



PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
DIVISI PRODUKSI PADA PT. NATIONAL GOBEL

S K R I P S I

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai
gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Diajukan oleh :

DUMARIA

Nrp : 022193272

Nirm : 41043403930581

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN

BOGOR

1997

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
DIVISI PRODUKSI PADA PT. NATIONAL GOBEL

S K R I P S I

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai
gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor

Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan



(Dra. Fazariah M., Ak., MM)

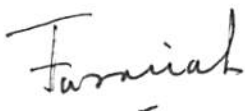
(Drs. Ketut Sunarta, Ak., MM)

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
BANTU DALAM SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA
DIVISI PRODUKSI PADA PT. NATIONAL GOBEL

S K R I P S I

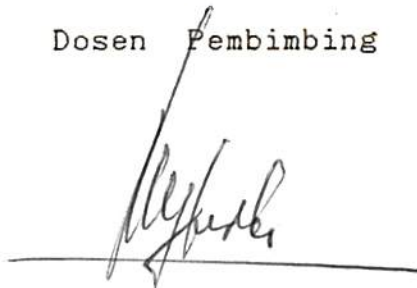
Telah Diuji dan Disahkan Oleh Panitia Ujian Sidang
Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan di Bogor
Pada Hari Sabtu, Tanggal 11 Oktober 1997

Disahkan Oleh,
Dosen Penguji

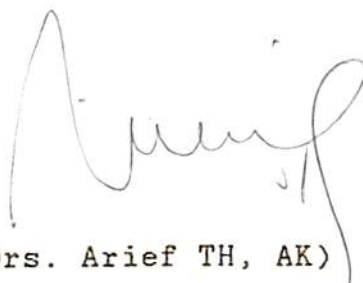


(Dra. Fazariah M., Ak., MM) 1.

Menyetujui,
Dosen Pembimbing



2. (Drs. Arief TH, AK)



Takut akan Tuhan adalah
permulaan pengetahuan.

(Amsal 1 : 7a)

Mintalah, maka akan
diberikan kepadamu;
carilah, maka kamu akan
mendapat; ketuklah, maka
pintu akan dibukakan
bagimu.

(Matius 7 : 7)

Setiap orang hendaklah
cepat untuk mendengar,
tetapi lambat untuk
berkata-kata, dan juga
lambat untuk marah.

(Yakobus 1 : 19)

KUPERSEMBAHKAN KEPADA :

Yang tercinta dan tersayang Bapak,
Mamak, Abang, Kakak, Adik serta
Keponakanku

KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberkati penulisan skripsi ini sehingga dapat diselesaikan dengan baik.

Skripsi ini disusun berdasarkan survei dan wawancara, dipadukan dengan teori dan pengetahuan yang penulis peroleh semasa kuliah. Sesuai dengan isinya, skripsi ini penulis beri judul : "Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen pada divisi produksi pada PT. National Gobel."

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi penulisan maupun kualitas isinya. Para pembaca mungkin melihat kekurangan dan kelemahan tulisan tersebut, hal itu tentu merupakan refleksi dari keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan penulis.

Banyak pihak yang telah memberikan andil dalam proses penyelesaian skripsi ini. Sehingga dengan terwujudnya skripsi ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis, terutama kepada :

1. Ibu Dra. Fazariah M. AK., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
2. Bapak Drs. Eddy Mulyadi S.AK., MM., selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor dan selaku pembimbing dalam penulisan skripsi ini yang telah

memberikan bimbingan kepada penulis.

3. Bapak Drs. Arief TH. AK., selaku Co. pembimbing dalam penulisan skripsi ini, yang telah menyediakan waktunya untuk membimbing dan memberi petunjuk kepada penulis.
4. Bapak Drs. Helmi Zaenuri dan Rusdiyanto selaku pimpinan Divisi General Affair & HRD, yang telah memberi kesempatan dan ijin bagi penulis untuk melaksanakan penelitian lapangan di PT. National Gobel, beserta seluruh jajaran staff.
5. Bapak Sarman selaku Manajer Audio Departemen PT. National Gobel yang telah banyak membantu penulis selama penelitian lapangan dan memberikan data yang penulis butuhkan.
6. Bapak dan Ibu Dosen yang telah banyak memberikan bimbingan dan bekal bagi penulis selama dalam perkuliahan hingga skripsi ini selesai.
7. Orang tua dan keluarga, yang telah memberikan dukungan dan bimbingan baik spirituil maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Semoga mereka yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis dapat senantiasa menjadi saluran berkat dari Tuhan, dan penulis mengharapkan semoga skripsi ini mempunyai arti dan manfaat bagi pembaca.

Bogor, November 1997

Penulis

Dumaria

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar belakang penelitian.....	1
1.2. Maksud dan tujuan penelitian.....	5
1.3. Kegunaan penelitian.....	6
1.4. Kerangka pemikiran.....	6
1.5. Metodologi penelitian.....	9
1.6. Lokasi penelitian.....	10
1.7. Sistematika pembahasan.....	10
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	13
2.1. Akuntansi pertanggungjawaban.....	13
2.1.1. Pengertian akuntansi pertanggung jawaban.....	14
2.1.2. Anggaran sebagai alat dalam akuntansi pertanggungjawaban....	16
2.1.3. Pusat pertanggungjawaban.....	19
2.1.4. Aktiva, pendapatan, biaya terkendali dan tidak terkendali.	21
2.2. Pengertian dan proses sistem pengendalian manajemen.....	24
2.2.1. Elemen-elemen pengendalian manajemen.....	27

2.2.2. Struktur pengendalian manajemen.	30
2.2.3. Proses pengendalian manajemen...	31
2.3. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana perencanaan dan pengendalian manajemen.....	32
2.3.1. Laporan pengendalian manajemen..	33
2.3.2. Sifat-sifat laporan pengendalian yang baik.....	34
BAB III. OBYEK DAN METODE PENELITIAN.....	35
3.1. Obyek penelitian.....	35
3.1.1. Sejarah dan perkembangan perusahaan.....	35
3.1.2. Struktur organisasi perusahaan..	43
3.2. Kegiatan usaha.....	48
3.3. Metode penelitian.....	49
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada audio departemen PT. National Gobel.....	51
4.1.1. Struktur organisasi audio departemen.....	51
4.1.2. Bagian-bagian pada audio departemen National Gobel.....	58
4.1.3. Audio departemen sebagai pusat biaya.....	61

4.2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen.....	62
4.2.1. Pengendalian terhadap biaya.....	62
4.2.2. Peranan sistem anggaran.....	64
4.2.3. Pelaporan dari pusat pertanggungjawaban.....	69
4.2.4. Akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu pengendalian manajemen.....	73
 BAB V. RANGKUMAN KESELURUHAN.....	 84
 BAB. VI. SIMPULAN DAN SARAN.....	 93
6.1. Simpulan.....	93
6.2. Saran.....	95
 DAFTAR PUSTAKA.....	 96

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I. Struktur Organisasi PT. National Gobel.
- Lampiran II. Struktur Organisasi Audio Departemen.
- Lampiran III. Contoh Laporan Profit and Loss Actual.
- Lampiran IV. Contoh Laporan Personnel & Manufacturing Expenses Analysis.
- Lampiran V. Contoh Laporan Profit and Loss Analysis.
- Lampiran VI. Contoh Laporan Expenses and Stock Analysis.
- Lampiran VII. Contoh Laporan Interest Expenses And Direct Selling Expenses Calculation.

ABSTRAK

Perkembangan perekonomian dunia yang mengarah pada globalisasi menyebabkan terciptanya pasar dengan tingkat persaingan yang tinggi. Dalam mengantisipasi persaingan tersebut, suatu perusahaan dituntut untuk lebih efisien melalui perencanaan dan pengendalian manajemen yang baik.

Agar proses pengendalian dalam perusahaan besar dan kompleks berjalan efektif dan efisien, manajemen dapat memanfaatkan suatu alat bantu yang disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen pada Audio Departemen sehingga diharapkan dapat memperluas pengetahuan penulis dalam bidang akuntansi.

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan membandingkan antara hasil penelitian yang dilakukan pada Audio Departemen dengan teori yang berlaku. Adapun pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah dengan wawancara dan mendapatkan hasil berupa laporan pertanggung jawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT. National tercermin dalam pelaksanaan kegiatan operasi sehari-hari, sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut tampak pada struktur organisasinya, dimana untuk setiap

tingkatan manajemen telah ditetapkan uraian tugas dan wewenangnya.

Setiap bulan Audio Departemen melaksanakan kegiatan operasinya berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan, anggaran tersebut berisi target dan sasaran yang akan dicapai selama periode tahun buku yang bersangkutan.

Audio Departemen membuat laporan atas kegiatan operasionalnya yaitu laporan bulanan, tengah tahunan, dan akhir tahun.

Audio Departemen dalam melaporkan biayanya menggolongkan biaya operasinya dalam dua golongan yaitu biaya variabel dan biaya tetap.

Dalam laporan masing-masing bagian pusat biaya dilaporkan mengenai anggaran dan realisasinya pada periode yang bersangkutan dan penjelasan terhadap perbedaan yang terjadi antara anggaran dan realisasinya.

Kesimpulan yang dapat penulis tarik yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Audio Departemen secara keseluruhan dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat pada beberapa hal berikut :

- Perusahaan telah menggolongkan biaya ke dalam biaya terkendalikan dan biaya tidak terkendalikan.
- Terhadap penyimpangan yang terjadi telah disertai dengan penjelasan yang memadai.
- Manajemen telah memanfaatkan laporan dari masing-masing bagian pusat biaya sebagai penilaian kerjanya.

Saran yang dapat penulis berikan adalah sudah saatnya

PT. National Gobel membentuk bagian pengawasan intern. Dengan adanya bagian ini diharapkan efisiensi dan efektifitas operasional perusahaan dapat ditingkatkan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian.

Pada hakekatnya tujuan perusahaan adalah memperoleh laba yang wajar dan berusaha mempertahankan kelangsungan hidupnya dengan menggunakan segala kemampuan dan sumber daya yang tersedia. Dalam menjalankan fungsinya, perusahaan dihadapkan pada bagaimana cara penggunaan faktor-faktor produksi yang terbatas, seperti bahan baku, tenaga kerja, dan faktor produksi lainnya yang dikoordinasikan dan digunakan dengan baik, efektif dan efisien. Untuk tujuan efektivitas dan efisiensi faktor-faktor produksi tersebut, manajemen harus mengelola perusahaannya dengan baik melalui keempat fungsinya yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian.

Di dalam sistem manajemen yang modern, fungsi manajemen lebih ditekankan lagi pada fungsi perencanaan dan pengendalian. Kedua fungsi ini berkaitan erat satu sama lain. Fungsi perencanaan dilaksanakan untuk menetapkan tujuan perusahaan dan merupakan dasar bagi fungsi pengendalian. Sedangkan fungsi pengendalian dilaksanakan untuk mengarahkan tindakan-tindakan yang dijalankan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Fungsi pengendalian yang dijalankan oleh manajemen sangat luas penerapannya. Salah satu diantaranya adalah

pelaksanaan pengendalian produksi yang terjadi pada perusahaan. Pengendalian ini ditujukan untuk mengarahkan produksi yang dihasilkan oleh perusahaan agar berada pada tingkat yang paling optimal.

Berkualitasnya suatu produk semakin penting artinya dewasa ini mengingat tingginya persaingan pada industri memperebutkan pangsa pasar yang sama. Penjualan akan sukar sekali dinaikkan jika kualitas produk yang dihasilkan relatif lebih rendah dibandingkan produk perusahaan saingan, sehingga menyebabkan keuntungan yang diterima rendah. Sehubungan dengan hal itu pengendalian produksi yang merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sangat penting untuk dilaksanakan manajemen.

Dalam perusahaan besar dan kompleks rentang pengendalian (span of control) yang dihadapi oleh pimpinan sangat luas karena aktivitas-aktivitas yang dijalankan perusahaan, baik dari segi volume maupun jenisnya telah sangat banyak. Oleh karena itu, untuk dapat melaksanakan pengendalian, manajer puncak pada perusahaan tersebut memerlukan suatu media berupa laporan-laporan yang menyajikan informasi mengenai aktivitas-aktivitas yang dijalankan oleh setiap bagian. Laporan tersebut akan di analisis dan jika ternyata didapatkan bahwa aktivitas yang dijalankan menyimpang dari rencana, maka manajemen akan meneliti sebab-sebabnya dan selanjutnya melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Agar proses pengendalian didalam perusahaan besar dan

kompleks berjalan efektif, manajemen dapat memanfaatkan suatu alat bantu yang disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban (responsibility accounting system). Sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang dirancang untuk menguraikan pelaporan mengenai prestasi perorangan para manajer atau pimpinan pusat pertanggungjawaban (responsibility center) didalam perusahaan. Yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban yaitu suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang telah dibebani tanggung jawab dan disertai wewenang untuk melaksanakan aktivitas pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Salah satu prestasi pelaksanaan pusat pertanggungjawaban yang diinformasikan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah pelaksanaan pengendalian produksi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menyajikan laporan yang berisi data produksi, baik yang direncanakan maupun yang sebenarnya untuk suatu pusat pertanggungjawaban, sehingga akan memudahkan manajemen untuk menilai apakah pusat pertanggungjawaban tersebut telah melaksanakan aktivitas produksi yang seefisien mungkin. Dengan demikian jika terjadi penyimpangan dari produksi yang direncanakan tidak hanya diketahui berapa besarnya penyimpangan, tetapi juga dapat diketahui siapa yang harus bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut.

Produksi merupakan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Pada umumnya dalam perusahaan

pabrikasi (manufacturing company), produksi merupakan⁴ aktivitas yang sangat penting dibandingkan aktivitas yang lainnya. Oleh karena itu merupakan hal yang penting bagi manajemen untuk melaksanakan pengendalian produksi ini secara lebih intensif.

Sesuai dengan latar belakang penelitian sebagaimana dinyatakan diatas bahwa manajemen tidak dapat mengendalikan secara langsung setiap kegiatan yang terjadi pada perusahaan. Agar proses pengendalian berjalan efektif manajemen menuntut pertanggungjawaban atas wewenang yang diberikan manajemen kepada manajer pusat pertanggungjawaban. Dengan diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban diharapkan pengendalian dapat berjalan efektif.

Sehubungan dengan itu, maka masalah dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam perusahaan?
2. Apakah konsep akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam membantu manajemen dalam mengendalikan kegiatan pada divisi produksi?

Pada penulisan skripsi ini, penulis membatasi hanya pada Audio Departemen yang merupakan sub-divisi produksi PT. National Gobel.

Sehubungan dengan pertanyaan diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban dapat membantu

sejumlah bawahan dan menuntut pertanggungjawaban atas wewenang yang diberikan pada mereka.

Sejumlah karyawan yang dipimpin oleh seorang manajer yang telah dibebani tanggung jawab dan disertai wewenang untuk melaksanakan aktivitas pada karyawan tersebut dinamakan pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan sejumlah masukan (input) kemudian diproses untuk menghasilkan sejumlah output. Untuk dapat memahami kegiatan pusat pertanggungjawaban, setiap manajer membutuhkan informasi mengenai input dan output dari pusat pertanggungjawaban. Input dan output dari pusat pertanggungjawaban dinyatakan dalam nilai uang, input berupa biaya dan output berupa pendapatan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan dan melaporkan informasi keuangan yang sebenarnya (actual) dan yang direncanakan (planned) mengenai input dan output dari setiap pusat pertanggungjawaban. Salah satu tujuan dari tersedianya informasi input dan output yang sebenarnya dan yang direncanakan ini adalah untuk mengevaluasi pelaksanaan pengendalian didalam pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian adalah serangkaian kegiatan untuk menjamin tercapainya kesesuaian antara pelaksanaan sebenarnya dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tahapan dalam proses pengendalian adalah :

1. Menetapkan standar pelaksanaan.
2. Mengukur pelaksanaan sebenarnya dibandingkan dengan

standar pelaksanaan.

3. Mengoreksi penyimpangan yang terjadi agar hasil pelaksanaan selanjutnya lebih sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Pengendalian yang diterapkan dalam hubungan dengan jaringan akuntansi pertanggungjawaban ini menurut Copeland dan Dasher (1979) sekurang-kurangnya mempunyai tiga dampak yang penting. Pertama, sebagian besar orang cenderung bertindak secara berhati-hati bila mereka mengetahui bahwa hasil kerjanya akan dievaluasi dibandingkan bila tidak diadakan evaluasi. Kedua, analisis terhadap hasil kerja masa lalu dapat mengindikasikan cara untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik. Ketiga, menjelaskan pertimbangan dari perilaku yang diharapkan dapat secara cepat diperlukan untuk memodifikasi prosedur perencanaan yang akan datang sehingga menunjukkan secara lebih baik hubungan antara variabel-variabel produksi.

Pengendalian produksi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban membutuhkan adanya anggaran produksi untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Anggaran produksi ini merupakan tolok ukur yang dipakai oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam usaha menghasilkan produksi yang lebih efisien.

Hasil penyelenggaraan usaha-usaha pengendalian produksi dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban produksi ini dihubungkan dengan orang yang bertanggung jawab dalam pengendalian produksi

tersebut. Laporan pertanggungjawaban ini memperlihatkan pelaksanaan produksi sebenarnya dalam suatu pusat pertanggungjawaban dan perbandingan produksi yang sebenarnya dengan anggaran produksi yang telah ditetapkan. Jadi laporan pertanggungjawaban tersebut menunjukkan pelaksanaan pengendalian produksi dalam pusat pertanggungjawaban dan prestasi manajernya. Informasi dalam laporan pertanggungjawaban dapat digunakan sebagai dasar penetapan anggaran produksi yang lebih realistis bagi pusat pertanggungjawaban tersebut pada masa yang akan datang.

Berdasarkan pada pokok pemikiran yang telah penulis uraikan diatas maka penulis mengajukan sebuah hipotesa sebagai berikut : "Kegiatan pengendalian manajemen oleh pimpinan akan lebih efektif bila didukung oleh pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban."

1.5. Metodologi Penelitian.

Metodologi penelitian yang diterapkan penulis dalam penulisan ini didasarkan pada fakta atau bukti yang dapat dipertanggungjawabkan dengan melakukan study kasus ke suatu perusahaan manufacturing (pabrikasi).

Dalam rangka pengumpulan data yang digunakan untuk penulisan skripsi ini, penulis menggunakan metode sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research),

Yaitu dilakukan dengan membaca buku dan literatur-literatur yang berhubungan dengan permasalahan

yang akan dibahas.

2. Penelitian Lapangan (Field Research),

yaitu merupakan suatu penelitian langsung ke perusahaan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan permasalahan, hal ini dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara langsung dengan pihak perusahaan.
- b. Dengan mengadakan observasi dan mendapatkan hasil lapangan yang dikeluarkan oleh perusahaan maupun pihak-pihak yang terkait.

1.6. Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian yang dilakukan adalah pada PT. National Gobel, yang berlokasi di jalan Raya Bogor km 29, Ja-bar.

1.7. Sistematika Pembahasan.

Didalam penyusunan skripsi ini sistematika pembahasan yang dipakai oleh penulis adalah membahas bab demi bab, dan bab tersebut dibagi atas sub-bab yang merupakan suatu rangkaian yang berhubungan erat dengan yang lainnya dalam mencakup keseluruhan masalah, yang tujuannya adalah memperoleh gambaran yang jelas secara keseluruhan mengenai masalah pokok skripsi.

BAB I. PENDAHULUAN.

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang memberikan uraian mengenai masalah pokok skripsi, yaitu latar

belakang penelitian, maksud dan tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, lokasi penelitian, sistematika penelitian.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.

Bab ini akan menguraikan secara teoritis dari hasil penelitian kepustakaan yang berguna untuk membantu penulis sebagai dasar dan bahan perbandingan dalam melakukan pembahasan dengan pokok permasalahan, yaitu mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban, pengertian dan proses sistem pengendalian manajemen, akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana perencanaan dan pengendalian manajemen.

BAB III. OBYEK DAN METODE PENELITIAN.

Dalam bab ini penulis membahas mengenai tinjauan umum perusahaan yang mencakup sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan, dan uraian kerja serta masalah-masalah yang dihadapi, kegiatan usaha dan sebagainya. Adapun metode penelitian datanya didapat dari hasil riset langsung pada perusahaan.

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.

Bab ini merupakan bab yang membahas mengenai apa yang dipermasalahkan dalam skripsi ini yang akan menunjang tercapainya kesimpulan yaitu dari perpaduan antara hasil penelitian kepustakaan dan

hasil penelitian lapangan yang dilakukan oleh penulis pada perusahaan.

BAB V. RANGKUMAN KESELURUHAN.

Bab ini merupakan suatu rangkuman atau intisari dari masalah-masalah yang telah dibahas pada bab terdahulu.

BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN.

Bab ini adalah bab terakhir atau penutup dari seluruh pembahasan masalah yang telah dilakukan penulis yang berisi suatu kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi biaya, pendapatan, dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Dalam menyusun anggaran tiap manajer dalam organisasi merencanakan biaya dan pendapatan yang menjadi tanggung jawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak. Pelaksanaan anggaran tersebut membutuhkan informasi akuntansi guna memantau sampai seberapa jauh tiap manajer tersebut melaksanakan rencananya. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan demikian merupakan dasar untuk menganalisis prestasi manajer sekaligus untuk memotivasi para manajer dalam melaksanakan rencana mereka yang dituangkan dalam penyusunan anggaran masing-masing.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberi peran bagi tiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang

bertanggung jawab.

2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.

Terdapat beberapa rumusan tentang akuntansi pertanggungjawaban yang diungkapkan oleh para pakar akuntansi. Sehubungan dengan itu penulis akan menyajikan pendapat mereka mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

Mulyadi, dalam buku Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, mengatakan :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan.

(9 : 347)

Definisi akuntansi pertanggungjawaban menurut Ray H. Garrison dalam buku Manajemen Akuntansi yang diterjemah oleh Dr. Erwan Dukat, AK, dan Drs. Bambang Purnomosidhi, Ak adalah sebagai berikut :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disesuaikan dengan suatu organisasi sedemikian rupa sehingga biaya dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan tingkat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Masing-masing bidang supervisi yang ada dalam organisasi hanya dibebani beban yang menjadi tanggung jawab dan berada dalam kendalinya.

(3 : 26)

Elwood L. Miller dalam buku Responsibility Accounting And Performance Evaluation, menyatakan bahwa akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari beberapa kerangka dasar sebagai berikut :

- a. Resources used (input) and result produced (output) are measurable.
- b. Input and output are traceable to specific activities and can be related to particular

management levels having effective (authority) over their use and creation.

- c. Effective standar can be developed with actual performance can be compared and evaluated.

(7 : 35)

Sedangkan Charles T. Hongren dalam buku Introduction to Management Accounting mengatakan :

Responsibility accounting is a system of accounting that recognizes various responsibility center throughout the organization and reflects the plans and action of each of these center by assigning particular revenues and costs to the one having the pertinent responsibility.

(5 : 236)

R.N. Anthony and James S. Reece dalam buku Managemet Accounting, Text and Cases, mengatakan :

Responsibility accounting is that type of management accounting that collects and reports both planned and actual accounting informations in terms of responsibility centers.

(1 : 470)

Menurut Drs. Soemita Adikoessoema, dalam buku Akuntansi Manajemen, mengatakan :

Akuntansi pertanggungjawaban memusatkan pada gagasan bahwa suatu organisasi ialah suatu kelompok individu yang bekerja untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

(15 : 196)

Menurut Drs. Mulyadi dalam buku Akuntansi Manajemen, syarat untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen.
- b. Anggaran harus disusun berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen pusat pertanggungjawaban.
- d. Sistem akuntansi disesuaikan dengan struktur organisasi.
- e. Sistem pelaporan pada manajer yang bertanggung jawab.

(8 : 230)

Dari uraian di atas, maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa :

- a. Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya struktur organisasi yang secara tegas dan jelas memisahkan wewenang, tanggung jawab dan tugas masing-masing tingkat manajemen.
- b. Akuntansi pertanggungjawaban dibuat agar individu dalam organisasi turut berperan serta dalam mencapai sasaran perusahaan secara efisien dan efektif.
- c. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian, dari laporan perbandingan antara realisasi dan anggaran dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, yang menjadi tanggung jawab dari manajer yang bersangkutan untuk mencari penyelesaiannya.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban melaporkan hasil evaluasi dan penilaian kinerja yang dapat digunakan sebagai kerangka acuan dalam menyusun rencana kerja, baik masing-masing pusat pertanggungjawaban maupun perusahaan secara keseluruhan periode yang akan datang.

2.1.2. Anggaran sebagai Alat dalam Akuntansi Pertanggungjawaban.

Anggaran adalah pernyataan tujuan yang disusun oleh manajemen dalam bentuk kuantitas sekaligus berfungsi sebagai alat kendali dalam mencapai tujuan.

Menurut Robert and Anthony and Reece dalam buku Management

Accounting, Text and Cases, definisi anggaran adalah sebagai berikut :

A budget is a plan that is expressed in quantitative, usually monetary item terms, and that covers a specified period of time, usually one year.

(1 : 585)

Sedangkan menurut Usry F. Milton dalam buku Cost

Accounting, Planning and Control, anggaran adalah :

The terms profit is a well thought budgeting can be view as synonymous. Profit planning is a well thought out operational plan with its financial implication expressed in the form of long - and short - range income statement, balance sheet, and cash and working capital projection. A budget is simply a plan expressed in financial and other quantitative term.

(16 : 424)

Dalam organisasi yang mencari laba (profit oriented organization) anggaran dibuat agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai suatu laba atau keuntungan yang maximum dengan sumber daya yang terbatas.

Dalam kaitannya dengan pendekatan penyusunan anggaran, Glenn A. Welsch dalam buku Budgeting, Profit Planning and Control, mengatakan :

- a. Top management specified entity objective, broad goals, planning assumption (premises), and guidelines that are communicated to the manager of the respective subunit.
- b. The manager of each subunit, conforming to the broad guidelines develops his own segment of the comprehensive profit plans. Typically, the first segment of the profit plan that must be completed is the sales plan, since the activities of most firms must pivot on sales volume.
- c. The managers of each subunits presents his segments of the profit plans to top management for critical review, evaluation, and suggested revision, where appropriate.
- d. The plan of each subunit, as approved by higher management, are consolidated into the comprehensive profit plans for whole company.

(17 : 34)

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, para individu yang ada dalam organisasi, terutama para manajer, ikut berperan serta secara aktif dalam perencanaan dan pengendalian kegiatan sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai dengan efisien dan efektif. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran lebih baik berjalan dari bawah ke atas daripada dari atas ke bawah.

Dengan demikian menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat :

- a. Setiap pusat pertanggungjawaban harus diikutsertakan dalam penyusunan anggaran merupakan gambaran rencana kerja para manejer yang harus dilaksanakan dan sekaligus sebagai standar penilaian prestasi. Dengan keikutsertaan menyusun anggaran, akan membuktikan rasa tanggung jawab dan motivasi para manejer dalam mencapai tujuan.
- b. Harus ada komunikasi dan koordinasi yang baik antar para manajer, sehingga tercipta keselarasan tujuan perusahaan secara keseluruhan (goal congruence).
- c. Anggaran harus menyatakan dengan jelas biaya yang dapat dikendalikan ditiap pusat pertanggungjawaban.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan salah satu alat manajemen untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran perusahaan kepada unit-unit bawah organisasi. Dengan demikian jelaslah bahwa agar akuntansi pertanggungjawaban dapat menghasilkan informasi yang berguna bagi manajemen dalam pengambilan keputusan maka

diperlukan suatu alat atau patokan berupa anggaran.

Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, anggaran berperan sebagai :

- a. Alat atau patokan dalam melaksanakan aktivitas pusat-pusat pertanggungjawaban.
- b. Alat bagi manajemen dalam mengendalikan dan menilai kinerja (performance) dari masing-masing pusat pertanggungjawaban.

2.1.3. Pusat Pertanggungjawaban.

Seperti telah diuraikan, salah satu syarat untuk dapat menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah terdapatnya bagian-bagian berupa pusat pertanggungjawaban dalam organisasi. Dengan demikian, pusat pertanggungjawaban merupakan bagian atau segmen dari struktur organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang dapat ditetapkan secara jelas.

Menurut Supriyono dalam buku Akuntansi Manajemen, Struktur Pengendalian Manajemen :

Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unitnya.

(15 : 12)

Sedangkan Abdul Halim dalam buku Akuntansi Manajemen, menyatakan :

Pusat pertanggungjawaban adalah bagian atau unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit yang dipimpinnya.

(6 : 120)

Menurut Norguard dalam buku Manajemen Akuntansi, menyatakan :

Responsibility centers are commonly classified as expense (cost) centers, revenue centers, profit centers or investment centers.

(10 : 269)

Jack Gray dan Don Ricketts dalam buku Cost and Manajerial Accounting, mengklasifikasikan pusat pertanggungjawaban menjadi empat kelompok yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

1. Pusat Biaya (Expense/Cost Center).

Pusat ini hanya bertanggung jawab dalam mengawasi biaya-biaya yang terjadi didalamnya tanpa menghubungkan dengan nilai uang dari keluaran output yang dihasilkan. Tujuan manajer pusat biaya adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya.

2. Pusat Pendapatan (Revenue Center).

Pusat ini bertanggung jawab atas besarnya keluaran (output) yang diukur dengan nilai moneter (revenue), tetapi tidak dihubungkan secara formal dengan besarnya biaya yang dikeluarkan. Tujuan utama dari pusat pendapatan adalah memaksimalkan pendapatan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Semakin tinggi pendapatannya, semakin baik kinerjanya selama biaya yang dikeluarkan masih sebatas dalam anggaran.

3. Pusat Laba (Profit Center).

Pusat laba merupakan pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab atas pendapatan (revenue) dan biaya (cost). Dengan demikian prestasi dari pusat laba ini

diukur dengan jumlah laba yang diperoleh. Pengukuran prestasi dapat dilakukan dengan menghitung 'contribution margin', 'net income', 'income before tax', 'direct profit', dan 'controllable profit'.

4. Pusat Investasi (Investment Center).

Pada hakikatnya, pusat investasi merupakan kelanjutan dari pusat laba namun dihubungkan dengan harta (asset) yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Oleh karena itu, kondisi-kondisi yang diterapkan pada pusat laba berlaku juga bagi pusat investasi ditambah dengan wewenang untuk memperoleh sumber daya dan menentukan barang modal yang akan dibeli. Pengukuran prestasi pusat investasi dilakukan dengan cara antara lain melalui penilaian 'Return on Investment (ROI)' dan 'Residual Income (RI)'.

(4 : 375)

2.1.4. Aktiva, Pendapatan, Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali.

Akuntansi pertanggungjawaban mengeluarkan output informasi akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan informasin aktiva, pendapatan dan atau biaya yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghubungkan informasi akuntansi pertanggungjawaban dengan wewenang yang

dimiliki oleh manajer, wewenang didelegasikan dari manajer atas ke manajer bawah dan pendelegasian wewenang ini menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan kepada manajer atasannya. Dengan demikian wewenang mengalir dari tingkat manajer atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir sebaliknya. Oleh karena itu, timbul kebutuhan manajemen akan informasi akuntansi untuk menilai pertanggungjawaban wewenang pelaksanaan.

Wewenang yang dimiliki oleh seorang manajer menjadikannya dalam posisi dapat mengendalikan sesuatu yang berada di bawah wewenangnya. Oleh karena itu, dalam hubungannya dengan wewenang manajer tertentu, aktiva, pendapatan, dan biaya dapat dikelompokkan menjadi dua golongan yaitu aktiva, pendapatan, biaya terkendalikan dan aktiva, pendapatan, biaya tidak terkendalikan oleh manajer tersebut.

Aktiva, pendapatan, dan biaya terkendalikan adalah aktiva, pendapatan dan biaya yang secara signifikan (80% atau lebih) dapat dipengaruhi oleh seorang manajer dalam waktu tertentu.

Dalam organisasi, pada dasarnya tidak ada aktiva, pendapatan dan biaya yang tidak terkendalikan oleh manajer tertentu, pasti dapat dikendalikan oleh manajer di atasnya atau manajer lainnya dalam organisasi.

Aktiva terkendalikan.

Aktiva terkendalikan bagi seorang manajer pusat

pertanggungjawaban adalah :

- a. Aktiva yang perolehan dan penggunaannya berada dibawah wewenang manajer pusat pertanggungjawaban tersebut, atau
- b. Aktiva yang penggunaannya berada di dalam wewenang manajer pusat pertanggungjawaban tersebut. Kadang kala perolehan suatu aktiva pusat pertanggungjawaban berada di tangan manajemen puncak. Dalam hal ini jika manajer pusat pertanggungjawaban tersebut memiliki wewenang untuk secara signifikan menggunakannya, aktiva tersebut termasuk dalam golongan aktiva terkendalikan bagi manajer tersebut.

Pendapatan terkendalikan.

Pertanggungjawaban pendapatan yang diperoleh suatu pusat pertanggungjawaban tidak begitu sulit pelaksanaannya, karena pendapatan mudah diidentifikasi dengan manajer yang bertanggung jawab untuk memperolehnya. Dapat diperoleh atau tidaknya pendapatan oleh suatu pusat pertanggungjawaban sangat tergantung atas kemampuan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Biaya terkendalikan.

Terjadinya biaya dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak selalu sebagai akibat dari keputusan yang diambil oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Hanya sedikit biaya yang menjadi tanggung jawab seseorang. Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat

dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban menurut Mulyadi dalam buku Manajemen Akuntansi : Konsep, Manfaat dan Rekayasa adalah sebagai berikut :

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 seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki agar menaruh perhatian sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

(8 : 164)

2.2. Pengertian dan Proses Sistem Pengendalian Manajemen.

Organisasi adalah kumpulan/kelompok orang-orang yang bekerja sama untuk suatu tujuan tertentu. Pimpinan organisasi yang berada didalam tangan manajer, secara kolektif disebut manajemen. Dalam organisasi, manajer memegang peranan penting dalam merumuskan kearah mana organisasi akan dibawa dan dalam mengarahkan semua alokasi sumber daya ekonomi untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam organisasi yang telah melibatkan banyak orang, manajemen memegang peran penting dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk mengelola usaha dan untuk menangani masalah-masalah yang timbul. Dalam melakukan perannya tersebut, manajemen memiliki otoritas yang bergerak dari atas ke bawah melalui suatu lapisan

organisasi secara beruntun. Pengaturan tersebut disebut hierarki organisasi.

Agar otoritas manajemen dapat berjalan dengan baik diperlukan adanya sistem yang disebut sistem pengendalian manajemen (management control system). Sistem pengendalian manajemen diperlukan agar organisasi tidak kehilangan arah dan tujuan serta agar tidak meninggalkan prinsip-prinsip utama dalam pengambilan keputusan.

Menurut Anthony dan Dearden dalam buku Management Control System, pengendalian manajemen didefinisikan :

Management control is the proces by which manager assures that resources are obtained and used efectively and efficiently in the accomplishment of the organization's goals.

(2 : 8)

Menurut Anthony and James S. Reece dalam buku Management Accounting :

Management control is the process by which managers influence members of organization to implement its strategics effectively and effeciently.

(1 : 66)

Menurut Mulyadi dan Supriyono dalam buku Akuntansi Manajemen :

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi yang lain guna melaksanakan strategi perusahaan secara efektif dan efisien.

(14 : 26)

Sedangkan Abdul Halim dalam buku Akuntansi Manajemen menyatakan :

Pengendalian manajemen adlah suatu proses dimana manajemen menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya dengan cara efektif dan efisien.

(6 : 32)

Dari definisi-definisi di atas dapat ditarik suatu simpulan bahwa sistem pengendalian manajemen berorientasi pada manusia dan implementasi rencana yang selaras dengan tujuan perusahaan. Sistem pengendalian manajemen harus mampu mendorong terciptanya keselarasan tujuan perusahaan (goal congruence) secara efisien dan efektif, yaitu keselarasan antara tujuan manajer dan perusahaan. Sedangkan untuk menjamin bahwa sumber daya diperoleh dan digunakan dengan efisien dan efektif, manajer harus mempunyai alat misalnya anggaran untuk menilai kinerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu unit organisasi.

Dari uraian di atas dapat dirangkum bahwa sistem pengendalian manajemen mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Sistem ini merupakan sistem yang terkoordinasi dan terpadu serta terfokus pada program dan pusat-pusat pertanggungjawaban.
- b. Informasi yang digunakan adalah data yang direncanakan seperti program, anggaran, standar, dan data yang sebenarnya terjadi (realisasi) baik didalam maupun diluar lingkungan perusahaan.
- c. Mencakup semua segi operasi perusahaan.
- d. Data biasanya disusun dalam satuan unit uang.
- e. Proses cenderung teratur, yaitu terdapat periodisasi waktu misalnya mingguan, bulanan, atau tahunan.

2.2.1. Elemen-elemen Pengendalian Manajemen.

Pengendalian manajemen dapat dijelaskan dengan cara membahas elemen-elemen pengendalian sesuai dengan kata-kata dan susunan yang ada pada definisi pengendalian manajemen diatas. Elemen-elemen pengendalian manajemen menurut Supriyono dalam buku Akuntansi Manajemen, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan yaitu :(a). proses, (b). para manajer, (c). tujuan, (d). efektif dan efisien, (e). menjamin, (f). karakteristik sistem.

(a). Proses.

Suatu sistem pengendalian manajemen meliputi proses dan struktur. Proses adalah seperangkat tindakan yang dilaksanakan oleh manajer atas dasar informasi yang mereka terima. Struktur adalah pengaturan organisasi dan konsepsi informasi yang memungkinkan proses tersebut dapat dijelaskan dalam ukuran unit-unit dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir antar unit-unit tersebut.

Dalam proses pengendalian manajemen dikenal ada dua jenis komunikasi yaitu komunikasi formal dan informal. Komunikasi formal dalam sistem pengendalian manajemen meliputi tahap-tahap :

1. Penyusunan program.
2. Penyusunan anggaran.
3. Pelaksanaan dan pengukuran.
4. Pelaporan dan analisis.

Komunikasi informal terjadi melalui memo, pertemuan-pertemuan, percakapan-percakapan, dan sering melalui tanda-tanda misalnya ekspresi raut muka.

(b). Para manajer.

Pengendalian manajemen adalah suatu proses yang menggunakan para manajer. Hal ini melibatkan para manajer antara satu dengan yang lainnya (horizontal) dan antara atasan dan bawahan (vertikal). Dalam hal ini adalah proses yang berorientasi pada orang-orang.

Karena sistem pengendalian manajemen ini menyangkut manajer sebagai manusia, maka pengendalian manajemen memerlukan pertimbangan psikologi, kegiatan komunikasi, persuasi, inspirasi, komunikasi, adalah bagian penting dalam proses pengendalian manajemen.

(c). Tujuan.

Tujuan suatu organisasi ditentukan dalam proses perencanaan strategi. Proses pengendalian manajemen tidak untuk menentukan tujuan tetapi untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan di dalam proses perencanaan strategi tersebut.

(d). Efisiensi dan efektivitas.

Suatu unit organisasi dikatakan efisien jika unit tersebut dalam melaksanakan kegiatannya mengkonsumsi sumber-sumber dalam jumlah yang lebih rendah. Tetapi

efisiensi penggunaan sumber belum tentu efektif dalam mencapai tujuan atau hasil. Suatu unit organisasi dikatakan efektif jika unit tersebut dapat bekerja dengan baik sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan.

(e). Menjamin.

Pada definisi pengendalian manajemen dinyatakan bahwa para manajer menjamin organisasi melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien. Para manajer tersebut tidak melaksanakan sendiri pekerjaannya, tetapi fungsi mereka adalah mengawasi dan mengarahkan pekerjaan yang dilaksanakan dalam unitnya.

(f). Karakteristik sistem.

Sistem pengendalian manajemen mempunyai beberapa karakteristik utama sebagai berikut :

1. Sistem pengendalian manajemen memusatkan pada program-program dan pusat-pusat pertanggungjawaban. Program adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas unitnya.
2. Informasi dalam sistem pengendalian manajemen digolongkan menjadi dua jenis umum, yaitu (a). data rencana, misalnya : program, anggaran dan standar, dan (b). data realisasi, yaitu informasi yang sesungguhnya terjadi. Data tersebut berasal dari dalam perusahaan

maupun dari luar perusahaan.

3. Biasanya, sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang menyeluruh dalam arti sistem tersebut mencakup semua aspek operasi perusahaan dengan tujuan agar manajemen dapat menjamin bahwa semua bagian beroperasi dalam keserasian antara bagian yang satu dengan yang lainnya dan dalam hubungannya dengan koordinasi kegiatan-kegiatan tersebut.
4. Sistem pengendalian manajemen dibangun di dalam struktur finansial. Dalam struktur tersebut sumber-sumber daya yang digunakan dan penghasilan dinyatakan dalam unit moneter. Meskipun struktur finansial biasanya menjadi fokus sentral, tetapi non moneter merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen.
5. Proses pengendalian manajemen cenderung ritmik, mengikuti pola dan urutan tertentu dari waktu ke waktu.
6. Sistem pengendalian manajemen harus merupakan sistem terkoordinasi dan terintegrasi.

2.2.2. Struktur Pengendalian Manajemen.

Perusahaan secara keseluruhan merupakan suatu organisasi yang terdiri atas kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan organisasi umumnya ditetapkan dalam suatu rencana yang disebut perencanaan strategik (strategic planning). Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan suatu organisasi dipimpin oleh seorang atau

dalam kelompok besar maka dua tahap pertama merupakan fase perencanaan dan dua tahap terakhir merupakan fase pengendalian dan penilaian. Dengan demikian proses perencanaan suatu kegiatan operasi merupakan titik tolak dari dimulainya proses pengendalian manajemen.

Konsep akuntansi pertanggungjawaban mengharuskan adanya anggaran dan pelaporan pelaksanaan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dari pelaporan yang dibuat, dilakukan analisis kinerja masing-masing pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian jelaslah bahwa akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan sebagai sarana bagi manajemen organisasi dalam melakukan perencanaan dan pengendalian organisasi. Hal ini dikarenakan, dengan hasil evaluasi yang dilakukan dapat dibuat suatu perencanaan yang mungkin lebih baik dimasa yang akan datang. Dengan perencanaan yang lebih baik maka otomatis pengendalian akan berjalan dengan baik pula.

2.3.1. Laporan Pengendalian Manajemen.

Setiap organisasi mempunyai laporan pertanggungjawaban masing-masing, yang mungkin saja tidak sama untuk setiap organisasi. Laporan pertanggungjawaban digunakan oleh manajer untuk mengevaluasi bawahannya, untuk menilai kinerja bawahan mereka sekaligus mengoperasikan mereka. Oleh karena itu, dalam akuntansi pertanggungjawaban laporan pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting.

Laporan akuntansi pertanggungjawaban mencakup jangka waktu tertentu, penentuan jangka waktu pelaporan hendaknya mempertimbangkan campur tangan manajer atasannya sehingga jika terjadi penyimpangan yang signifikan manajer pusat pertanggungjawaban dapat segera mengubah prestasi ke arah yang diinginkan. Dalam suatu pusat pertanggungjawaban jangka waktu pelaporan jenis informasi tertentu mungkin berbeda dengan jenis informasi lainnya.

2.3.2. Sifat-sifat Laporan Pengendalian yang Baik.

Laporan pertanggungjawaban digunakan untuk menilai seberapa jauh kemampuan seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya atas pusat pertanggungjawaban yang dipimpin. Oleh karena itu menurut Glenn A. Welsch, performance report should be :

1. Tailored to the organization structure and controllability.
2. Designed to implement the exception principle in management.
3. Repetitive and rekate to short time spans.
4. Adapted to the requirement of the principal user.
5. Simple, understandable, and report only essential information.
6. Accurate and expressive of significant distinctions.
7. Prepared and presented promptly.
8. Constructive intone.

(17 : 490)

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek penelitian.

Penelitian dilakukan pada PT. National Gobel, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri barang elektronik dan alat-alat listrik rumah tangga. PT. National Gobel merupakan perusahaan patungan pertama antara swasta Indonesia dan Jepang. PT. National Gobel berlokasi di jalan raya Bogor km 29, kelurahan pekayon, Gandaria, Jakarta.

3.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.

PT. National Gobel didirikan pada tanggal 27 juli 1970, berdasarkan SK presiden NO. B-78/Pres/5/70 yang merupakan perusahaan patungan pertama antara swasta Indonesia dan Jepang yang bergerak dalam bidang industri barang elektronik dan alat-alat listrik rumah tangga.

Kehadiran PT. National Gobel didalam peta perekonomian Indonesia, bersamaan dengan Repelita (Rencana Pembangunan Lima Tahun) pertama, tidaklah berdiri sendiri, namun merupakan kelanjutan dari suatu usaha yang telah dirintis sebelumnya oleh Drs. Thayeb Mohammad Gobel. Usaha-usaha tersebut adalah :

- 1954

PT. Transistor Radio Manufacturing, yang didirikan oleh Drs. H Thayeb Muhammad Gobel mulai memproduksi radio

transistor pertama di Indonesia dengan merk "Cawang". Perusahaan ini merupakan aktualisasi keinginan almarhum untuk menyebarkan kebijakan dan program pemerintah agar sampai kepada rakyat di seluruh pelosok Nusantara dan sebagai alat hiburan bagi masyarakat dipelosok tanah air yang dipisahkan oleh kondisi geografis yang membentang dari Sabang sampai Merauke.

- 1960

Ditandatangani perjanjian mengenai bantuan teknik antara Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. dengan PT. Transistor Radio Manufacturing Co. Ltd.

- 1961

Produksi pertama Televisi di Indonesia dengan menggunakan komponen TV National untuk memenuhi kebutuhan pemerintah dalam rangka Asian Games di Jakarta 1962.

- 1962

PT. Pabrik Diesel dan traktor didirikan. Pabrik ini memproduksi alat-alat pertanian dan traktor untuk pengembangan industri pertanian di Indonesia.

- 1967

PT. Transistor Radio Manufacturing berubah nama menjadi Gobel & Cawang Concern.

- 1970

PT. National Gobel didirikan. Penandatanganan akte pendirian perusahaan Joint Venture dilakukan antara Drs. H. Thayeb Mohammad Gobel dengan H. Kinoshita mewakili Matsushita Electric Industrial Co. Ltd.

- 1974

PT. Met & Gobel didirikan sebagai perusahaan perdagangan produk elektronika yang tidak diproduksi PT. National Gobel.

- 1975

PT. First Nabel Supply didirikan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perkayuan (wood working).

- 1977

1. Pendiri perusahaan Drs. Thayeb Mohammad Gobel dinyatakan sebagai pengusaha teladan oleh pemerintah DKI Jakarta.
2. PT. Gobel Dharma Nusantara didirikan sebagai perusahaan jasa perdagangan.
3. PT. Gobel Dharma Cipta Yasa didirikan sebagai perusahaan jasa periklanan.
4. PT. Gobel Dharma Sarana Karya didirikan sebagai perusahaan jasa pemeliharaan gedung dan mesin, kebersihan, restoran dan makanan.
5. PT. Gobel Dharma Karya Yasa didirikan sebagai

perusahaan jasa transportasi dan ekspedisi barang-barang.

- 1982

PT. Nusantara Parkerizing didirikan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang industri kimia anti karat dan pemasarannya di Indonesia.

- 1984

Pendiri perusahaan, Drs. Thayeb Mohammad Gobel wafat pada tanggal 21 Juli 1984 dalam usia 53 tahun.

- 1987

PT. Pabrik Diesel dan Traktor berpatungan Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. dan Matsushita Battery Industrial Co. Ltd. Japan, mendirikan PT. Matsushita Gobel Battery Industry tanggal 23 Januari 1987, perusahaan ini memproduksi battery kering.

- 1988

PT. Patolipu Dinamika didirikan 19 Agustus 1988, sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa perdagangan umum dan usaha developer.

- 1991

1. PT. Padi Component didirikan sebagai perusahaan supporting industri berupa electronic components.

2. PT. National Panasonic Gobel didirikan 3 Mei 1991 sebagai perusahaan penjualan dan agen tunggal produk elektronika dan battery kering yang diproduksi PT. National Gobel.
3. PT. Matsushita Gobel Battery Industry, PT. Kotobuki Electronic Indonesia didirikan tanggal 20 Mei 1991, sebagai perusahaan yang memproduksi video cassette recorder dengan penjualan 100% untuk ekspor.

- 1992

PT. Padi Sadoshima Component didirikan sebagai perusahaan supporting Industry berupa electronic component. PT. Matsushita Gobel Electric Works Manufacturing berdiri pada tanggal 20 April 1992, merupakan perusahaan yang memproduksi ballast dan lighting fixture.

- 1993

Sebagai realisasi pengembangan divisi komponen PT. National Gobel, maka tanggal 7 Juli 1993 didirikan PT. Panasonic Gobel Electronic Component yang memproduksi speaker dan komponen elektronik. Untuk memasarkan produk Ballast dan Lighting Fixture di Indonesia yang diproduksi PT. Matsushita Gobel Electric Works Manufacturing, maka pada tanggal 18 Mei 1993 didirikan PT. Marsushita Denko Gobel.

- 1994

Untuk mengembangkan perusahaan jasa (service) dalam perusahaan kelompok Gobel, didirikan PT. Gobel Intinusa Corporation yang merupakan holding company dari:

- . PT. Bellcommunications Interna Service.
- . PT. Belfood Interna Corpora.
- . PT. Gotrans Interna Express.

Dalam upaya mengantisipasi munculnya tantangan dan peluang di era globalisasi mendatang, maka pada tanggal 11 November 1994 didirikan PT. Gobel International Corpotation (GIC). Perusahaan ini merupakan Holding Company dari perusahaan-perusahaan :

- . PT. Gobel Intinusa Corporation.
- . PT. Gobel Dharma Nusantara.
- . PT. Ayah.
- . PT. Gobel Cawang Realty.
- . PT. Met & Gobel.
- . PT. Kotobuki Eletronics Components.
- . PT. Panasonic Gobel Electronic Components.
- . PT. National Gobel.
- . PT. Metbelosa.
- . PT. Nusantara Parkerizing.
- . PT. Matsushita Gobel Battery Industry.
- . PT. Matsushita Gobel Electrics Works Manufacturing.
- . PT. National Panasonic Gobel.
- . PT. Matsushita Denko Gobel.

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, PT. National Gobel memegang falsafah dasar. Bahwa untuk mensukseskan pelaksanaan pembangunan Nasional guna tercapai masyarakat adil dan makmur dengan berazaskan Pancasila sebagai satu-satunya azas dan dengan menghayati peri kehidupan maka ditetapkan tujuh prinsip perusahaan sebagai pedoman dalam menjalankan perusahaan. Tujuh prinsip perusahaan tersebut adalah :

- Utamakan berbhakti pada negara melalui industri.
- Utamakan berlaku adil dan jujur.
- Utamakan kerjasama dengan keselarasan.
- Utamakan berjuang untuk perbaikan.
- Utamakan ramah tamah dan kesatria.
- Utamakan menyesuaikan diri dengan kemajuan zaman.
- Utamakan bersyukur dan berterima kasih.

Dalam kiprahnya selama 27 tahun, PT. National Gobel yang menganut tujuh prinsip perusahaan, telah memberikan dharma baktinya kepada bangsa dan negara berupa :

- Memproduksi barang elektronik dan alat listrik rumah tangga yang diperlukan oleh masyarakat.
- Menciptakan lapangan kerja dan mengurangi pengangguran.
- Membayar pajak secara rutin ke kas negara.
- Menciptakan devisa bagi negara.
- Menciptakan kemitraan dengan industri kecil.
- Melaksanakan pendidikan dan pelatihan bagi generasi muda.
- Mempelopori kemitraan kerja yang harmoni.

PT. National Gobel, didirikan dengan mengemban suatu misi yaitu berbakti kepada negara melalui industri, dalam rangka berpartisipasi mensukseskan pelaksanaan pembangunan negara bagi terciptanya masyarakat yang adil dan makmur.

Visi yang diamanatkan oleh pendiri perusahaan, bahwa perusahaan harus selalu mengupayakan dengan maksimal memenuhi kebutuhan guna kesejahteraan masyarakat di Indonesia dengan berlandaskan pada Pancasila, maka dalam menghadapi tantangan dan peluang di masa yang akan datang visi PT. National Gobel adalah :

- Kemandirian dalam bidang rekayasa.

Dengan semakin dikuasainya teknologi, melalui riset dan pengembangan, dan berorientasi pada kebutuhan konsumen, maka proses rekayasa hasil produksi akan dapat dilakukan sendiri sesuai dengan model/desain, bentuk dan harga yang memenuhi kebutuhan di Indonesia.

- Kemandirian dalam bidang bahan baku.

Yang berarti mengupayakan lebih banyak lagi pemakaian komponen, bahan baku, parts buatan dalam negeri agar ketergantungan dari pasokan luar negeri berangsur-angsur dapat di lepaskan.

- Kemandirian dalam bidang manajemen.

Secara bertahap menyiapkan tenaga terampil dalam menyongsong era kemandirian, dengan melakukan pelatihan dan pendidikan di dalam maupun di luar secara terpadu untuk dapat memenuhi kualifikasi pemimpin di masa yang akan datang.

Sejalan dengan visi masa depan tersebut diatas, maka tahun ini semboyan perusahaan yang telah dicanangkan adalah : "Kebangkitan, hadapi tantangan, raih peluang" yang merupakan suatu kesepakatan dan kebulatan tekad seluruh jajaran manajemen dan karyawan untuk bersiap menyongsong era kemandirian sekaligus sebagai pemicu dan penyelaras langkah dalam menyiapkan diri dalam pembangunan jangka panjang kedua dan memasuki abad 21.

Kesiapan dalam menghadapi tantangan dalam bentuk tekanan persaingan baik dalam mutu, harga, model dan waktu distribusi menjadi suatu hal yang tidak dapat dihindarkan. Sehubungan dengan hal tersebut, PT. National Gobel telah membuat tiga landasan pokok arah pengembangan yaitu :

1. Bidang teknologi dan rekayasa.
2. Bidang penyiapan sumberdaya manusia.
3. Bidang investasi & relokasi industri.

Dari ketiga pokok arahan tersebut di atas, terbuka peluang yang besar untuk merealisasi visi masa depan namun pada sisi permodalan perlu dicari pemecahan dengan seksama.

3.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan.

Untuk menjalankan perusahaan, struktur organisasi dibentuk dengan berdasarkan organisasi lini dan staf dimana setiap bagian atau divisi terlibat langsung pada pelaksanaan pokok dan tujuan organisasi. Dalam bentuk struktur organisasi ini, menunjukkan adanya garis tugas yang

menghubungkan tugas dan tanggung jawab serta wewenang pada tiap-tiap kepemimpinan sampai pada pelaksana yang paling bawah.

Adapun uraian dari fungsi dari masing-masing bagian organisasi tersebut adalah :

- Pemegang Saham

Merupakan strategi dasar perusahaan sebagai wadah pengambil keputusan tertinggi bagi kebijakan umum dan berfungsi sebagai pemberi modal utama.

- Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan wakil dari para pemegang saham yang ditunjuk oleh pemegang saham untuk membantu, mengawasi, dan memberi petunjuk pada dewan direksi bila diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dewan komisaris ini memberikan persetujuan bagi rancangan yang digunakan dan juga mengawasi serta memelihara dan mengembangkan usaha perusahaan serta memberikan saran-saran bagi dewan direksi.

- Dewan Direksi

Dewan ini merupakan pelaksana tertinggi perusahaan. Dewan direksi membuat garis besar kebijakan perusahaan baik keluar maupun kedalam dan bertanggung jawab atas seluruh aktivitasnya. Dewan direksi ini terdiri dari seorang Direktur Utama, Direktur Quality Assurance, Direktur R&D,

Direktur Manufacturing Direktur Finance, Direktur General Affair & HRD dan Direktur Planning.

- **Divisi Quality Assurance**

Divisi ini memiliki satu sub-divisi yaitu Quality Affair. Divisi ini bertugas pada masalah mutu barang, meliputi suku cadang, merencanakan model alat-alat elektronik dan kualitas dari produk.

- **Divisi R&D**

Divisi ini dibagi atas dua sub-divisi yaitu :

- Design, bertugas menangani model atau bentuk barang.
- Product Engineering, menangani masalah kebutuhan barang elektronik.

- **Divisi Finance**

Divisi ini bertugas melakukan pencatatan, perhitungan dan analisis terhadap semua ketentuan perusahaan serta melakukan pengalokasian dana rutin dan tidak rutin didalam dan diluar perusahaan, menetapkan dan mengawasi tingkat penjualan yang boleh dilakukan secara kredit terhadap para dealer, jangka waktu dan pembayaran serta bertanggung jawab terhadap pengumpulan dan penarikan kredit.

- **Planning Division**

Bertugas merencanakan tindakan-tindakan yang hendak

diterapkan bagi kebijakan perusahaan terhadap pengembangan usaha perusahaan dan para karyawan.

- Divisi General Affair & HRD

Divisi ini membantu divisi lainnya dalam melaksanakan kegiatan rutin, merencanakan pengadaan personil dan menetapkan penempatan karyawan, meneliti kecocokan struktur organisasi secara keseluruhan, memberi masukan kepada dewan direksi sehubungan dengan soal karyawan, mencakup penggajian, pengupahan, pemberhentian, pemindahan dan peningkatan karyawan.

- Divisi Manufacturing

Divisi Manufacturing membawahi tiga sub-divisi yaitu sub-divisi Televisi, Audio Dan Home Appliances (alat-alat listrik rumah tangga) diantaranya AC, water pump, refrigerator, washing machine dan fan. Divisi ini bertugas menangani masalah pencarian bahan mentah bagi produk-produknya, memproduksi peralatan audio, audio visual, peralatan-peralatan rumah tangga dan komponen-komponen elektronik, membantu divisi pemasaran dalam menentukan permintaan produk serta memberikan laporan realisasi penjualan.

Audio departemen merupakan sub-divisi dari divisi manufacturing yang membawahi 9 bagian yaitu bagian personil, finance engineering, quality control, purchasing, material control, production control dan AIP. Masing-masing

bagian dipimpin oleh seorang manager. Tugas dari masing-masing bagian tersebut adalah :

1. Personil.

Melakukan perencanaan pengadaan karyawan sesuai dengan kebutuhan Audio Departemen, memberikan pelayanan kepada seluruh karyawan Audio Departemen meliputi imbalan dan gaji karyawan serta menangani masalah administrasi personalia.

2. Finance.

Melakukan pencatatan, perhitungan dan analisis terhadap keuangan beserta laporannya.

3. Engineering.

Mendesain, melakukan uji coba sampai menentukan komposisi suatu product.

4. Quality Control.

Mengawasi atau memeriksa kualitas produk yang dihasilkan.

5. Purchasing.

Melakukan pembelian bahan baku, bahan penolong dan bahan-bahan lainnya baik dari dalam maupun dari luar negeri, melakukan hubungan yang baik dengan supplier.

6. Material Control.

Mengawasi spare part yang ada di gudang.

7. Production Control.

Mengecek kapasitas produksi sebelum delivery.

8. Production.

Mengawasi proses produksi baik persiapan sampai dengan produksi selesai.

9. AIP.

Mengkoordinasi, mengendalikan pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan asset-asset Audio Departemen.

3.2. Kegiatan Bidang Usaha.

Pada mulanya perusahaan National Gobel hanya memproduksi radio dan pesawat penerima TV hitam putih. Pada saat ini perusahaan telah memproduksi :

1. Audio berupa radio, radio cassette, cassette tape recorder, stereo set, car audio, car public address.
2. Video berupa black and white TV, colour TV, kabinet dari kayu.
3. Alat-alat rumah tangga berupa electric fan, ventilating fan, washing machine, electric iron, water pump, refrigerator dan air conditioner.

PT. National Gobel mengeluarkan produk-produk tersebut

dengan merek yang saat ini telah dikenal oleh masyarakat luas. Diantaranya merek National untuk produk alat-alat rumah tangga, Panasonic untuk audio dan TV serta Tehnics untuk audio dan stereo system.

Pemasaran produk-produk tersebut telah tersebar luas. Di Indonesia telah mampu menguasai pasar sekitar 30%, Jepang 25% dan dunia 10%. Sebagai perusahaan gabungan, pencetusan ide-ide tentang produk baru terus berkembang. teknologi yang digunakan dapat diandalkan sebagai jaminan bagi konsumen.

Sampai saat ini PT. National Panasonic Gobel (agen tunggal dari PT. National Gobel) telah mampu memperluas jaringan usahanya dengan mendirikan 24 cabang di Indonesia. Masing-masing cabang berusaha mempertahankan citra baik produk PT. National Gobel.

3.3. Metode Penelitian.

Dalam menyusun skripsi ini penulis menggunakan penelitian dengan study kasus dan study kepustakaan. Adapun data dalam rangka penyusunan skripsi ini diperoleh dengan cara mengadakan penelitian dalam suatu perusahaan dan dapat memperoleh data dengan cara sebagai berikut :

- Melakukan wawancara dengan organisasi yang terkait yang berhubungan dengan pembahasan penyusunan skripsi ini.
- Melakukan wawancara dengan manajer divisi produksi, sesuai dengan pembahasan skripsi yang disusun.
- Mengajukan daftar pertanyaan (questioner), dimana yang

ditanya memberikan jawaban secara singkat dan jelas. Dan secara detail dapat menunjukkan bukti-bukti dan dokumen-dokumen yang berhubungan dengan pembahasan skripsi ini.

- Mengumpulkan dokumen-dokumen yang diberikan, kemudian mengcopy dokumen tersebut beserta lampiran-lampiran yang digunakan sebagai pendukung mengenai objek yang diteliti.
- Dari data yang telah dikumpulkan kemudian dipelajari, diklasifikasikan, dibandingkan dengan landasan teori yang ada kemudian dianalisis dan dideskripsikan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban pada Audio Departemen PT. National Gobel.

4.1.1. Struktur Organisasi Audio Departemen National Gobel.

Sebelum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, semua daerah wewenang dan tanggung jawab dalam suatu organisasi harus ditetapkan dengan jelas. Struktur organisasi dan dokumen-dokumen yang ada harus dianalisis untuk menentukan struktur wewenang dan tanggung jawab organisasi.

Struktur organisasi dibuat agar tanggung jawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Manajemen tingkat lebih rendah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya dan berkewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang tersebut kepada manajer atasannya. Dengan kalimat lain, dapat dikatakan bahwa dengan struktur organisasi, wewenang mengalir dari tingkat manajer atas ke bawah, sedangkan tanggung jawab mengalir dari bawah ke atas.

Struktur organisasi suatu perusahaan hendaknya memungkinkan adanya pengendalian pada berbagai satuan dan jenjang dalam organisasi yang bersangkutan, sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat segera diambil suatu tindakan demi tercapainya tujuan perusahaan. Struktur

organisasi yang baik adalah suatu struktur organisasi dimana tugas dapat digolongkan sedemikian rupa sehingga tugas tersebut dapat dilaksanakan secara efektif, terarah,

Struktur organisasi suatu perusahaan haruslah dibuat sesederhana mungkin dengan menunjukkan adanya aliran kewenangan pertanggungjawaban, dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja dari tingkat manajemen tertinggi sampai terendah dengan disertai adanya pembagian tugas. Selain itu struktur organisasi harus fleksibel agar struktur organisasi tersebut dapat selalu disesuaikan dengan perubahan-perubahan dalam perencanaan, kebijakan, dan keadaan tanpa harus melakukan reorganisasi struktur organisasi secara keseluruhan.

Besarnya ukuran dan ruang lingkup perusahaan pada dewasa ini tidak memungkinkan manajemen eksekutif untuk melakukan pengawasan sendiri atas berbagai aktivitas perusahaan. Penetapan struktur organisasi yang cocok menjadi sangat penting untuk kondisi perusahaan yang bersangkutan. Seperti telah diketahui struktur organisasi yang baik pada perusahaan tertentu, belum tentu cocok untuk perusahaan lain. Ketidakcocokan tersebut antara lain disebabkan adanya perbedaan antara suatu perusahaan dengan perusahaan lain seperti besar kecilnya perusahaan atau jenis perusahaan.

Audio Departemen merupakan sub divisi produksi yang dikelola oleh seorang General Manajer yang berada dibawah koordinasi divisi produksi. Dengan demikian General Manajer Audio Departemen bertanggung jawab kepada General Manajer

Divisi Produksi dan General Manajer Divisi Produksi bertanggung jawab kepada Dewan Direksi National Gobel dan Dewan Direksi bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris melalui wakil-wakilnya yang ada di perusahaan.

Berkaitan dengan kondisi yang ada di Audio Departemen National Gobel, struktur organisasi yang ada merupakan organisasi fungsional. Struktur organisasi yang ada sudah menunjukkan adanya kejelasan aliran kewenangan dan pertanggungjawaban diantara tingkat manajemen yang ada.

Organisasi fungsional merupakan bentuk yang paling logis dari adanya departemen atau pengelompokan menurut bagian. Dengan bentuk organisasi yang demikian, sumber-sumber daya yang ada dapat dimanfaatkan secara efisien. Hal ini disebabkan para pelaku organisasi telah ditempatkan sesuai dengan keahlian masing-masing dalam fungsi-fungsi organisasi tersebut. Keuntungan lain dari organisasi fungsional adalah lebih mudah dilaksanakan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan operasional, karena manajer atau kepala bagian menguasai bidang yang ditanganinya. Di samping itu terdapat keuntungan lain yaitu dapat mempermudah pemindahan orang-orang atau pelaku organisasi yang mempunyai keahlian khusus ke tempat dimana mereka dibutuhkan.

Meskipun demikian, terdapat beberapa permasalahan yang timbul sehubungan dengan diterapkannya struktur organisasi fungsional yaitu :

- Sulitnya membuat keputusan atau tindakan-tindakan yang cepat harus diambil atas suatu permasalahan, karena

manajer atau pimpinan fungsional harus melapor terlebih dahulu kepada atasannya dan mungkin harus menunggu cukup lama sebelum disetujui (sulit melakukan koordinasi).

- Sulit menetapkan batasan wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian agar tidak tumpang tindih.
- Sulit untuk menentukan tanggung jawab dan kinerja (performance) dari fungsi-fungsi yang saling terkait kegiatannya.

Dilihat dari sifat kewenangan yang ada, struktur organisasi Audio Departemen National Gobel merupakan tipe organisasi lini dan staf. Garis lini merupakan garis komando yang menunjukkan hubungan atasan dengan bawahan, yaitu Pimpinan tertinggi dipegang oleh General Manajer. Selanjutnya General Manajer membawahi Manajer dan Manajer membawahi Kepala Seksi dan Kepala Seksi membawahi Kepala Group yang membawahi pelaksana. Staf merupakan garis koordinasi yang menunjukkan hubungan kerja sama di antara bidang dan atau bagian dalam menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Aliran kewenangan dan tanggung jawab yang ada mulai dari General Manajer sampai tingkat pelaksana telah pula didukung dengan uraian tugas dan tanggung jawab masing-masing fungsi. Dengan demikian para General Manajer, Manajer, Kepala Seksi, Kepala Group, dan pelaksana dapat menjalankan tugasnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Untuk lebih jelasnya struktur organisasi dapat dilihat pada lampiran 2.

Struktur organisasi Audio Departemen National Gobel, dalam hal pendelegasian wewenang menganut pola

sentralisasi. Pola ini terlihat jelas dalam penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan di tingkat Manajer sampai dengan Kepala Group. Setiap kebijakan yang diambil oleh masing-masing tingkatan manajemen menjadi tanggung jawab General Manajer Audio Departemen sesuai dengan kewenangannya. Dengan demikian kelancaran kegiatan operasional menjadi tanggung jawab General Manajer. Penerapan sentralisasi ini mengendalikan kebebasan pada masing-masing tingkatan manajemen Audio Departemen National Gobel dalam menentukan langkah-langkah atau pengambilan keputusan-keputusan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan sehingga memudahkan General Manajer untuk mengawasi masing-masing tingkatan manajemen yang berada di bawahnya.

Dilihat dari uraian tugas, yang merupakan salah satu unsur pengendalian manajemen, Audio Departemen sampai saat ini hanya mempunyai uraian tugas sampai tingkatan bidang. Itupun baru secara global/garis besar. Untuk itulah, agar dapat menunjang sistem pengendalian yang lebih baik, maka perlu dibuat uraian tugas sampai bagian dan subbagian, sehingga tanggung jawab dan wewenang dapat tergambar secara jelas dan formal. Uraian tugas sampai dengan bidang, misalnya untuk bidang finance, dapat dicontohkan sebagai berikut:

- Membuat rencana kerja bagian finance, baik jangka panjang maupun jangka pendek yang bersifat menyeluruh yang menyangkut aspek administrasi, organisasi, sistem dan prosedur, dan senantiasa memperhatikan sasaran dan

perkembangan perusahaan.

- Mengusulkan dan menyusun anggaran biaya yang meliputi kegiatan dan usaha dalam rangka pelaksanaan rencana kerja bagian finance.
- Melakukan pemantauan atas realisasi anggaran finance dan pelaksanaan dari rencana kerja dan melaporkannya kepada General Manajer Finance.
- Melakukan perencanaan dana (penerimaan dan pengeluaran) dan penerapan tata laksana keuangan secara sehat.
- Mengadakan penelitian dan pengelolaan penerimaan dana untuk memenuhi jumlah likuiditas yang memadai bagi kepentingan operasional perusahaan sesuai dengan rencana kerja yang telah digariskan.
- Mengelola penggunaan dana secara efisien dan efektif serta menerapkan norma-norma tata laksana keuangan yang baik, sahat dan konsisten.
- Mengawasi pelaksanaan tugas operasional sehari-hari seperti pelaksanaan administrasi kas bank, penggunaan kas kecil, pelaksanaan pembayaran gaji dan upah, perhitungan pemungutan, penyeteroran ke kas negara, pajak dan lain-lain.
- Mengadakan tindakan pengamanan sehingga uang tunai yang disimpan di kantor maupun uang yang ada di bank dapat digunakan seefisien mungkin.
- Mengadakan evaluasi yang terus-menerus atas pelaksanaan sistem dan prosedur perbendaharaan dan membuat usulan perbaikan atau perubahan sesuai dengan perkembangan perusahaan.

- Membuat petunjuk pelaksanaan kerja dalam lingkungan finance, sehingga diperoleh suatu tim kerja yang bekerja secara efisien dan efektif.
- Menyelenggarakan hubungan kerja, koresponden ataupun komunikasi dengan fungsi-fungsi lainnya yang berhubungan dengan finance.
- Melaporkan secara periodik segala permasalahan yang bersifat keuangan.

Selain kelemahan tersebut di atas, Audio Departemen juga mempunyai kelemahan lain dalam hal pemeriksaan/pengawasan intern. Sampai saat ini keberadaan pemeriksanaan/pengawasan belum ada di Audio departemen. Untuk itulah, maka manajemen harus membentuk satu bidang yaitu bidang pengawasan yang independen dan bertanggung jawab langsung kepada General Manajer. Personalia bidang pengawasan tersebut harus terdiri dari orang-orang dari berbagai unsur.

Sehubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban, keberadaan fungsi pengawasan yang independen dan objektif mempunyai manfaat antara lain:

- Pengawasan terhadap kegiatan operasi Audio Departemen lebih efektif.
- General Manajer dapat memperoleh data informasi yang objektif dan andal.
- Penilaian dan evaluasi kinerja atas bidang-bidang yang ada di Audio Departemen dapat berjalan secara objektif dan wajar.

- Penyimpangan-penyimpangan atas anggaran maupun prosedur dapat dihindari sedini mungkin.

4.1.2. Bagian-bagian pada Audio Departemen National Gobel.

Audio Departemen dalam mengelola kegiatannya mengacu pada struktur organisasi fungsional dan ditetapkan sebagai pusat biaya. Penggolongan tersebut didasarkan pada fungsi masing-masing bagian dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Bagian yang digolongkan sebagai pusat biaya adalah bagian yang bertanggung jawab dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi tanpa menghubungkan dengan nilai uang dari keluaran yang dihasilkan.

Bagian-bagian di Audio Departemen adalah bagian personnel, bagian finance, bagian engineering, bagian quality control, bagian purchasing, bagian material control, bagian produksi control, bagian produksi, dan bagian AIP. Bagian-bagian ini bertanggung jawab terhadap pengendalian biaya-biaya yang terjadi. Bagian-bagian tersebut juga memiliki kewenangan untuk melakukan usaha-usaha meminimalkan biaya-biaya yang terjadi. Pengendalian terhadap bagian-bagian ini dilakukan dengan mengevaluasi kinerja masing-masing bagian. Evaluasi tersebut berpedoman pada selisih antara realisasi biaya dengan anggaran biayanya.

Menurut penulis penggolongan bagian-bagian di atas menjadi pusat biaya sudah baik. Suatu pusat biaya tidak mengendalikan penjualan atau aktivitas penjualan. Selain

itu kinerja pusat biaya tersebut didasarkan pada kemampuan kepala bagian pusat biaya dalam meminimalkan perbedaan antara realisasi biaya dengan anggarannya.

Penggolongan tersebut selain mengacu pada jenis kegiatan yang dilakukan juga sudah mengarah ke spesialisasi. Misalnya bagian pembelian terpisah dengan bagian produksi. Dengan demikian wewenang dan tanggung jawab dapat dibedakan dengan jelas. Pola spesialisasi bidang tersebut perlu dipertahankan karena dapat memberikan beberapa manfaat antara lain :

- Mudah dalam menentukan pertanggungjawaban dari tiap bidang/bagian.
- Mudah melakukan penilaian kinerja dari masing-masing bagian tersebut.

Bagian pembelian sebagai salah satu bagian dari pusat biaya, bertanggung jawab dan berwenang terhadap pengendalian biaya-biaya pembelian. Kewenangan ini termasuk mengeluarkan kebijakan untuk menaikkan atau menurunkan biaya-biaya yang berkaitan dengan pembelian dalam rangka efisiensi. Usaha-usaha untuk meningkatkan efisiensi tersebut meliputi kewenangan untuk melakukan pembelian bahan baku, suku cadang, bahan baku lainnya, dan bahan pembantu untuk keperluan produksi.

Manajer pembelian pada Audio Departemen National Gobel dibantu oleh seksi kontrol pembelian yang mengawasi jumlah dan kualitas bahan baku, bahan pembantu, suku cadang dan bahan baku lainnya yang harus dibeli untuk keperluan produksi.

Kegiatan pembelian bahan baku merupakan komponen biaya terbesar dalam kegiatan produksi. Sementara anggaran pembelian yang terdapat pada manajer pembelian meliputi semua bahan baku dan bahan pembantu selama kegiatan produksi.

Dengan demikian penilaian kinerja manajer pembelian yakni dengan mengevaluasi realisasi biaya terhadap anggarannya menjadi tanggung jawab manajer pembelian seluruhnya.

Bagian Engineering bertanggung jawab dan berwenang terhadap pengendalian biaya uji coba mesin dan listrik sampai memberikan hasil komposisi audio sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen. Sedangkan bagian produksi bertanggung jawab dan berwenang terhadap pengendalian biaya dari awal bahan baku digunakan sampai audio tersebut selesai dihasilkan.

Bagian personalia pada Audio Departemen bertanggung jawab dan berwenang terhadap pengendalian produktifitas, efisiensi, prestasi kerja karyawan yang digunakan untuk memproduksi audio yang telah dianggarkan dan bertanggung jawab pula terhadap gaji, bonus dan keperluan lain karyawan yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Tenaga kerja yang digunakan oleh Audio departemen sebagian besar berasal dari sistem kontrak jangka waktu enam bulanan dengan fasilitas yang sama seperti karyawan tetap yang ada di perusahaan National Gobel yaitu karyawan harian yang diberi gaji bulanan.

Seperti bagian pembelian, kelima bidang yang lainpun berkewajiban membuat laporan-laporan atas hal-hal yang menjadi tanggung jawabnya sehingga penilaian kinerja masing-masing bagian dapat dilakukan dengan mengevaluasi relisasi biaya dan anggarannya.

4.1.3. Audio Departemen sebagai Pusat Biaya.

Audio Departemen ditetapkan sebagai pusat biaya oleh National Gobel. Sebagai unit produksi, kinerja (performance) Audio Departemen diukur berdasarkan jumlah dan kualitas produk electric audio yang dihasilkan sesuai dengan target produksi yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam rencana produksi.

Sebagai pusat biaya, apabila mengacu pada rumusan pusat biaya yaitu sebagai pusat pertanggungjawaban yang hanya mengumpulkan dan melaporkan biaya, maka general manager Audio Departemen dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab hanya terhadap masukan-masukan saja yaitu biaya. Dengan demikian dalam pusat biaya hanya masukan-masukan saja yang diukur dalam satuan nilai uang.

Mengingat dalam kenyataannya general manager Audio Departemen bertanggung jawab dan berwenang untuk mengendalikan biaya, penulis berpendapat penetapan Audio Departemen ditetapkan sebagai pusat biaya sebagaimana selama ini dilakukan telah baik. Selain itu manager pusat biaya berwenang untuk mengeluarkan kebijakan-kebijakan untuk menaikkan atau menurunkan biaya-biaya dalam rangka efisiensi.

4.2. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Bantu Dalam Sistem Pengendalian Manajemen Pada Audio Departemen.

4.2.1. Pengendalian Terhadap Biaya.

Seperti halnya unit organisasi lain, ditinjau dari kaitannya dengan perubahan volume kegiatan, maka Audio Departemen National Gobel dalam melaporkan biayanya menggolongkan biaya operasinya dalam dua golongan yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel merupakan biaya yang secara total berubah sesuai dengan perubahan pesanan audio, sedangkan biaya tetap tidak terpengaruh oleh adanya perubahan/fluktuasi jumlah pesanan. Contoh Biaya variabel adalah direct material cost, luxury goods sales tax, royalty expenses, direct selling expenses, head office expenses. Sedangkan contoh biaya tetap adalah moulding expenses, indirect labor cost, depreciation fix assets, other manufacturing cost, head office personnel expenses, head office depreciation fix assets expenses, head office other administration expenses, interest expenses, and non operating expenses/income. Biaya variabel dan biaya tetap tersebut dalam pelaporannya disajikan sebagai biaya pabrikase sebagai unsur harga pokok penjualan. Dengan pembagian tersebut maka pengendalian atas anggaran biaya lebih mudah dilakukan, karena dapat terfokuskan terutama pada biaya yang dapat dikendalikan.

Perlu dijelaskan disini, bahwa ada kemungkinan suatu

biaya terkendali bagi satu bidang/bagian namun dapat sebagai biaya tak terkendalikan bagi bidang/bagian lain. Sebagai contoh biaya tenaga kerja baik tenaga tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung. Untuk bidang finance biaya tersebut merupakan biaya tidak terkendalikan namun bagi bidang personalia merupakan biaya yang terkendali, karena semua biaya tenaga kerja tersebut timbulnya merupakan wewenang dari bagian personalia sebagai pemakai (user).

Untuk pengendalian pengeluaran biaya Audio Departemen PT. National Gobel menetapkan kebijakan bahwa pembelian atau pengadaan bahan baku dilakukan oleh bagian purchasing untuk pembelian lokal maupun pembelian import berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Untuk mengendalikan biaya operasi, divisi produksi membuat kebijakan tertulis yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan pengeluaran-pengeluaran biaya tersebut dan untuk setiap pengeluaran harus mendapat otorisasi dari pejabat yang berwenang dan mendapat persetujuan dari manajer. Selain itu telah ditetapkan beberapa pedoman antara lain prosedur pengeluaran uang, prosedur penerimaan barang, dan prosedur pengeluaran barang untuk keperluan intern.

Di lain pihak setiap pengeluaran biaya akan berpedoman pada anggaran yang ada, hal ini mengingat jumlah yang tertera pada anggaran telah disetujui oleh masing-masing manajer. Dengan demikian setiap pengeluaran akan diawasi sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan. Berkaitan

dengan prosedur realisasi biaya, bagian finance bertugas meneliti setiap permintaan dan pengeluaran dari seluruh bagian terhadap anggarannya. Dengan melibatkan secara langsung bagian finance dalam proses realisasi biaya dimungkinkan pencegahan terjadinya pengeluaran yang melebihi anggaran dan dilakukan tindakan pencegahan apabila terjadi penyimpangan atas penggunaan anggaran.

Mengingat pentingnya pengendalian terhadap pengeluaran biaya, maka bagian finance dilibatkan dalam proses realisasi biaya dan dilakukan dengan mengirimkan dokumen permintaan pengeluaran ke bagian finance untuk diperiksa terlebih dahulu terhadap anggarannya. Apakah permintaan pengeluaran tersebut ada anggarannya atau anggarannya masih sisa. Dengan demikian setiap pengeluaran akan dikaitkan langsung dengan anggarannya.

Selain hal di atas, untuk menunjang efektifitas akuntansi pertanggungjawaban, manajemen merinci biaya-biaya menjadi jenis biaya yang dapat dikendalikan (controllable) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable) oleh pusat-pusat pertanggungjawaban tertentu. Dengan demikian pengendalian terhadap anggaran biaya akan lebih mudah dilakukan karena difokuskan terutama pada biaya yang dapat dikendalikan.

4.2.2 Peranan Sistem Anggaran.

Anggaran belanja Audio Departemen terbagi dalam dua jenis yaitu anggaran operasi dan investasi. Anggaran

operasi menyangkut rencana pembiayaan operasional Audio Departemen sehari-hari seperti misalnya untuk pembelian bahan baku dan bahan pembantu. Sedangkan anggaran investasi menyangkut rencana proyek investasi untuk tahun yang akan datang yang meliputi pembelian dan atau pembangunan aktiva tetap antara lain untuk pembelian pembelian mesin-mesin serta pembangunan fasilitas gedung. Namun demikian, dalam hal investasi, Audio Departemen belum mempunyai otorisasi penuh.

Dalam melakukan kegiatan usahanya, Audio Departemen setiap bulannya membuat rencana anggaran bulanan. Adapun pelaksanaan pembuatan anggaran yang dilakukan menganut pola penggabungan dari top down dan bottom up. Penyusunan anggaran bermula dari penetapan target penjualan oleh agen tunggal National Panasonic Gobel dengan memperhatikan selera dan permintaan konsumen. Kemudian dengan mengacu pada sumber daya, personnel dan investasi yang ada, Audio Departemen membuat rencana/target produksi dan bagian engineering membuat rencana investasi / rehabilitasi / modifikasi.

Rencana produksi diperinci ke dalam rencana produksi electric (menurut jenis dan kuantitas), rencana pemakaian bahan baku, rencana personel, rencana prestasi. Selanjutnya rencana produksi, dan rencana investasi disampaikan ke bagian finance yang bertugas menyusun dan melakukan perhitungan-perhitungan rencana anggaran. Kemudian bagian finance menyerahkan perhitungan tersebut kepada bagian penasehat untuk segala kemungkinan yang terjadi selama

proses produksi berlangsung dan untuk peramalan penjualan yang dihasilkan. Penyusunan anggaran tersebut didasarkan dari usulan-usulan tiap-tiap manajer bagian di Audio Departemen. Rencana anggaran yang disusun meliputi:

a. Anggaran biaya.

Berisi rencana biaya-biaya yang akan terjadi untuk tahun anggaran yang direncanakan yang terdiri dari biaya tidak tetap dan biaya tetap.

b. Anggaran harga pokok.

Berisi rencana perhitungan harga pokok produksi yang meliputi perhitungan harga bahan baku dan bahan langsung lainnya, perhitungan biaya langsung lainnya, dan biaya proses.

c. Proyeksi Rugi/Laba.

Berisi estimasi pendapatan yang akan diperoleh dari penjualan dan biaya yang diperlukan.

d. Anggaran pembelian.

Berisi rencana pembelian bahan baku dan barang lainnya yang diperlukan.

e. Anggaran kas (Cash budget)

Berisi anggaran kas Audio Departemen.

Selanjutnya anggaran yang telah disusun disampaikan ke General Manajer Audio Departemen melalui lokal representative yaitu wakil General Manajer, kemudian anggaran tersebut disampaikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris untuk dibahas. Pembahasan rencana anggaran tersebut diikuti oleh seluruh manajer yang terlibat. Hasil pembahasan tersebut kemudian dianalisis dan diperbaiki.

Rencana anggaran perusahaan yang telah diperbaiki, kemudian dibahas dalam pertemuan Pra RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham). Jika ada hal-hal yang perlu disempurnakan lagi maka dilakukan penyempurnaan kembali atas rencana anggaran tersebut. Selanjutnya rencana anggaran yang telah disempurnakan dirapatkan dengan pemegang saham (RUPS) untuk disahkan menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban, anggaran selain digunakan sebagai alat untuk menjabarkan rencana kerja yang akan dijalankan juga dipakai sebagai alat dalam mengukur pelaksanaan kerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam struktur organisasi. Selain hal tersebut, akuntansi pertanggungjawaban menuntut partisipasi aktif dari seluruh pusat pertanggungjawaban terlibat dalam penyusunan anggaran.

Seperti telah diuraikan sebelumnya, ditinjau dari sudut pandang periode anggaran, sistem perencanaan Audio Departemen telah dibuat dengan baik. Audio Departemen telah memiliki sistem perencanaan jangka panjang (lima tahunan) dan jangka pendek (tahunan). Perencanaan jangka panjang, pada dasarnya masih bersifat kualitatif. Dengan demikian, akan lebih baik lagi apabila Audio Departemen juga membuat rencana lima tahunannya dalam bentuk kuantitatif yang dituangkan dalam unit satuan uang. Bentuk kuantitatif tersebut bisa dibuat secara global dengan membuat unsur-unsur antara lain :

- Prediksi biaya.

Perkiraan biaya harus menyangkut biaya operasi dan investasi. Untuk biaya-biaya yang sudah pasti, baik waktu maupun jumlahnya, misalnya biaya gaji dapat lebih mudah ditetapkan. Untuk biaya-biaya lainnya yang tidak pasti jumlahnya dapat digunakan cara dengan memperkirakan berapa persentase kenaikannya untuk tahun yang datang.

Dengan cara demikian, manajemen puncak National Gobel dapat terbantu dalam menganalisis aliran kas (cash flow) jangka panjang. Dengan adanya gambaran aliran kas jangka panjang maka diharapkan perencanaan anggaran tahunannya dapat lebih tepat dan selektif.

Apabila ditinjau dari sudut pandang metode perencanaan, sistem anggaran yang ada di Audio Departemen sudah memadai. Audio Departemen menganut penggabungan antara dua metode yaitu metode dari atas ke bawah (top down) dan dari bawah ke atas (bottom up).

Metode 'top down' digunakan dalam perancangan global sesuai dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Rancangan yang ada pada dasarnya berupa suatu arahan kualitatif dalam melaksanakan kegiatan pada tahun yang akan datang. Penerapan metode ini, tentunya dapat berjalan dengan baik apabila puncak pimpinan mendasarkan dari pada peramalan seperti yang telah diuraikan sebelumnya. Dengan melakukan analisis terhadap rencana aliran kas jangka panjang, maka penyesuaian-penyesuaian atas program dan tujuan dapat dengan mudah dilakukan.

Metode 'bottom up' dilakukan Audio Departemen dalam perencanaan terinci. Anggaran disusun berdasarkan data-data yang diperoleh dari bagian-bagian yang ada di masing-masing bidang. Data yang digunakan juga sudah memenuhi syarat yaitu menyangkut data intern dan data data ekstern. Data intern yang digunakan adalah data akuntansi dan nonakuntansi atas realisasi kegiatan tahun-tahun sebelumnya. Sedangkan data ekstern antara lain berupa kondisi-kondisi yang ada di perusahaan lainnya, misalnya menyangkut fasilitas yang ada dan tarif yang dikenakan serta program-program pemerintah.

Pola metode penyusunan yang ada sudah menggambarkan suatu penerapan konsep secara terpadu antara tujuan perusahaan secara keseluruhan dan tanggung jawab para pelaku di organisasi. Dengan kalimat lain dapat disebutkan bahwa asas 'responsibility budget' dalam penyusunan budget telah ditetapkan. Dengan ditetapkannya asas tersebut maka efektivitas anggaran sebagai alat pengendalian akan meningkat karena anggaran disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan bertanggung jawab dalam pelaksanaannya.

4.2.3. Pelaporan dari Pusat Pertanggungjawaban.

Sistem pelaporan yang ada pada Audio Departemen National Gobel dilihat dari segi akuntansi pertanggungjawaban merupakan pencerminan adanya bentuk pelaporan pertanggungjawaban. Pelaporan bulanan dibuat oleh

masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban biaya. Mengingat akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu sarana dari akuntansi manajemen. Oleh karena itu, isi dan bentuk tidak terikat oleh prinsip-prinsip akuntansi yang diterima umum, melainkan dititikberatkan pada segi kebutuhan manajemen dalam mencapai tujuan usahanya.

Jenis laporan yang dibuat oleh Audio Departemen National Gobel terdiri dari laporan bulanan, tengah tahunan, dan akhir tahun. Dua jenis laporan terakhir bentuk dan lampiran-lampiran pendukungnya sama dengan laporan bulanan. Hanya saja laporan tengah tahunan meliputi realisasi selama enam bulan yaitu periode Januari sampai dengan Juni, sedang laporan akhir tahun meliputi realisasi selama satu tahun buku yaitu periode Januari sampai Desember.

Dalam setiap laporan tersebut diatas, sudah meliputi laporan setiap bagian pusat pertanggungjawaban biaya yang ada dan dalam laporan masing-masing bagian telah disertai dengan penjelasan singkat sebab-sebab terjadinya perbedaan antara realisasi dan anggaran. Penjelasan singkat tersebut merupakan bagian yang penting bagi manajer dan direksi, karena mencakup kinerja dari masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Adapun jenis laporan yang dibuat Audio Departemen adalah antara lain :

a. Kegiatan pembelian.

Didalamnya dilaporkan mengenai rencana dan realisasi pembelian bahan baku, bahan langsung lainnya, bahan

pembantu, bahan lain-lain, dan suku cadang baik menurut jumlah maupun nilainya.

b. Pemakaian bahan baku.

Dilaporkan mengenai biaya bahan baku dalam proses produksi yang dihasilkan.

c. Laporan profit and loss actual.

Di dalamnya di laporkan mengenai rencana dan realisasi biaya produksi, kuantitas produksi, total penjualan, biaya akumulasi, total inventory dan total personnel dalam satu bulan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 3.

d. Laporan biaya.

Di dalamnya dilaporkan mengenai biaya-biaya selama proses produksi yang meliputi biaya produksi langsung, biaya tidak langsung, biaya umum, biaya usaha dan biaya bunga.

e. Personnel & manufacturing expenses analysis.

Di dalamnya dilaporkan mengenai analisa sebab-sebab perbedaan biaya personnel & pabrik actual dan budget plan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 4.

f. Profit and loss analysis.

Di dalamnya dilaporkan mengenai analisa sebab-sebab terjadinya perbedaan material cost, moulding dies, interest expenses dan direct selling expenses actual dan budget plan. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 5.

g. Laporan comparative labor cost.

Di dalamnya berisi perbandingan biaya tenaga kerja baik

tenaga kerja langsung maupun tenaga kerja tidak langsung actual dan anggarannya.

h. Expenses and stock analysis.

Di dalamnya dilaporkan mengenai analisis finish goods stock, material stock dan direct selling expenses. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 6.

i. Interest expenses & direct selling expenses calculation.

Di dalamnya dilaporkan mengenai perhitungan interest exp actual dengan anggaran dan material intransit actual tiap bulannya. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada lampiran 7.

j. Interest calculation estimation and budget plan.

Di dalamnya dilaporkan mengenai ramalan perhitungan interest untuk lima bulan mendatang.

Dalam setiap jenis laporan tersebut di atas, sudah meliputi laporan setiap bagian pusat pertanggungjawaban biaya yang ada. Dan dalam laporan masing-masing pusat pertanggungjawaban telah disertai dengan penjelasan singkat sebab-sebab terjadinya perbedaan antara realisasi dengan anggarannya. Penjelasan singkat tersebut merupakan bagian yang penting bagi General Manajer dan Direksi, karena mencakup kinerja dari masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban biaya.

Hal-hal yang dilaporkan oleh setiap bagian pusat pertanggungjawaban biaya adalah sebagai berikut:

1. Bagian produksi.

- Jumlah produksi.
- Jumlah pemakaian bahan baku.

- Jumlah pemakaian bahan pembantu.
- Jumlah persediaan dalam proses.
- Jumlah delivery hours and man hours.

2. Bagian Engineering.

- Jumlah pemakaian daya listrik.
- Jumlah pemakaian A/C.
- Jumlah pemakaian daya mesin.
- Jumlah pemakaian suku cadang.

3. Bagian Finance.

- Jumlah realisasi biaya.
- Jumlah biaya proses.
- Jumlah harga pokok penjualan.
- Jumlah alokasi biaya tidak langsung.
- Jumlah aliran kas/bank.
- Analisa rugi/laba.

4. Bagian Pembelian.

- Jumlah pembelian bahan baku.
- Jumlah pembelian suku cadang, dan barang lainnya.

5. Bagian personnel.

- Jumlah personnel langsung dan tidak langsung.

6. Bagian AIP.

- Jumlah mesin dan peralatan.

4.2.4. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Bantu Pengendalian Manajemen.

Anggaran menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menjabarkan rencana kerja yang akan dijalankan dan dipakai sebagai alat dalam mengukur

pelaksanaan kegiatan dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Di samping itu akuntansi pertanggungjawaban menuntut partisipasi aktif dari seluruh pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran.

Perencanaan yang dijabarkan ke dalam anggaran, pada umumnya didasarkan pada data historis di mana akuntansi sebagai suatu aktivitas pelayanan berfungsi memberikan informasi kuantitatif yang bersifat keuangan. Informasi tersebut dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban lebih menekankan pada segi penyajian data untuk perencanaan dan pengendalian manajemen dibanding pada penentuan harga pokok penjualan.

Audio Departemen dalam penyusunan anggaran telah menganut konsep akuntansi pertanggungjawaban. Seperti telah diuraikan sebelumnya, Audio Departemen dalam menyusun anggarannya menganut konsep akuntansi tanggung jawab dari masing-masing Kepala Bagian dan Manajer. Hal ini dapat dilihat dari proses penyusunan anggaran yang menganut pola penggabungan dari top down dan bottom up. Pengertian top down dalam hal ini adalah dimulai dari Agen tunggal National Panasonic Gobel dan bottom up adalah dimulai dari bagian-bagian yang ada di Audio Departemen.

Penyusunan anggaran di Audio Departemen diawali dari penetapan target penjualan oleh agen tunggal National Panasonic Gobel setelah memperhatikan pokok-pokok pikiran Dewan Komisaris dan Direksi. Berdasarkan target tersebut, para General Manajer menyusun rencana anggaran perusahaan yang meliputi anggaran masing-masing bagian di National

Gobel. Penyusunan anggaran untuk unit produksi dalam hal ini Audio Departemen, didasarkan pada usulan tiap-tiap bagian dan manajer.

Usulan-usulan yang disampaikan oleh setiap bagian ditampung dan disusun oleh manajer finance ke dalam bentuk rencana anggaran Audio Departemen. Rencana anggaran ini sebelum diserahkan ke para General Manajer terlebih dahulu disetujui oleh General Manajer Divisi Produksi. Dengan demikian baik General Manajer maupun Manajer bertanggung jawab atas usulan-usulan anggaran yang telah diusulkan.

Penyusunan anggaran yang demikian mencerminkan suatu konsep yang terpadu antara tujuan perusahaan secara keseluruhan dan tanggung jawab para pelaku organisasi di National Gobel. Dengan pola penyusunan anggaran yang demikian dapat dikatakan asas responsibility budget dalam penyusunan anggaran telah ditetapkan, sehingga efektifitas anggaran sebagai alat pengendalian akan meningkat. Hal ini karena anggaran disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.

Rencana kerja dan anggaran yang disusun oleh para General Manajer merupakan rencana kerja PT. National Gobel termasuk didalamnya unit-unit produksi. Dalam proses penyusunan anggaran, selain mengacu pada data internal yang berupa data akuntansi atas realisasi kegiatan tahun-tahun sebelumnya juga mengacu pada data eksternal antara lain berupa program-program dari pemerintah, kondisi pemasok, kondisi pesaing. Dalam rencana kerja tersebut, anggaran

Audio Departemen meliputi anggaran biaya, anggaran harga pokok penjualan, proyeksi laba/rugi, anggaran pembelian, dan anggaran kas. Semua anggaran tersebut didasarkan pada rencana penjualan audio National Gobel yang telah ditetapkan oleh agen tunggal National Panasonic Gobel.

Anggaran biaya, anggaran harga pokok, proyeksi laba/rugi, anggaran pembelian dan anggaran kas yang telah dirangkum dalam rencana kerja dan anggaran yang diusulkan oleh para manajer merupakan bentuk pernyataan kesanggupan dari masing-masing pusat pertanggungjawaban untuk mewujudkan sasaran yang ditetapkan.

Selanjutnya kalau dilihat dari pelaksanaan anggaran, Audio Departemen telah menjadikan anggaran sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban biaya. Setiap bagian pusat pertanggungjawaban telah sepenuhnya mengacu pada anggaran masing-masing dalam merealisasikan biayanya. Tindakan tersebut sejalan dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban bahwa anggaran berfungsi sebagai tolok ukur dalam melaksanakan aktivitas suatu pusat pertanggungjawaban dan sebagai alat pengawasan bagi pelaksana terhadap anggarannya.

Untuk pelaksanaan pengawasan anggaran di Audio Departemen seperti telah dibahas di subbab sebelumnya, secara formal dilakukan oleh manajer finance, yang berfungsi membukukan, mengevaluasi anggaran dan realisasi biaya, dan ikut serta dalam proses pencairan anggaran. Dengan demikian fungsi Manajer Finance tersebut akan lebih

berperan dalam melakukan pengawasan anggaran baik preventif maupun represif.

Pengawasan preventif dilakukan sebelum anggaran direalisasikan. Setiap bagian yang akan merealisasikan kegiatannya harus mengajukan ke manajer yang menangani anggaran tentang jenis kegiatan dan jumlah anggarannya. Berdasarkan pengajuan tersebut manajer yang menangani anggaran tersebut akan meneliti apakah benar ada anggarannya. Setelah pengajuan diteliti dan disetujui, maka manajer tersebut meneruskan ke kasir untuk mencairkan anggaran yang diminta oleh bagian yang bersangkutan.

Pengawasan represif akan dilakukan oleh manajer yang menangani anggaran dengan melakukan rekapitulasi realisasi anggaran setiap bulan untuk kemudian dibandingkan dengan anggarannya. Dari pengawasan represif ini dapat diketahui berapa penyimpangan yang terjadi pada pusat-pusat pertanggungjawaban, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan.

Pengendalian merupakan suatu pengawasan yang akan disertai tindakan korektif seperlunya apabila terjadi penyimpangan dari kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh atasan yang berwenang atas kegiatan itu. Proses pengendalian meliputi penetapan tujuan dan standar, perbandingan hasil pengukuran kinerja dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan, dan mengoreksi kelemahan-kelemahan yang ada.

Pengendalian manajemen merupakan suatu pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan suatu organisasi atau pusat

pertanggungjawaban. Pengendalian manajemen tersebut meliputi struktur organisasi, metode, prosedur, dan jaringan komunikasi yang digunakan oleh manajemen suatu organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan yang penting dalam pengendalian manajemen yaitu dengan menyajikan informasi tentang kinerja dari masing-masing pusat pertanggungjawaban. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban merupakan sarana penyajian data historis yang sangat berguna dalam penyusunan rencana kegiatan. Akuntansi pertanggungjawaban dalam kaitannya dengan pengendalian manajemen lebih menitikberatkan pada pengendalian yang bersifat umpan balik. Proses umpan balik ini memerlukan pengukuran-pengukuran kinerja, berupa perbandingan antara tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi kegiatan agar dapat dilakukan tindakan koreksi apabila terdapat penyimpangan terhadap tujuan yang telah ditetapkan.

National Gobel telah merancang suatu pola pengendalian yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Pengendalian yang bersifat kualitatif antara lain dilakukan dengan cara menentukan tujuan, sasaran, dan arah perusahaan. Kemudian sebagai langkah untuk mencapai tujuan dan sasaran, perusahaan mengembangkan strategi-strategi yang dijabarkan ke dalam program-program. Sedangkan pengendalian yang bersifat kuantitatif dilakukan dengan penyusunan anggaran. Anggaran pada dasarnya merupakan penjabaran lebih lanjut dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, namun lebih

operasional karena dicantumkan dalam bentuk nilai uang untuk suatu periode tertentu.

Akuntansi pertanggungjawaban berkaitan dengan fungsi pelaporan atas hasil pelaksanaan rencana dan evaluasi, dalam hal ini disebut sebagai pengendalian umpan balik (feed back control). Dari segi pengendalian manajemen, pelaporan yang ada pada Audio Departemen National Gobel atas realisasi kegiatan sudah cukup memadai. Dalam laporan realisasi produksi bulanan, manajer dan direksi dapat mengetahui hasil produksi, biaya-biaya yang diperlukan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa, secara bulanan baik manajer maupun direksi dapat memantau realisasi produksi dari pusat pertanggungjawaban tersebut. Demikian juga dalam menindaklanjuti penyimpangan - penyimpangan dari anggaran dan kriteria-kriteria lain sudah cukup memadai. Evaluasi atas penyimpangan dilakukan untuk menentukan langkah-langkah perbaikan.

Dalam mengevaluasi penyimpangan yang terjadi, manajer maupun direksi lebih menekankan pada hal-hal yang penting dan material. Dengan demikian, evaluasi dan penilaian pusat pertanggungjawaban akan lebih tepat dan objektif. Konsep ini dikenal dengan Manajemen by Exception.

Dari segi pengendalian biaya, pelaporan yang ada sudah memadai. Seperti telah disebutkan sebelumnya, pelaporan dalam akuntansi pertanggungjawaban menekankan perbandingan antara realisasi dengan anggaran biaya masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pelaporan biaya di Audio Departemen National Gobel telah mengacu pada konsep akuntansi

pertanggungjawaban tersebut. Pelaporan biaya yang ada merupakan biaya dari semua pusat pertanggungjawaban yang ada. Bentuk pelaporan tersebut mengaitkan biaya dengan pusat pertanggungjawabannya sehingga memudahkan General Manajer maupun Direksi untuk melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang terjadi, dan pengendalian umpan balik atas pengeluaran dari setiap pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan.

Akuntansi pertanggungjawaban sebagai suatu sistem akuntansi mengaitkan organisasi perusahaan dengan biaya-biaya serta pendapatan yang diakumulasikan dan dilaporkan menurut tingkat tanggung jawab. Akuntansi pertanggungjawaban dapat menyajikan informasi mengenai kinerja manajer bagian secara efektif, dengan demikian akan mendorong motivasi dari para pelaku organisasi tersebut. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, kinerja para pelaku pusat pertanggungjawaban akan terukur secara terinci sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja atas suatu pusat pertanggungjawaban harus mempunyai tujuan yang jelas, karena berhubungan dengan sesuatu yang dinilai/diukur. Jika tidak, maka manajemen akan menarik simpulan dan akan membuat keputusan yang salah.

Tujuan penilaian kerja terutama untuk menciptakan komunikasi dua arah antara manajemen puncak dengan pelaku pusat pertanggungjawaban. Secara garis besar tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Memberi motivasi bagi manajer dalam mengelola bagiannya.

- b. Memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer
- c. Menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian tingkat efisiensi kegiatan suatu pusat pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan keluaran dengan masukannya. Sasaran penilaian efisiensi suatu kegiatan ini tidak semata-mata dikaitkan dengan biaya tetapi juga dengan pelakunya. Untuk dapat dilakukan penilaian efisiensi diperlukan data akuntansi yang menyajikan informasi mengenai masukan dan keluaran. Dengan demikian, seperti telah dijelaskan di atas, dalam kaitannya dengan penilaian kinerja suatu pusat pertanggungjawaban, data akuntansi pertanggungjawaban akan memberikan sumbangan yang berarti.

Audio Departemen secara formal telah melakukan penilaian kinerja berdasarkan laporan dari masing-masing bagian yaitu dengan pemanfaatan media yang optimal. Penilaian yang dilakukan selama ini antara lain dengan membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya, penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara realisasi dengan anggaran pada setiap pusat pertanggungjawaban tidak perlu dievaluasi seluruhnya, Manajer pusat pertanggungjawaban cukup menganalisa penyimpangan-penyimpangan yang penting dan material. Cara tersebut memungkinkan Manajer lebih efisiensi dan efektif dalam menilai masing-masing bagian pusat biaya.

Analisis penyimpangan diperlukan untuk mengevaluasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan mengevaluasi sistem

pengendalian manajemen. Dalam analisis penyimpangan, manajemen ingin mengetahui bukan hanya jumlah anggaran dan realisasinya, tetapi juga penyebab penyimpangan terjadi dan siapa yang paling kompeten untuk memberikan penjelasan.

Untuk keperluan pengendalian manajemen, Manajer segera mencari penyebabnya apabila terjadi penyimpangan yang penting. Penyebab terjadinya penyimpangan dapat diketahui antara lain dengan mencari keterangan kepada pihak yang bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut. Bila penyebab penyimpangan sudah diketahui, maka usaha-usaha perbaikan dapat segera ditentukan.

Penyimpangan yang perlu dievaluasi bukan hanya penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) namun juga penyimpangan yang menguntungkan (favorable). Penyimpangan yang menguntungkan tidak selalu berarti kegiatan telah berjalan dengan baik dan efisien. Penyimpangan tersebut mungkin terjadi karena ada kegiatan yang tidak terlaksana atau karena anggaran yang kurang realistis. Jadi bukan karena efisiensi biaya.

Masing-masing penyimpangan harus diamati untuk menentukan apakah penyimpangan tersebut masih berada dalam batas toleransi yang dapat dikendalikan. Informasi ini memungkinkan manajer pusat pertanggungjawaban menerima penyimpangan biaya dari anggaran yang telah ditetapkan sebagai alat untuk pengendalian.

Analisis penyimpangan yang dilakukan Audio Departemen menurut penulis telah mengacu pada konsep akuntansi pertanggungjawaban seperti diuraikan di atas. Analisis

penyimpangan telah dikaitkan dengan bagian-bagian pusat biaya dimana penyimpangan terjadi. Analisis demikian memudahkan Manajer dalam menentukan tindak lanjut untuk produksi yang akan datang.

Pelaporan oleh bagian pembelian meliputi pembelian yang dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi. Terhadap penyimpangan yang terjadi, analisis yang dilakukan tidak hanya terbatas pada penjelasan atas penyimpangan yang ada tetapi juga disertai dengan penjelasan secara detail atas sebab-sebab penyimpangan. Misalnya penyimpangan yang kurang menguntungkan telah dijelaskan apakah karena inefisiensi dalam pengadaan bahan baku atau karena selisih harga pembelian.

Analisis penyimpangan berdasarkan penjelasan yang telah detail tersebut akan memudahkan Manajer maupun Dewan Direksi menganalisis sebab-sebab penyimpangan. Hal ini menjadikan langkah-langkah perbaikan yang diambil akan lebih tepat karena didasarkan pada penjelasan yang telah lengkap.

BAB V

RANGKUMAN KESELURUHAN

Perkembangan perekonomian dunia yang mengarah pada globalisasi semakin tidak terelakkan lagi dan semakin terasa eksistensinya. Perkembangan tersebut menyebabkan terciptanya pasar dengan tingkat persaingan yang tinggi. Dalam mengantisipasi persaingan tersebut, suatu perusahaan dituntut untuk lebih efisien agar produk dan keberadaannya tetap diakui baik oleh pasar domestik maupun internasional.

Perencanaan dan pengendalian merupakan salah satu usaha agar perusahaan dapat dikelola dengan baik. Manajemen harus melakukan perencanaan terhadap berbagai kegiatan yang akan dilakukan perusahaannya. Namun demikian walaupun manajemen telah melakukan perencanaan dengan baik, belum menjadi jaminan bahwa tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen harus melakukan pengendalian. Melalui pengendalian, manajemen melakukan analisis dan evaluasi dengan cara membandingkan rencana dan realisasinya, berusaha menemukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan, serta menentukan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan.

Dalam perusahaan besar dengan kegiatan yang kompleks dan beragam seperti National Gobel, tidak mungkin lagi manajemen puncak dapat mengetahui secara langsung semua

kegiatan unit-unit dibawahnya. Berbagai masalah operasional harus segera diselesaikan secara tepat, efisien dan efektif agar tujuan perusahaan tercapai seperti yang diharapkan. Sehingga diperlukan adanya pendelegasian wewenang dari manajemen puncak kepada manajemen yang lebih rendah. Untuk itu perlu dibentuk pusat-pusat pertanggungjawaban yang akan mengelola kegiatan-kegiatan tertentu. Sebagai contoh audio departemen yang merupakan pusat biaya National Gobel yang bertanggung jawab atas efisiensi dan efektifitas biaya.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang dapat digunakan sebagai sarana perencanaan dan pengendalian dari tiap-tiap kegiatan pusat pertanggungjawaban.

Tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk mengetahui dan mempelajari sejauh mana penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu dalam sistem pengendalian manajemen pada Audio Departemen sehingga diharapkan dapat memperluas pengetahuan penulis dalam bidang akuntansi.

Adapun kerangka pemikiran penulisan skripsi ini adalah setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan sejumlah input yang dinyatakan dalam nilai uang berupa biaya kemudian diproses untuk menghasilkan sejumlah output berupa pendapatan. Adapun input yang digunakan dan proses untuk menghasilkan output tersebut haruslah dikendalikan seefisien dan seefektif mungkin.

Hasil penyelenggaraan usaha-usaha pengendalian yaitu berupa penetapan standar pelaksanaan, pengukuran pelaksanaan sebenarnya dibanding dengan standar pelaksanaan, dan pengoreksian penyimpangan dilaporkan dalam laporan pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban ini dihubungkan dengan orang yang bertanggung jawab dan dapat digunakan sebagai dasar penetapan anggaran biaya produksi yang lebih realistis pada masa yang akan datang.

Metode penelitian yang digunakan adalah dengan membandingkan antara hasil penelitian yang dilakukan pada Audio Departemen dengan teori-teori yang berlaku. Adapun pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah dengan wawancara dan mendapatkan hasil berupa laporan-laporan pertanggungjawaban.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT. National Gobel tercermin dalam pelaksanaan kegiatan operasinya sehari-hari. Sistem akuntansi pertanggungjawaban tersebut tampak pada struktur organisasinya, dimana untuk setiap tingkatan manajemen telah ditetapkan uraian tugas dan wewenangnya. Disamping itu, manajemen Audio Departemen telah melakukan pengendalian terhadap biaya operasinya. Audio Departemen juga membuat pelaporan atas kegiatan operasionalnya, yakni laporan bulanan, tengah tahunan dan akhir tahun.

Setiap bulan Audio Departemen melaksanakan kegiatan operasinya berdasarkan anggaran yang telah ditetapkan, anggaran tersebut berisi target dan sasaran yang akan

dicapai selama periode tahun buku yang bersangkutan.

Audio Departemen dalam melaporkan biayanya menggolongkan biaya operasinya dalam dua golongan yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel terdiri dari direct material cost, luxury goods sales tax, royalty expenses, direct selling expenses dan head office expenses. Biaya tetap terdiri dari moulding expenses, direct labor cost, indirect labor cost, depreciation fix assets, other manufacturing cost, head office personnel expenses, head office depreciation expenses, head office other administration expenses, interest expenses, non operating expenses/income.

Untuk pengendalian pengeluaran biaya Audio Departemen menetapkan kebijakan bahwa untuk pembelian atau pengadaan bahan baku, bahan pembantu, bahan langsung lainnya dilakukan oleh bagian purchasing masing-masing departemen baik untuk pembelian lokal maupun pembelian impor.

Untuk mengendalikan biaya operasi, National Gobel membuat kebijakan tertulis yang dijadikan pedoman dalam melaksanakan pengeluaran-pengeluaran biaya tersebut.

Prosedur pengeluaran uang di departemen, pertama-tama finance melakukan penelitian terhadap kelengkapan dan validitas dokumen -dokumen yang diterima dari pihak ketiga untuk selanjutnya diperiksa terlebih dahulu terhadap anggarannya apakah permintaan pengeluaran tersebut ada anggarannya atau anggarannya masih sisa kemudian bagian finance mengirimkan surat permohonan pembayaran ke finance

pusat kemudian finance pusat mengecek kembali surat permohonan tersebut dan jika ada anggarannya maka dibayarkan kepada pihak ketiga tersebut.

Setelah kassa mencatat ke buku mutasi kas atau mutasi bank, buku tersebut dikirim ke finance dan manajer untuk diperiksa kembali dan ditandatangani. Lembar asli buku mutasi kas/bank dan dokumen dari pihak ketiga dikirim ke manajer finance, satu lembar untuk General Manajer finance, dan arsip.

Secara keseluruhan Audio Departemen ditetapkan sebagai pusat biaya oleh National Gobel. Hal ini disebabkan karena Audio Departemen merupakan unit produksi bagi National Gobel. Yang menjadi pusat biaya dalam Audio Departemen adalah bagian personnel, bagian finance, bagian engineering, bagian quality kontrol, bagian purchasing, material control, produksi kontrol dan AIP. Masing-masing bagian pusat pertanggungjawaban tersebut melaporkan realisasi biayanya dalam bentuk laporan kegiatan bulanan, laporan tengah tahun, dan laporan kegiatan akhir tahun. Laporan tersebut ditujukan ke General Manajer Audio dan selanjutnya dilaporkan ke Dewan Direksi National Gobel.

Dalam laporan masing-masing bagian pusat biaya dilaporkan mengenai anggaran dan realisasinya pada periode yang bersangkutan dan penjelasan terhadap perbedaan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya.

Adapun jenis laporan yang dibuat antara lain :

a. Kegiatan pembelian/pengadaan.

- b. Pemakaian bahan baku.
- c. Laporan profit and loss actual.
- d. Laporan biaya.
- e. Personnel & manufacturing expenses analysis.
- f. Profit & loss analysis.
- g. Laporan comparative labor cost.
- h. Expenses & stock analysis.
- i. Interest expenses & direct selling expenses calculation.
- j. Interest calculation estimation & budget plan.

Laporan-laporan tersebut di atas dilampirkan dengan laporan keuangan yang dikirimkan ke kantor pusat. Semua jenis laporan tersebut merupakan laporan kegiatan Audio Departemen.

Dalam melakukan kegiatan usahanya, Audio Departemen setiap bulannya membuat rencana anggaran bulanan. Adapun pelaksanaan pembuatan anggaran yang dilakukan menganut pola penggabungan dari top down dan bottom up. Penyusunan anggaran bermula dari penetapan target penjualan oleh Agen tunggal National Panasonic Gobel dengan memperhatikan selera dan permintaan konsumen. Kemudian dengan mengacu pada sumber daya, material, personnel dan investasi yang ada Audio Departemen membuat rencana/target produksi dan bagian engineering membuat rencana investasi / rehabilitasi / modifikasi.

Rencana produksi diperinci ke dalam rencana produksi Audio (menurut jenis dan kwantum), rencana pemakaian bahan baku, rencana personnel, rencana prestasi. Selanjutnya

rencana produksi disampaikan ke bagian finance yang bertugas menyusun dan melakukan perhitungan-perhitungan rencana anggaran. Kemudian bagian finance menyerahkan perhitungan tersebut kepada penasehat untuk segala kemungkinan yang terjadi selama proses produksi berlangsung dan untuk peramalan penjualan yang dihasilkan. Penyusunan anggaran tersebut didasarkan dari usulan-usulan tiap-tiap bagian di Audio Departemen. Rencana anggaran yang disusun meliputi :

a. Anggaran biaya.

Berisi rencana biaya-biaya yang akan terjadi untuk tahun anggaran yang direncanakan yang terdiri dari biaya langsung dan tidak langsung.

b. Anggaran harga pokok.

Berisi rencana perhitungan harga pokok produksi yang meliputi perhitungan harga bahan baku dan bahan langsung lainnya, perhitungan biaya langsung lainnya, dan biaya proses.

c. Proyeksi rugi/laba.

Berisi berapa pendapatan yang akan diperoleh dari penjualan dan berapa biaya yang diperlukan.

d. Anggaran pembelian.

Berisi rencana pembelian bahan baku dan barang lainnya yang diperlukan.

Selanjutnya anggaran yang telah disusun disampaikan ke General Manajer Audio Departemen melalui lokal representative yaitu wakil General Manajer. Kemudian

anggaran tersebut disampaikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris untuk dibahas. Pembahasan rencana anggaran tersebut diikuti oleh seluruh manajer yang terlibat. Hasil pembahasan anggaran kemudian diperbaiki dan disesuaikan. Rencana anggaran perusahaan yang telah diperbaiki, kemudian dibahas dalam pertemuan pra RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham), jika ada hal-hal yang perlu disempurnakan lagi maka dilakukan penyempurnaan kembali atas rencana anggaran tersebut. Selanjutnya rencana anggaran yang telah disempurnakan dirapatkan dengan pemegang saham (RUPS) untuk disahkan menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Audio Departemen telah merancang suatu pola pengendalian yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Pengendalian yang bersifat kualitatif antara lain dengan cara menentukan tujuan, sasaran, dan arah perusahaan. Kemudian sebagai langkah untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan mengembangkan strategi-strategi yang dijabarkan ke dalam program-program. Sedangkan pengendalian yang bersifat kuantitatif dilakukan dengan penyusunan anggaran. Anggaran pada dasarnya merupakan penjabaran lebih lanjut dari tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, namun lebih operasional karena dicantumkan dalam bentuk nilai uang untuk suatu periode tertentu.

Akuntansi pertanggungjawaban berkaitan erat dengan fungsi pelaporan atas hasil pelaksanaan, rencana dan evaluasi, dalam hal ini disebut sebagai pengendalian umpan

balik (feed back control). Dari segi pengendalian manajemen, laporan kegiatan Audio Departemen sebagai laporan pertanggungjawaban Manajer ke Direksi, selain mencantumkan perbandingan realiasasi dengan anggarannya juga disajikan penjelasan terhadap perbedaan-perbedaan yang terjadi. Penjelasan tersebut, disamping memudahkan Manajer mengetahui sebab-sebabnya dengan cepat, juga memudahkan untuk mencari pemecahannya. Selain itu laporan kegiatan tersebut dapat digunakan oleh Direksi untuk menilai kegiatan Audio Departemen dan menjadi masukan bagi Direksi dalam menyusun strategi di masa yang akan datang.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1. SIMPULAN.

1. Audio Departemen merupakan salah satu subdivisi produksi PT. National Gobel yang memproduksi radio, radio cassette, cassette tape recorder, stereo set, car radio, car stereo public address.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Audio Departemen secara keseluruhan dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat pada beberapa hal berikut :
 - Perusahaan telah melakukan biaya ke dalam biaya dapat terkendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan.
 - Terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi telah disertai dengan penjelasan yang memadai.
 - Manajemen telah memanfaatkan laporan dari masing-masing bagian pusat biaya sebagai dasar penilaian kerjanya.
3. Struktur organisasi Audio Departemen menganut struktur organisasi fungsional yang berbentuk lini dan staf. Pada dasarnya struktur organisasi yang ada telah menunjukkan aliran kewenangan dari manajemen tingkat atas ke manajemen tingkat bawah, serta telah didukung dengan uraian tugas, wewenang, dan tanggung jawab.
4. Sistem pengendalian biaya pada Audio Departemen sudah

cukup memadai, yaitu dengan didukung oleh prosedur dan pencatatan yang layak. Setiap pelaksanaan kegiatan sudah mengacu kepada anggaran yang telah ditetapkan.

5. Audio Departemen ditetapkan sebagai pusat biaya oleh National Gobel. Penetapan ini sudah tepat karena pada kenyataannya Audio departemen hanya bertanggung jawab terhadap masukan-masukan saja yaitu biaya. Selain itu bagian -bagian yang ada pada Audio Departemen sebagai pusat biaya adalah bagian purchasing, finance, engineering, quality control, personnel, material kontrol, produksi control, produksi, dan AIP.
6. Penyusunan anggaran pada Audio Departemen menganut pola penggabungan top down dan bottom up, dimana penyusunan anggaran melibatkan partisipasi aktif Manajer dan seluruh bagian yang ada. Dengan demikian anggaran yang disusun merupakan cerminan dari rencana bagian pusat biaya dalam mewujudkan sasaran dari Audio Departemen.
7. Pelaporan biaya, penyajiannya telah dikaitkan dengan masing-masing bagian-bagian pusat biaya. Bentuk penyajiannya telah sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban. Dengan melihat cara penyajian tersebut akan memudahkan General Manajer untuk menilai kinerja masing-masing bagian pusat biaya yang ada.
8. Masing-masing bagian telah melaporkan kegiatannya setiap bulan. Laporan kegiatan setiap bagian tersebut, selanjutnya dilampirkan dalam laporan kegiatan Audio Departemen yang ditujukan ke Direksi. Dalam laporan

DAFTAR PUSTAKA

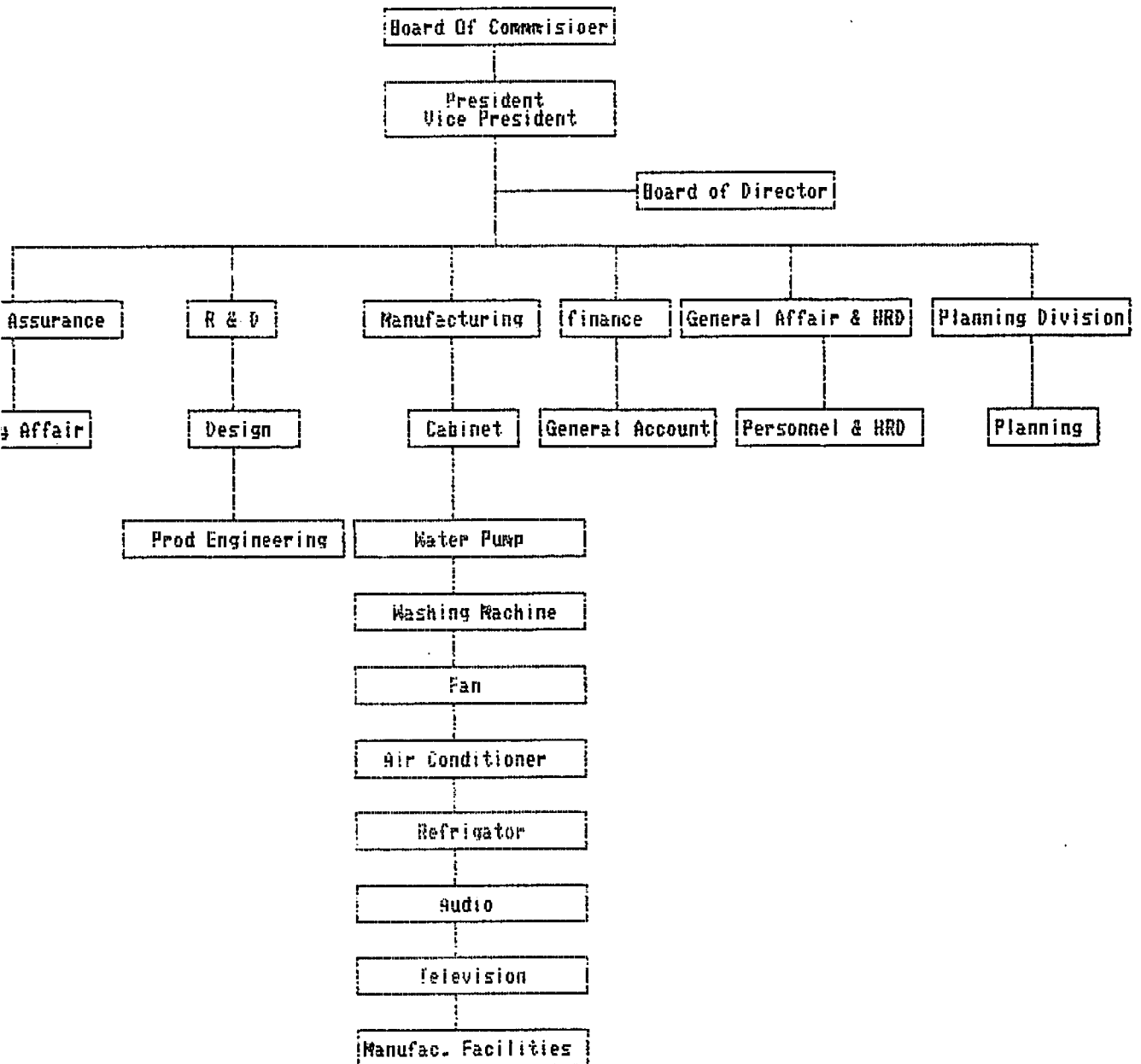
- Anthony, R.N. dan James S. Reece. Management Accounting : Text and Cases. 7th edition. Homewood : Richard D. Irwin, 1983.
- Anthony N, Robert-Dearen, John-Bedford M, Norton. Management Control System. edisi 5. diterjemah oleh Agus Maulana, Jakarta : Erlangga, 1990.
- Garrison H, Ray. Manajemen Akuntansi. edisi 3. diterjemah oleh Dr. Erwan Dukat, AK, Drs. Bambang Purnomosidhi, AK. Yogyakarta : Group Yogyakarta, 1987.
- Gray, Jack dan Ricketts. Cost and Managerial Accounting. 4 th ed. Singapore : Mc. Graw Hill Book, 1988.
- Hongren T, Charles. Introduction to Management Accounting. 6 th ed. diterjemahkan oleh Moh. Badjuri dan Drs. Kusnedi, diedit oleh Gunawan Hutauruk, MBA. Jakarta : Erlangga, 1994.
- Halim, Abdul, Drs.,MBA., AK., Bambang Supomo, AK. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta : BPF E UGM, 1990.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. Standar Akuntansi Keuangan. Jakarta : Salemba Empat, 1994.
- Miller, Elwood L. Responsibility Accounting and Performance Evaluation. New York : Van Nostrand Renhald Co. Inc, 1984.
- Mulyadi, AK. Akuntansi Manajemen - Konsep, Manfaat dan Rekayasa. edisi 2. Yogyakarta : STIE YKPN, 1993.
- Mulyadi, AK. Akuntansi Biaya - Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya. edisi 5. Yogyakarta : BPF E, 1993.
- Norguard, Corine T. Management Accounting. Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1985.
- Supriyono. Akuntansi Biaya - Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok Produksi. edisi 3. Yogyakarta : BPF E UGM, 1993.
- Supriyono. Akuntansi Manajemen - Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Yogyakarta : BPF E UGM, 1987
- Supriyono, Mulyadi. Akuntansi Manajemen 3 - Proses Pengendalian Manajemen. Yogyakarta : STIE YKPN, 1989.

Supriyono, Mulyadi. Akuntansi Manajemen 2 - Struktur Pengendalian Manajemen. Yogyakarta : STIE YKPN, 1989.

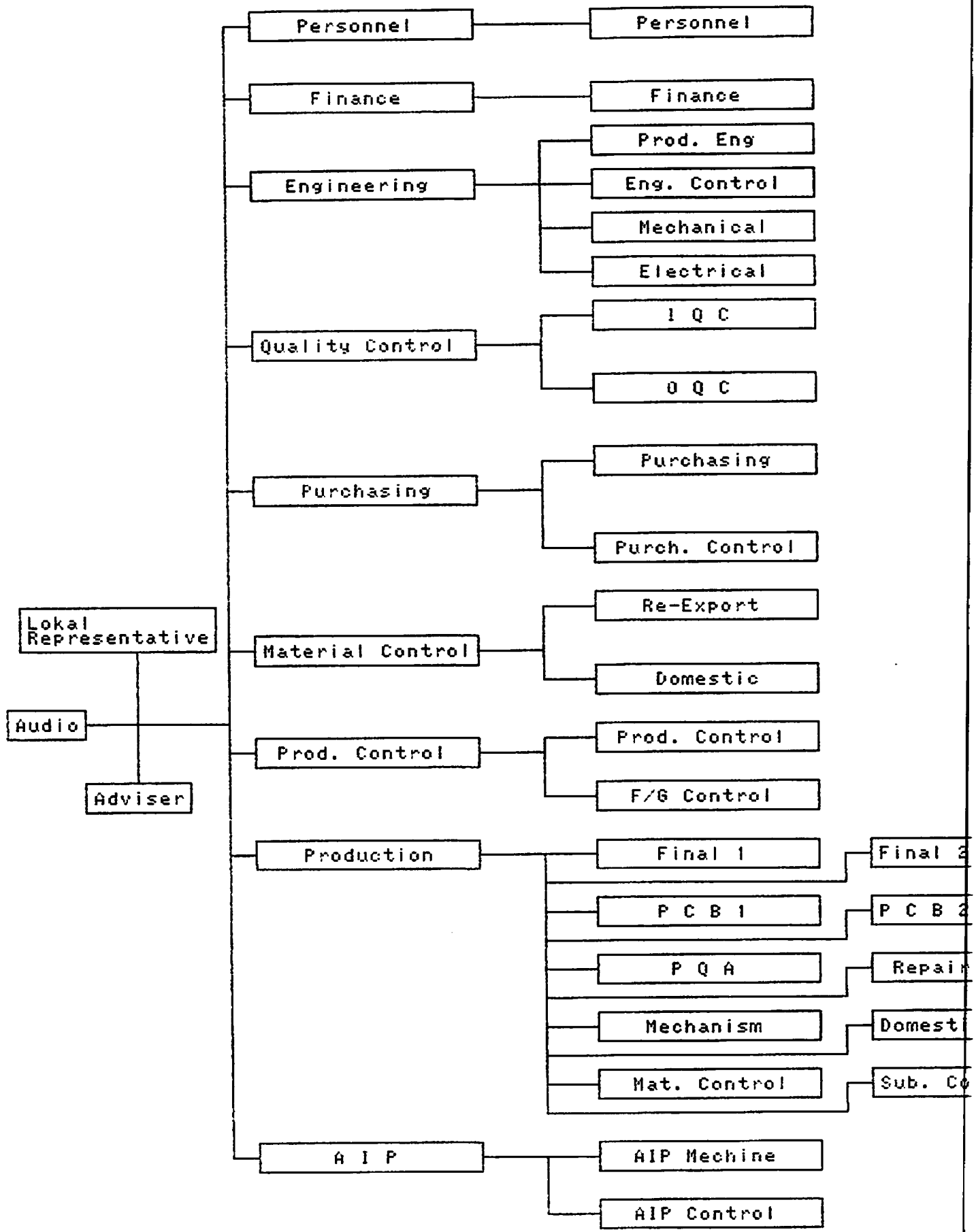
Usry F, Milton - Hammer H, Lawrence. Cost Accounting, Planning dan Control. edisi 9. Jakarta : Erlangga, 1995.

Welsh, Glenn A. Budgeting : Profit Planning and Control. 4th ed. Enlewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall Inc., 1988.

Struktur Organisasi PT. National Gobel



STRUKTUR ORGANISASI AUDIO DEPARTEMEN



PROFIT AND LOSS ACTUAL

ITEM	Profit and Loss					COMMENT
	Last Year	B.P	Actua	Vs.BP	Vs.LY	
PRODUCTION AMOUNT						
QTY AMT						
PRODUCTION COST						VS.BP
Direct Material Cost						
Material Disposal Expenses						
Moulding Expenses						
Production Labor Cost						
Indirect Labor Cost						
Depreciation F. Assets						
Other Manufacturing Cost						
PRODUCTION COST						
SALES DOMESTIC						
EXPORT						
QTY AMT						
SALES TOTAL						
Direct Material Cost						
Luxury Goods Sales Tax						
Royalty Expenses						
Direct Selling Expenses						
Head Office Expenses						
TOTAL VARIABLE COST						
MARGINAL PROFIT						
Moulding Expenses						
Direct Labor Cost						
Indirect Labor Cost						
Depreciation F. Assets						
H.O. Personnel Expenses						
H.O. Depreciation F.a.Exp						
H.O. Other Adm. Exp						
Interest Expenses						
Non Operating Exp./Income						
TOTAL FIXED COST						
Incr/Decrease of Fixed Cost						
PROFIT AND LOSS						
BREAK EVEN POINT						
ACCUM: PRODUCTION						
ACCUM: SALES						
ACCUM: PROFIT						
Inventory Fin. Goods						
Inventory Raw Material						
Material Intransit						
TOTAL INVENTORY						
Direct Personnel						
Indirect Personnel						
TOTAL PERSONNEL						
WRKING DAYS						

VS.LY

Lampiran IV

PERSONAL & MANUFACTURING EXPENSES ANALISYS

XX - 1997

Unit Rp.						Dept.					Variance	REMARK
Actual						B. Plan 97/98						
	Direct Person	Wages	Lembur	%	Direct Wages	DP	N	L	%	DW		
KI-K4	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
NS-S4	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
KWT	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
Total	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx	xx	
	Indirect person	Wages	Lembur	%	Indirect Salaries	IP	N	L	%	IS		
KI-K4	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
NS-S4	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
JAPAN	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
Total	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx	xx	
Grand Total	xx	xx	xx	x%	xx	xx	xx	xx	x%	xx		
Transportation & Delivery Exp	xx									xx	xx	
Traveling Exp. (overseas)	xx									xx	xx	
Electric Power, Gas & Water Exp.	xx									xx	xx	
Intertainment Exp.	xx									xx	xx	
Supplementary Mat. Cost	xx									xx	xx	
Licence Exp.	xx									xx	xx	
Training & Education Exp.	xx									xx	xx	
Contribution Exp.	xx									xx	xx	

PROFIT LOSS ANALISIS

MONTH : JUNE 1997

t : Rp.					Dept.
		ACTUAL	B. PLAN	DIFF	REMARKS
Production	QTY AMT	xxx xxx	xxx xxx		<u>Material Cost</u>
Water - Cost	AMT %	xxx xxx	xxx xxx		-- Diff. Price xx xx%
					-- Cost Up xx xx%
					-- Rate xx xx%
					-- Model Composition xx xx%
					-- Cost Down xx xx%
					-- Defect xx xx%
					-- Diff. Price Freezer . xx xx%
Moulding Dies	AMT %	xxx xxx	xxx xxx		<u>MOULDING DIES</u> xxx
					-- Information e/June xxx (finance H)
					-- Actual e/June xxx (Ref)
Sales	QTY	xxx	xxx		
	AMT	xxx	xxx		
Interest Exp.	AMT %	xxx xxx	xxx xxx		<u>Interest Expenses</u> Actual BP
					-- Fix. Assets xxx x xxx x%
					-- Mould&Dies xxx x xxx x%
					-- Finish Goods xxx x xxx x%
					-- Mat. Intransit xxx x xxx x%
					-- Mat. Stock xxx x xxx x%
					xxx
Direct selling Exp.	AMT %	xxx xxx	xxx xxx		<u>DIRECT. SELLING EXP.</u>
					-- Q. A xxx x%
					-- Normal sales Exp. xxx x%
					-- Commisi NP6/Nichimen xxx x%
					-- Transport xxx x%
					-- Beda harga freezer xxx x%
Profit/ Loss	AMT	xxx	xxx		
	%	xxx	xxx		xxx

EXPENSES & STOCK ANALISYS

XX - 1997

: Rp		Depart.	
<u>ACTUAL</u>			
<u>GOODS STOCK :</u>			
<u>TOTAL</u>	<u>G.E</u>	<u>TOTAL STOCK</u>	
<u>STOCK</u>	<u>STOCK :</u>	<u>W/O G.E</u>	
xxx	xxx	xxx	
Interest Exp. 1.5	xxx xxx	xxx xxx	Vs. Sales xx
<u>ERIAL STOCK</u>			
<u>TOTAL</u>	<u>G.E</u>	<u>TOTAL STOCK</u>	
<u>STOCK</u>	<u>STOCK :</u>	<u>W/O G.E</u>	
House Rp. xxx	Rp. xxx	Rp. xxx	
Rp. xxx	Rp. xxx	Rp. xxx	
Rp. xxx	Rp. xxx	Rp. xxx	
Interest Exp. 1.5	xxx xxx	xxx xxx	Vs. Sales
<u>ECT SELLING EXP.</u>			
Interest allowance 1.5%	Rp. xxx	Rp.	Direct Percentage 1.5%
			1.5%
	Sales	xxx	
transport	Rp. xxx	0.6%	0.5%
warehouse Freezer	Rp. xxx	0.6%	-
mini NPG / Nichimen	Rp. xxx	0.4%	-
	Rp. xxx	0.3%	-
	Rp.	xxx	2.9
			2.0%

INTEREST EXPENSES & DIRECT SELLING EXPENSES CALCULATION

XX - 1997

Unit : RP.				DEPT.			
ACTUAL				B. PLAN 97/98			
INTEREST EXPENSES				INTEREST EXPENSES:			
		Sales :				Sales	
		Dom :	xxx			Dom	
		Export :	xxx				
			xxx				
Material Stock :	xxx	X	1.5	=	xxx	X%	
Import Charges :	xxx	X	1.5	=	xxx	X%	
F. Goods Stock :	xxx	X	1.5	=	xxx	X%	
Mat. Intransit :	xxx	X	1.5	=	xxx	X%	
Moulding (NBV) :	xxx	X	1.5	=	xxx	X%	
F. Assets (NBV) :	xxx	X	1.5	=	xxx	X%	
Total	xxx				xxx	X%	
MATERIAL INTRANSIT :							
Beq		Material	End				
Balance	Payment	Received	Balance				
97/84	97/85	97/85	97/85				
xxx	xxx	xxx	xxx				



SURAT KETERANGAN
NO.40/NABEL/HRD/R/XI/1997

Yang bertanda tangan dibawah ini Kepala Departemen H R D
PT. NATIONAL GOBEL, dengan ini menerangkan bahwa :

N a m a : Dumaria
Universitas/Fakultas : Pakuan / Ekonomi
No.Pokok / N R P : 022193272 / 41043403930581
Semester/Jurusan : VIII / Akuntansi

Telah melaksanakan praktek/riset untuk pembuatan Laporan Tugas Akhir
di Perusahaan kami yaitu pada :

Div/Subdiv/Dept. : Audio
Judul : Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban
Sebagai Alat Bantu Dalam Sistem Pengendalian
Manajemen Departemen Audio PT. National Gobel
-
-
Waktu : 22 Juli - 15 September 1997

Surat Keterangan ini diberikan untuk diketahui dan dipergunakan
sebagaimana perlunya.

Jakarta, 05 November 1997
Div. General Affair & HRD
H R D



Helmi Zainuri
Drs. Helmi Zainuri
Manager