. Keikutsertaan para kepala sub bagian maupun kepala bagian dalam menyusun anggaran karena mereka inilah yang lebih mengetahui secara terperinci kondisi lapangan perusahaan.

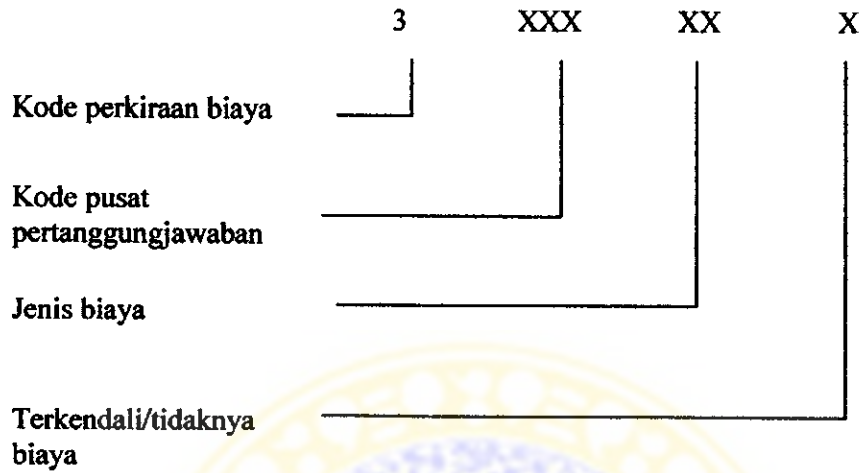
Alokasi anggaran yang terdapat dalam perusahaan belum terbagi jelas untuk masing-masing bagian. Anggaran dalam perusahaan hanya memuat mengenai total biaya secara keseluruhan. Sedangkan pada akuntansi pertanggungjawaban lebih menekankan penyusunan anggaran untuk tiap departemen, apabila alokasi anggaran tidak dijelaskan secara jelas maka akan menyulitkan dalam mengidentifikasi biaya yang timbul serta pihak-pihak yang bertanggungjawab atas timbulnya biaya tersebut. Sehingga fungsi anggaran sebagai salah satu alat pengendalian tidak tercapai.

4.3.1.3. Klasifikasi Biaya

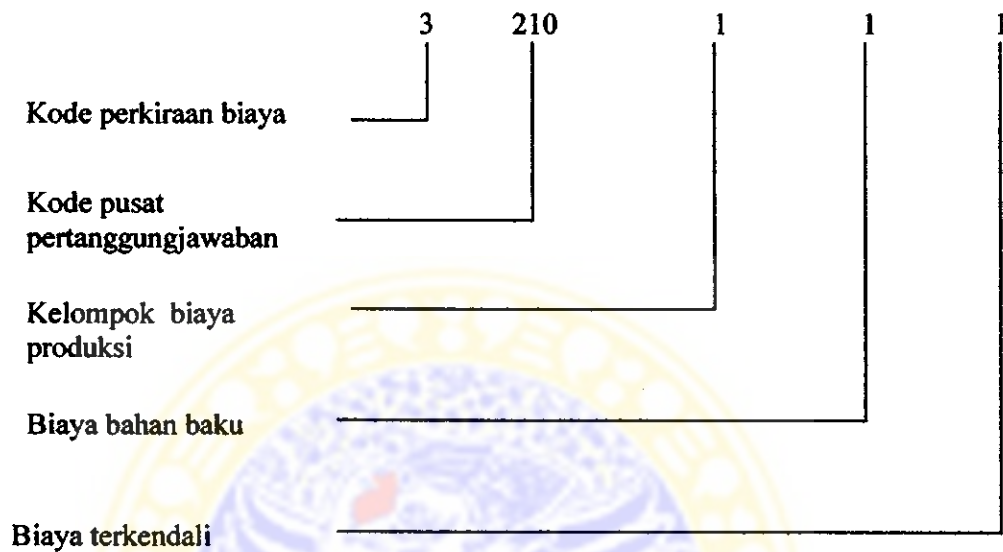
Klasifikasi biaya yang diterapkan dalam CV. Cempaka masih sebatas biaya yang dikeluarkan berdasarkan departemen dalam perusahaan, belum berdasarkan terkendali atau tidaknya biaya tersebut. Sehingga pengendalian atas biaya yang timbul menjadi lemah. Pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali akan memberikan rasa tanggungjawab pada kepala bagian dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan kondisi perusahaan karena dengan adanya pemisahan tersebut maka biaya terkendali yang timbul akan dapat diketahui siapa yang akan bertanggungjawab.

4.3.1.4. Sistem Akuntansi Biaya

Sistem akuntansi yang diterapkan dalam CV.Cempaka pada umumnya telah sesuai dengan konsep. Perusahaan sudah mengklasifikasikan masing-masing perkiraan berdasarkan jenis akunnya, yaitu aktiva, hutang, modal, pendapatan dan biaya walaupun perusahaan belum memberikan kode secara khusus pada akunnya. Pada dasarnya kode rekening dibutuhkan untuk mempermudah identifikasi. Secara konsep, kode rekening biaya harus meliputi 3 unsur yaitu tempat terjadinya biaya, jenis biaya serta terkendali atau tidaknya biaya tersebut. Pengklasifikasian biaya yang dibuat oleh perusahaan masih mencakup jenis biaya, belum mencakup tempat timbulnya biaya dan terkendali atau tidaknya biaya tersebut. Kodifikasi pusat pertanggungjawaban akan memudahkan untuk mengetahui tempat terjadinya biaya. Secara konseptual, susunan kode rekening biaya yang sesuai untuk diimplementasikan pada CV.Cempaka nampak sebagai berikut:



Pengkodean biaya terkendali atau tidak terkendali, untuk biaya terkendali diberi angka 1 (satu) dan untuk tidak terkendali diberi angka 2 (dua). Contoh kode rekening biaya untuk sub bagian pabrik yang merupakan biaya terkendali adalah sebagai berikut :



Pengkodean seperti contoh diatas akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui bagian dari perusahaan yang harus bertanggungjawab atas biaya yang timbul serta biaya yang dapat dikendalikan oleh bagian tersebut. Pada perusahaan ini belum menerapkan kodifikasi bagi organisasi maupun biaya terkendali maupun biaya yang tidak terkendali, sehingga perusahaan kurang mendapatkan informasi yang cukup yang berfungsi sebagai pengendali biaya.

4.3.1.5. Sistem Pelaporan

Laporan merupakan elemen yang sangat penting bagi penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Dengan adanya laporan yang memadai maka akan diketahui biaya-biaya yang timbul yang berpotensi mengakibatkan

ketidakefisienan dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat melakukan pengendalian biaya secara lebih optimal.

Pada dasarnya, proses penyusunan laporan telah dilakukan oleh perusahaan yaitu pengumpulan bukti-bukti, pencatatan serta rekapitulasi biaya yang telah terjadi. Pencatatan biaya pada perusahaan ini masih secara keseluruhan dan belum mencantumkan kode rekening biaya secara lebih spesifik. Hal ini akan menyulitkan pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui biaya yang dapat dikendalikan serta bagian yang harus bertanggungjawab terhadap biaya tersebut.

Laporan yang disusun oleh perusahaan hanya mencakup satu laporan saja untuk semua bagian/departemen dalam perusahaan, hal ini tentu saja kurang memadai bagi konsep akuntansi pertanggungjawaban. Dengan hanya menggunakan satu laporan, semua informasi mengenai biaya terkendali dan bagian yang bertanggungjawab atas timbulnya biaya tersebut akan minimal sehingga pengendalian biaya yang diinginkan oleh perusahaan kurang maksimal. Pada dasarnya laporan pertanggungjawaban akan berisi rincian realisasi biaya, anggaran dan perbandingan antara anggaran dan realisasi. Apabila salah satu elemen tersebut tidak terpenuhi maka laporan yang akan disajikan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian biaya, hanya bisa dipakai sebagai sarana untuk melaporkan kegiatan operasional perusahaan. Laporan pertanggungjawaban biaya secara keseluruhan yang disusun, dapat dilihat pada lampiran 1, lampiran 2, lampiran 3 dan lampiran 4.

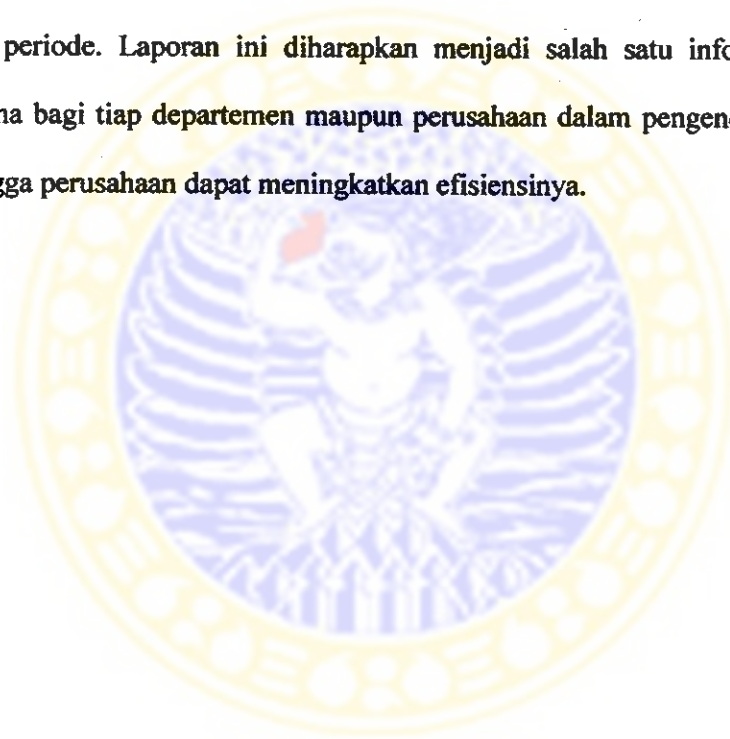
4.3.2. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban akan menghasilkan suatu laporan yang berisi berbagai informasi yang akan berguna bagi perusahaan sebagai salah satu alat manajemen dalam pengendalian biaya. Perusahaan akan mendapatkan hasil yang maksimal jika seluruh elemen dalam akuntansi pertanggungjawaban diterapkan.

Apabila dilihat dari struktur organisasi perusahaan, perusahaan telah mendelegasikan wewenang dan tanggungjawab dengan baik, hal ini merupakan modal yang baik bagi penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan belum membuat anggaran per departemen sehingga anggaran masih bersifat sebagai rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode tertentu. Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali juga masih belum diterapkan perusahaan sehingga pengendalian biaya yang diinginkan perusahaan belum tercapai secara optimal karena biaya terkendali yang timbul serta pihak yang bertanggungjawab atas biaya tersebut kurang jelas. Apabila melihat hal tersebut, elemen akuntansi pertanggungjawaban yang seharusnya diterapkan perusahaan belum dapat dimanfaatkan sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya. Agar perusahaan dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya maka seluruh elemen akuntansi pertanggungjawaban hendaknya diterapkan dalam kegiatan perusahaan. Struktur organisasi yang jelas akan dapat membantu pihak manajemen dalam pembagian tugas dan tanggung jawab tiap departemen. Hal ini akan

memudahkan pihak manajemen untuk mengidentifikasi departemen yang harus bertanggungjawab atas timbulnya biaya tertentu. Elemen yang kedua adalah sistem anggaran. Sistem anggaran yang tepat akan dapat memudahkan pihak manajemen untuk mengambil keputusan jumlah biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam periode berikutnya. Keputusan yang tepat mengenai biaya yang akan dikeluarkan dalam periode berikutnya akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan serta jumlah laba atau rugi yang mungkin akan diperoleh perusahaan. Anggaran ini memuat estimasi biaya yang akan dikeluarkan tiap departemen serta anggaran perusahaan secara keseluruhan. Penentuan anggaran tiap departemen ini berguna untuk melihat anggaran secara lebih terperinci sehingga proses pengendalian biaya dapat dilakukan dengan lebih optimal. Klasifikasi biaya yang diterapkan dalam proses pengendalian biaya, akan membantu perusahaan untuk mengetahui biaya yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan. Pengendalian biaya atas biaya terkendali dapat dilakukan secara lebih optimal dengan meminimalkan penggunaan jumlah biaya terkendali sehingga perusahaan akan lebih efektif dan efisien. Sistem akuntansi biaya merupakan elemen selanjutnya yang berperan dalam pengendalian biaya, apabila perusahaan telah menggolongkan masing-masing perkiraan berdasarkan jenis akunnya serta biaya menurut terkendalnya atau tidak maka proses pengendalian biaya akan dapat berjalan dengan baik. Selain kedua hal tersebut, kodifikasi pusat pertanggungjawaban serta kodifikasi rekening juga berperan penting sebagai alat bantu manajemen dalam pengendalian biaya.

Dengan adanya kodifikasi tersebut akan mempermudah identifikasi tempat terjadinya biaya sehingga pos-pos yang memiliki kecenderungan timbulnya biaya diluar biaya yang dianggarkan dapat teridentifikasi. Yang terakhir adalah yang berkaitan dengan sistem pelaporan. Pelaporan ini akan menyampaikan hasil dari proses pengendalian biaya yang dilakukan tiap departemen maupun laporan anggaran secara keseluruhan. Dalam laporan ini akan diketahui anggaran perusahaan pada awal periode serta realisasinya pada akhir periode. Laporan ini diharapkan menjadi salah satu informasi yang berguna bagi tiap departemen maupun perusahaan dalam pengendalian biaya sehingga perusahaan dapat meningkatkan efisiensinya.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan pada CV. Cempaka, maka dapat diambil simpulan-simpulan antara lain:

1. CV. Cempaka telah melakukan pembagian tugas dan wewenang secara jelas dalam kegiatan operasional perusahaannya. Hal ini dapat dilihat berdasarkan struktur organisasi yang ada dalam perusahaan yang telah diklasifikasikan menurut fungsinya . Struktur organisasi yang jelas akan memberikan kemudahan perusahaan dalam upaya pengendalian tiap departemen dalam perusahaan.
2. Klasifikasi biaya dalam CV. Cempaka masih terbatas pada klasifikasi biaya secara keseluruhan. Belum terdapat klasifikasi biaya terkendali maupun biaya tidak terkendali dalam perusahaan sehingga perusahaan masih belum optimal dalam hal pengendalian biaya.
3. Perusahaan belum menerapkan sistem kodifikasi dalam perusahaan sehingga klasifikasi akun dalam perusahaan belum terlihat secara jelas. Sehingga akan menyulitkan perusahaan.
4. Penyusunan anggaran perusahaan, berdasarkan kondisi periode sebelumnya. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan masih bersifat umum, belum terdapat anggaran tiap departemen sehingga apabila terjadi ketidakefisienan biaya,

departemen yang bertanggung jawab atas timbulnya biaya tersebut belum dapat diketahui secara jelas.

5. CV. Cempaka belum membuat laporan pertanggungjawaban secara tertulis. Hal ini akan mengakibatkan tiap departemen kurang bertanggungjawab terhadap timbulnya biaya dalam departemennya. Sehingga pengendalian biaya dalam departemen tersebut kurang berjalan secara optimal.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan pada CV. Cempaka antara lain:

1. Klasifikasi biaya terkendali maupun tidak terkendali perlu dilakukan dalam perusahaan. Hal ini untuk memudahkan pihak manajemen dalam pengendalian biaya. Selain dengan klasifikasi biaya terkendali maupun tidak terkendali, kodifikasi akun juga sangat dibutuhkan perusahaan untuk melakukan pengendalian biaya. Karena dengan adanya kodifikasi, pihak manajemen akan lebih mudah mengidentifikasi biaya-biaya yang timbul dalam kegiatan operasional perusahaan.
2. Laporan pertanggungjawaban merupakan hasil dari akuntansi pertanggungjawaban. Pada akhirnya perusahaan hendaknya membuat laporan pertanggungjawaban yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya serta sebagai salah satu acuan untuk mengambil keputusan mengenai anggaran perusahaan pada periode berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwa Asri. 1996. *Anggaran Perusahaan*. Buku 1. Edisi Ketiga. Yogyakarta
- Anthony, Robert N, John Deaden, Norton M. Bedford. 1993. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Kelima. Terjemahan Ir. Agus Maulana MSM. Jakarta: Binarupa Aksara
- , 2002. *Management Control Systems*. Eleventh Edition. New York: McGraw-Hill Companies
- Blocher, Chen dan Lin. 2000. *Manajemen Biaya: Dengan Tekanan Strategik*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- Carter, William K dan Milton F. Usry. 1994. *Cost Accounting*, Fifth Edition. Shenton Way: Thomson Learning
- , 1996. *Cost Accounting*, Seventh Edition. Shenton Way: Thomson Learning
- , 2002. *Cost Accounting*, Thirteenth Edition. Shenton Way: Thomson Learning
- Handoko, T. Hani. 1993. *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Kelima. Buku Kesatu. Jakarta: Salemba Empat
- , 2003. *Management Accounting*. Sixth Edition. Ohio: Thomson Learning
- Hariadi, Bambang. 1992. *Akuntansi Manajemen : Suatu Pengantar*. Edisi Kesatu. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada
- Hongren., Charles T., George Foster and Srikant M. Datar. 1993. *Cost Accounting a Manajerial Emphasis*. Ninth edition. New Jersey: Prentice Hall International
- , 2003. *Cost Accounting a Manajerial Emphasis*. Twenty Edition. New Jersey: Prentice Hall International
- Mulyadi. 1991. *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE

- , 1993. *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Edisi Ketujuh. Yogyakarta: BPFE
- , 2001. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat
- NGAS Manual for National Government Agencies-Accounting Policies. 1995. *Journal of Responsibilities Accounting*. Vol.I
- Prabowo, Wahyu Setiyo. 1999. *Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Pengendalian dan Penilaian Prestasi Kerja Kepala Bagian pada P.R Djagung Prima Malang*. Skripsi. Surabaya: Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 1995. *Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan)*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty
- Yin, Robert K. 2004. *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Edisi Revisi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya CV.CEMPAKA
tahun 2005
(Dalam Ribuan Rupiah)**

Kode Rekening	Pusat Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	Ket
210	Bagian Produksi	6.111.884	12.796.065	(6.684.181)	
220	Bagian Pemasaran	2.213.995	3.375.303	(1.161.308)	
310	Bagian Keuangan	4.839.167	4.409.392	429.775	
320	Bagian Personalia dan Umum	2.421.054	2.813.070	(392.016)	
Jumlah biaya		15.586.100	23.393.830	(7.807.730)	

Sumber: Data intern CV. Cempaka yang telah diolah

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya Departemen Produksi
CV.CEMPAKA
tahun 2005
(Dalam Ribuan Rupiah)**

Rincian biaya departemen produksi (210):

Kode Rekening	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan
3.210.112	Bahan Pembantu	4.209.605	10.136.894	(5.927.289)	
3.210.122	Pemeliharaan Pabrik	50.948	727.005	(676.057)	
3.210.142	Pemeliharaan Mesin	528.969	488.376	40.593	
3.210.152	Biaya Ekspedisi Produksi	74.667	46.519	28.148	
3.210.162	Biaya Lain-lain	55.861	38.243	17.618	
Jumlah biaya produksi		4.920.050	11.437.037	(6.516.987)	

Sumber: Data intern CV. Cempaka yang telah diolah

**Laporan Pertanggungjawaban Biaya Departemen Pemasaran
CV.CEMPAKA
tahun 2005
(Dalam Ribuan Rupiah)**

Kode Rekening	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan
<i>Biaya Promosi</i>					
3.220.211	Biaya Film	1.425	5.547	(4.122)	
3.220.221	Biaya Iklan	68.000	63.178	4.822	
3.220.231	Biaya Spanduk	18.192	83.531	(65.339)	
3.220.241	Biaya Sponsor	297.572	324.337	(26.765)	
3.220.251	Biaya Promosi lain	3.106	65.705	(62.599)	
<i>Biaya Canvasser</i>					
3.220.261	Biaya BBM	473.113	760.250	(287.137)	
3.220.271	Biaya Retribusi	9.607	13.934	(4.327)	
3.220.281	Biaya Mess	126.504	140.258	(13.754)	
3.220.291	Biaya OPS Penjualan	383.298	710.538	(327.240)	
3.220.2101	Bonus Agen	43.656	94.479	(50.823)	
3.220.2111	Biaya Premi	75.421	18.767	(56.654)	
3.220.2121	Biaya Ekspedisi	98.961	51.164	(47.797)	
3.220.2131	Biaya Retur Penjualan	6.276	949	(5.327)	
3.220.2141	Biaya Penghapusan Piutang				
3.220.2151	Biaya Pemeliharaan Kendaraan	180.268	461.013	(280.745)	
3.220.2161	Biaya Penyusutan Kendaraan	400.823	577.778	(176.955)	
3.220.2171	Biaya Canvasser lain	27.769	3.868	(23.901)	
Jumlah Biaya Pemasaran		2.213.995	3.375.303	(1.161.308)	

Sumber: Data intern CV.Cempaka