



**HUBUNGAN PENERAPAN KONSEP AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN PRESTASI PIMPINAN PUSAT
BIAYA OPERASI PADA PT. WINNER GARMENTS MANUFACTURING
CORP. BOGOR**

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat *
dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Diajukan Oleh :

NENENG SULFIAH MUTIARA

NRP : 022198210

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2003**

**HUBUNGAN PENERAPAN KONSEP AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN PRESTASI PIMPINAN PUSAT
BIAYA OPERASI PADA PT. WINNER GARMENTS MANUFACTURING
CORP. BOGOR**

Skripsi

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

Menyetujui :

Dekan Fakultas Ekonomi,



(Eddy Mulyadi S, Drs., Ak., MM)

Ketua Jurusan,

(Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM)

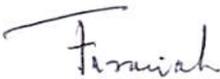
**HUBUNGAN PENERAPAN KONSEP AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN PRESTASI PIMPINAN PUSAT
BIAYA OPERASI PADA PT. WINNER GARMENTS MANUFACTURING
CORP. BOGOR**

Skripsi

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
dalam mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi
pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor

Menyetujui :

Penguji,



(H. Fazariah Mahruzar, Dra., ak., MM)

Pembimbing,



1. (Yohanes Indrayono, Drs., Ak., MM)



2. (Fanani, SE., Ak)

Dan Dia menundukkan apa yang ada di bumi semuanya, sebagai rahmat dari pada-Nya, sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda kekuasaan Allah bagi kaum yang berfikir. (Al- Jaatsiyah : 13)

Kupersembahkan Skripsi ini guna memenuhi harapan orang-orang tercinta disekitarku: Mi', teh Mung (Bunda), teh Non, teh Yah', A' Dadang, serta seseorang yang kelak mengisi hari-hari bersamaku.....

ABSTRAKSI

Skripsi ini disusun oleh **NENENG SULFIAH MUTIARA, NRP. 022198210** dengan Dosen Pembimbing Yohanes Indrayono, Ak.,MM, dan Co Pembimbing Fanani, SE.,Ak, dengan mengambil judul **“HUBUNGAN Penerapan Konsep akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Prestasi Pimpinan Pusat Biaya Operasi Pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor”**

Penelitian dilakukan di PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor yang beralamat di Jl. Neglasari II Kedung Halang- Bogor. Perusahaan ini hanya memproduksi celana jeans dan celana bukan jeans dengan memakai merk Lawman, Structure dan Lee Cooper.

Maksud penelitian ini adalah untuk mendapatkan data-data yang relevan sesuai dengan judul skripsi, mempelajari dan mengevaluasi, serta membandingkan penerapan di perusahaan dengan teori yang ada di perkuliahan, sedangkan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban, mengetahui prestasi manajer pusat biaya operasi, dan untuk mengetahui bagaimana hubungan penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi perusahaan.

Metode penelitian yang penulis lakukan terdiri dari dua jenis yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan. Pada penelitian lapangan penyusun mempelajari konsep penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan, mempelajari anggaran dan pusat biaya operasi serta kebijakan-kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan materi skripsi dan melakukan wawancara dengan karyawan perusahaan yang terkait dengan materi skripsi, selanjutnya hasil penelitian dibandingkan dengan hasil penelitian kepustakaan.

Dari hasil analisis dan pembahasan penelitian yang penulis lakukan, penulis mengambil suatu hipotesis yaitu bahwa hubungan penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan memberikan peranan yang positif dalam meningkatkan prestasi pimpinan pusat biaya operasi. Kemudian dari perhitungan analisis selisih, perusahaan hanya membandingkan anggaran dan realisasinya, sehingga kurang menunjukkan hasil analisis yang optimal dan tidak

jelas siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi. Sedangkan tindak lanjut terhadap selisih yang terjadi tidak dilakukan pada saat itu juga tetapi perusahaan hanya melakukan perbaikan dengan mengadakan perubahan dan penyesuaian anggaran berdasarkan kondisi yang ada untuk periode mendatang, akibatnya realisasi lebih besar dari anggaran.

Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor telah cukup memadai, untuk penerapan akuntansi pertanggungjawaban karena penilaian prestasi manajer pusat biaya operasi dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan kenyataan yang telah dilaporkan oleh masing-masing bagiannya. Sehingga pelaporan tersebut dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan penyimpangan yang terjadi dari masing-masing bagian. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu untuk menilai prestasi manajer pusat biaya operasional pada penelitian ini menghasilkan pengukuran prestasi yang lebih objektif, sehingga akan lebih memuaskan para karyawan dan manajer di bagian operasional perusahaan tersebut.

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Hubungan Penerapan Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Prestasi Pimpinan Pusat Biaya Operasi Pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor”**.

Penulisan serta penyusunan skripsi ini dimaksudkan guna memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam skripsi ini penulis menyadari masih terdapat suatu kekurangan serta kurang sempurnanya dalam hal penulisan serta penyajian. Hal tersebut disadari karena adanya keterbatasan ilmu serta kemampuan yang dimiliki oleh penulis, oleh sebab itulah penulis membuka diri dari kemungkinan adanya kritik serta saran yang membangun untuk penyempurnaannya.

Skripsi ini pada saat penyusunannya tidak lepas dari adanya dukungan serta bantuan dari berbagai pihak, pada kesempatan ini penulis juga ingin mengucapkan banyak-banyak terima kasih kepada :

- 1) Bapak Eddy Mulyadi S, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
- 2) Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.
- 3) Bapak Edhi Asmirantho, SE., MM., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, Bogor.

- 4) Bapak Yohanes Indrayono, Drs., Ak., MM., selaku Dosen Pembimbing yang telah sudi meluangkan waktu serta membangun pikirannya sehingga skripsi ini dapat selesai.
- 5) Bapak Fanani, SE.,Ak, selaku Co Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu untuk membimbing penulis hingga selesainya skripsi ini.
- 6) Bapak Herry Priyadi selaku Ass. Personalia dan G.A. Manager PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor
- 7) Abah (Alm) dan Umi tercinta serta kakak-kakak tercinta yang selalu memberikan dorongan baik moril maupun spiritual serta material tanpa balas jasa.
- 8) Yulina dan Lismiarti yang selalu bersama dari awal sampai akhir masa perkuliahan. (The days we've shared together are the sweetiest days, we always happy to help each other's problems and delighted with each other's successes).
- 9) Rekan-rekan seperjuangan yang telah memberikan masukan dalam proses penyusunan skripsi ini (Wine, Any, Intan ,SE.) serta Rental Mataram (Mas Wit' makasih yaa).
- 10) Teman-teman Jurusan Akuntansi angkatan '98 terutama kelas E (jangan pada bercanda terus, selesaikan ya' skripsinya)

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Bogor, April 2003

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAKSI	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	6
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian	7
1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma, dan Hipotesis	8
1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian.....	8
1.5.2. Hipotesis	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban	13
2.1.1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban..	15
2.1.2. Tujuan Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	18
2.1.3. Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	24
2.1.4. Tahap-tahap Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	25
2.2. Hakekat Pusat Pertanggungjawaban	26
2.2.1. Pusat Biaya.....	28
2.2.1.1. Pusat Biaya Teknik	29
2.2.1.2. Pusat Biaya Kebijakan	30
2.2.2. Pusat Pendapatan.....	31
2.2.3. Pusat Laba	32
2.2.4. Pusat Investasi	32
2.3. Pengukuran Prestasi	33
2.3.1. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali	33
2.3.2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management By Objective)	36
2.4. Anggaran Sebagai Alat Pengukur Prestasi	37
2.4.1. Pengertian Anggaran	37
2.4.2. Fungsi dan Tujuan Anggaran.....	39
2.4.3. Jenis Anggaran.....	41
2.4.4. Penyusunan Anggaran.....	42
2.4.5. Hubungan Antara Anggaran dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	44
2.5. Laporan Pertanggungjawaban dengan Analisis Selisih	45
2.5.1. Laporan Pertanggungjawaban dan Penggunaannya	45
2.5.2. Analisis Selisih.....	47

BAB III	OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1.	Objek Penelitian.....	49
3.2.	Metode Penelitian	50
3.2.1.	Desain Penelitian.....	50
3.2.2.	Operasionalisasi Variabel	52
3.2.3.	Metode Penarikan Sampel	53
3.2.4.	Prosedur Pengumpulan Data.....	53
3.2.5.	Metode Analisis	54
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1.	Profil Perusahaan	56
4.1.1.	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	56
4.1.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	59
4.1.3.	Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan	61
4.2.	Profil Responden.....	65
4.3.	Isi Pembahasan	66
4.3.1.	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.....	66
4.3.1.1.	Struktur Organisasi	67
4.3.1.2.	Proses Penyusunan Anggaran.....	70
4.3.1.3.	Penggolongan Biaya	83
4.3.1.4.	Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	86
4.3.1.5.	Pelaporan Biaya	88
4.4.	Penilaian Prestasi Manajer	89
4.5.	Hubungan Penerapan Konsep Akuntansi Pertanggung- jawaban dengan Prestasi Pimpinan Pusat Biaya Operasi Pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor. ..	91
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1.	Simpulan.....	98
5.1.1.	Simpulan Umum	98
5.1.2.	Simpulan Khusus	99
5.2.	Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perekonomian suatu negara khususnya yang menganut azas perekonomian terbuka tidak terlepas dari keterkaitan pelaku ekonomi di dalam negeri itu sendiri maupun dengan negara lain. Kemajuan teknologi telah membaurkan batas geografi antar negara dan semakin memperjelas perwujudan globalisasi perekonomian dunia.

Di Indonesia saat ini sektor ekonomi sedang giat membangun untuk menghadapi globalisasi perekonomian dimana pasar bebas akan masuk ke Indonesia maka dipersiapkan sebuah terobosan baru, setelah dilanda krisis beberapa tahun lalu, sektor industri adalah salah satu yang coba giat di tingkatkan selain daripada sektor pertanian yang memang merupakan investasi paling besar yang di dapat untuk pemasukan negara. Terobosan baru dalam bidang industri ini telah cukup lama dibangun untuk meningkatkan perekonomian negara, tentu saja sebuah industri yang berbentuk perusahaan ini memerlukan sebuah sistem yang baik untuk menjalankan itu semua, dimana sistem ini dapat mendukung keberhasilan guna bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sama yaitu seperti garmen yang kian menjamur di Indonesia.

Faktor pendukung di butuhkan pula sebuah sistem untuk menjalankan itu semua diantaranya adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang gunanya untuk membuat laporan kinerja dan menilai aktivitas yang telah

dilakukan secara cermat dan teliti, Mulyadi dalam bukunya **Akuntansi manajemen**, berpendapat bahwa :

Hasil dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran, sedangkan informasi masa lalu bermanfaat sebagai penilai kinerja manajer pusat dan juga pemativasi manajer. (Mulyadi ; 1993 ; hal 170)

Globalisasi perekonomian khususnya di bidang perindustrian juga berpengaruh terhadap perekonomian negara dalam berbagai bentuk dan tantangan. Untuk itulah bidang perindustrian seperti garmen ini perlu mempunyai dasar kebijakan yang terarah dan mampu mengantisipasi setiap keadaan untuk mengantisipasi persaingan yang semakin ketat.

Dampak yang lebih nyata dari hal diatas telah membawa industri-industri di Indonesia ke dalam situasi usaha yang lebih kompetitif. Oleh karena itu agar masing-masing perusahaan mampu mempertahankan eksistensinya dan mampu mengembangkan usahanya masing-masing perlu adanya sikap manajemen yang lebih dewasa.

Bagi dunia usaha, suatu penerapan formula baru merupakan antisipasi dari tingginya tingkat persaingan dunia usaha. Perusahaan dituntut untuk dapat bekerja secara efisien serta harus dapat mengadakan perhitungan-perhitungan yang tepat dalam menentukan keputusan-keputusan perhitungan vital. Untuk perhitungan yang berhubungan dengan ilmu akuntansi, praktisi akuntansi didalamnya harus dapat memberikan pertimbangan berdasarkan perhitungan yang akurat sehingga keputusan yang diambil merupakan suatu keputusan optimal yang dapat dilakukan.

Suatu perusahaan di dirikan dengan tujuan agar perusahaan itu dapat memperoleh laba yang optimum sehingga kontinuitas perusahaan terjamin dan jalannya perusahaan dapat langgeng disertai dengan peningkatan perusahaan secara kualitatif maupun kuantitatif. Laba suatu perusahaan merupakan selisih antara jumlah pendapatan dengan jumlah pengeluaran berupa biaya-biaya yang terjadi selama suatu periode tertentu. Agar diperoleh laba yang optimum, maka cara yang harus ditempuh adalah dengan memperbesar selisih antara jumlah pendapatan dengan jumlah pengeluaran tadi. Artinya laba optimum suatu perusahaan dapat dicapai melalui peningkatan pendapatan dari nilai penjualan atau melalui pengurangan biaya-biaya atau gabungan keduanya. Tindakan yang lebih efektif adalah dengan menekan pengeluaran atau biaya karena ini merupakan faktor yang cukup berarti dalam memperebutkan konsumen.

Dalam tingkat persaingan yang cukup kompetitif dewasa ini, pengurangan biaya merupakan faktor yang cukup berarti dalam memperebutkan pangsa pasar. Pendapatan akan sulit mengalami kenaikan apabila biaya operasional relatif lebih tinggi dibandingkan dengan biaya operasional perusahaan saingan. Permasalahan menurunkan biaya bukan merupakan hal yang sederhana. Banyak faktor yang mempengaruhi masalah biaya ini, baik faktor yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan. Pada penelitian ini pembahasan di batasi pada pengaruh yang berasal dari dalam.

Untuk dapat mengendalikan biaya dengan baik, manajemen memerlukan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan,

pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Seiring dengan semakin kompleksnya perusahaan, fungsi manajemen lebih ditekankan lagi pada fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. **Garrison dalam bukunya *Managerial Accounting, Concept for Planning, Controlling and Decision Making*, yang diterjemahkan oleh Kusnaedi, dengan judul *Akuntansi Manajemen, Konsep untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan*, mengemukakan pendapatnya bahwa :**

Secara garis besar proses manajemen meliputi perencanaan dan pengendalian perencanaan mencakup pengembangan tujuan untuk masa depan dan penyusunan anggaran. Pengendalian mencakup langkah yang diambil pimpinan untuk menjamin bahwa seluruh bagian perusahaan berfungsi sesuai dengan kebijakan perusahaan agar berjalan dengan efektif, suatu perusahaan harus memperhatikan perencanaan dan juga pengendalian. (Garrison; Tj; 1997 ; hal 428)

Fungsi perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan yaitu yang menyangkut tindakan-tindakan yang harus di ambil untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan fungsi pengendalian merupakan upaya-upaya yang dilakukan manajemen untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan akan tercapai.

Untuk mengendalikan perusahaan dibutuhkan suatu sistem pengendalian manajemen. Karena itu pengendalian suatu organisasi sebaiknya dilaksanakan dengan menetapkan suatu bagian sebagai suatu pusat pertanggungjawaban. Dengan menggunakan pusat-pusat pertanggungjawaban, pengeluaran-pengeluaran dari sebuah pusat biaya operasional dapat di ukur dengan lebih tepat dan dapat dikaitkan dengan unjuk kerja (*performance*) manajer pusat biaya tersebut dalam memimpin bagian atau divisi operasional itu.

Dalam menjalankan serta mengendalikan aktifitas pada pusat pertanggungjawabannya, manajer selalu memerlukan informasi mengenai aktivitas-aktivitas yang merupakan hasil keluaran dari sistem akuntansi yang diterapkan perusahaan. Kedua informasi ini diperlukan manajer untuk meyakinkan bahwa apa yang telah di rencanakan sebelumnya sudah atau belum mencapai sasaran. Di dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya dikumpulkan dan dilaporkan menurut pusat pertanggungjawabannya. Konsep ini menyajikan data yang di rencanakan maupun data yang sebenarnya pada setiap pusat pertanggungjawaban, sehingga manajemen akan merasa lebih mudah dalam menilai apakah pusat pertanggungjawaban itu telah melakukan aktivitasnya dengan biaya seefisien mungkin dan juga jika ada penyimpangan dari yang telah di rencanakan, manajemen tidak hanya mengetahui jumlah penyimpangan itu, tetapi juga orang yang harus bertanggungjawab atau berprestasi atas penyimpangan tersebut.

Konsep akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik apabila syarat-syarat berikut terpenuhi, yaitu :

- Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan uraian tugas serta tanggung jawab yang jelas.
- Perusahaan mempunyai standar-standar yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan rencana-rencana perusahaan. Biasanya dalam bentuk anggaran.
- Biaya-biaya yang ada pada perusahaan dapat dipisahkan dalam biaya terkendali (*Controllable Cost*) dan biaya tidak terkendali (*Uncontrollable Cost*).

Dalam menjalankan serta mengendalikan aktifitas pada pusat pertanggungjawabannya, manajer selalu memerlukan informasi mengenai aktivitas-aktivitas yang merupakan hasil keluaran dari sistem akuntansi yang diterapkan perusahaan. Kedua informasi ini diperlukan manajer untuk meyakinkan bahwa apa yang telah di rencanakan sebelumnya sudah atau belum mencapai sasaran. Di dalam akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya dikumpulkan dan dilaporkan menurut pusat pertanggungjawabannya. Konsep ini menyajikan data yang di rencanakan maupun data yang sebenarnya pada setiap pusat pertanggungjawaban, sehingga manajemen akan merasa lebih mudah dalam menilai apakah pusat pertanggungjawaban itu telah melakukan aktivitasnya dengan biaya seefisien mungkin dan juga jika ada penyimpangan dari yang telah di rencanakan, manajemen tidak hanya mengetahui jumlah penyimpangan itu, tetapi juga orang yang harus bertanggungjawab atau berprestasi atas penyimpangan tersebut.

Konsep akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik apabila syarat-syarat berikut terpenuhi, yaitu :

- Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang memadai dengan uraian tugas serta tanggung jawab yang jelas.
- Perusahaan mempunyai standar-standar yang digunakan untuk mengukur pelaksanaan rencana-rencana perusahaan. Biasanya dalam bentuk anggaran.
- Biaya-biaya yang ada pada perusahaan dapat dipisahkan dalam biaya terkendali (*Controllable Cost*) dan biaya tidak terkendali (*Uncontrollable Cost*).

Pada perusahaan yang relatif besar, penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban sudah merupakan suatu keharusan. Namun sejauhmana pihak manajemen menerapkan tidak sama bagi setiap perusahaan, masing-masing menerapkan secara berbeda sesuai dengan permasalahan yang dihadapinya.

Berdasarkan pada uraian di atas, maka masalah ini penulis kemukakan dalam skripsi yang berjudul :

**HUBUNGAN PENERAPAN KONSEP AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN PRESTASI PIMPINAN
PUSAT BIAYA OPERASI PADA PT. WINNER GARMENTS
MANUFACTURING CORP.**

1.2. Identifikasi Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian yang telah disebutkan di atas, penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan untuk mengukur prestasi manajer. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang berjalan pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp ?
- 2) Apakah penilaian prestasi manajer pusat biaya operasional sudah mendorong peningkatan pengendalian biaya-biaya pada bagian operasional pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp?

- 3) Sejauhmana hubungan pemakaian konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dengan informasi yang relevan dan menganalisisnya sebagai studi perbandingan antara teori dan prakteknya.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang berjalan pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp
- 2) Untuk memberikan penilaian atas prestasi manajer pusat biaya yang dikaitkan dengan pengendalian biaya-biaya pada bagian operasional pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp
- 3) Untuk mengetahui hubungan antara penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp

1.4. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai relevansi antara teori dan praktek terutama yang berkaitan dengan bidang :

1) Bidang Akademis

Untuk melihat hubungan yang terjadi antara penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi dari segi penerapan disiplin ilmu yang penulis pelajari.

2) Bidang Praktis

Untuk memberikan penilaian mengenai hubungan yang terjadi antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi sehingga dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengevaluasi sistem akuntansi pertanggungjawaban di masa yang akan datang.

1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma dan Hipotesis

1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

Perusahaan-perusahaan dalam melakukan kegiatannya mengarah kepada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, jadi dalam melaksanakan seluruh aktivitasnya, harus selalu disesuaikan dengan rencana dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Para manajer dan karyawan juga harus selalu di motivasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara bertanggung jawab dan terarah.

Pengendalian organisasi perusahaan perlu dilakukan untuk menghindarkan penyimpangan-penyimpangan dari tujuan manajemen. Seorang manajer pusat pertanggungjawaban harus mampu menganalisis perubahan-perubahan yang terjadi, yaitu keadaan

sekarang (aktual) harus dibandingkan dengan keadaan yang direncanakan (anggaran).

Dengan demikian harus diakui bahwa perilaku manusia perlu mendapat perhatian yang seksama dalam menerapkan pengendalian biaya. Menurut Woodworth dan Marquis, aktivitas individu merupakan respon dari interaksi antara stimulus dari luar individu dengan stimulus dari dalam individu sendiri. Berdasarkan pendapat ini, anggaran dapat dianggap sebagai suatu stimulus yang dapat menggambarkan pengaruh terhadap perilaku seorang manajer yang bertanggungjawab atas sebuah pusat biaya.

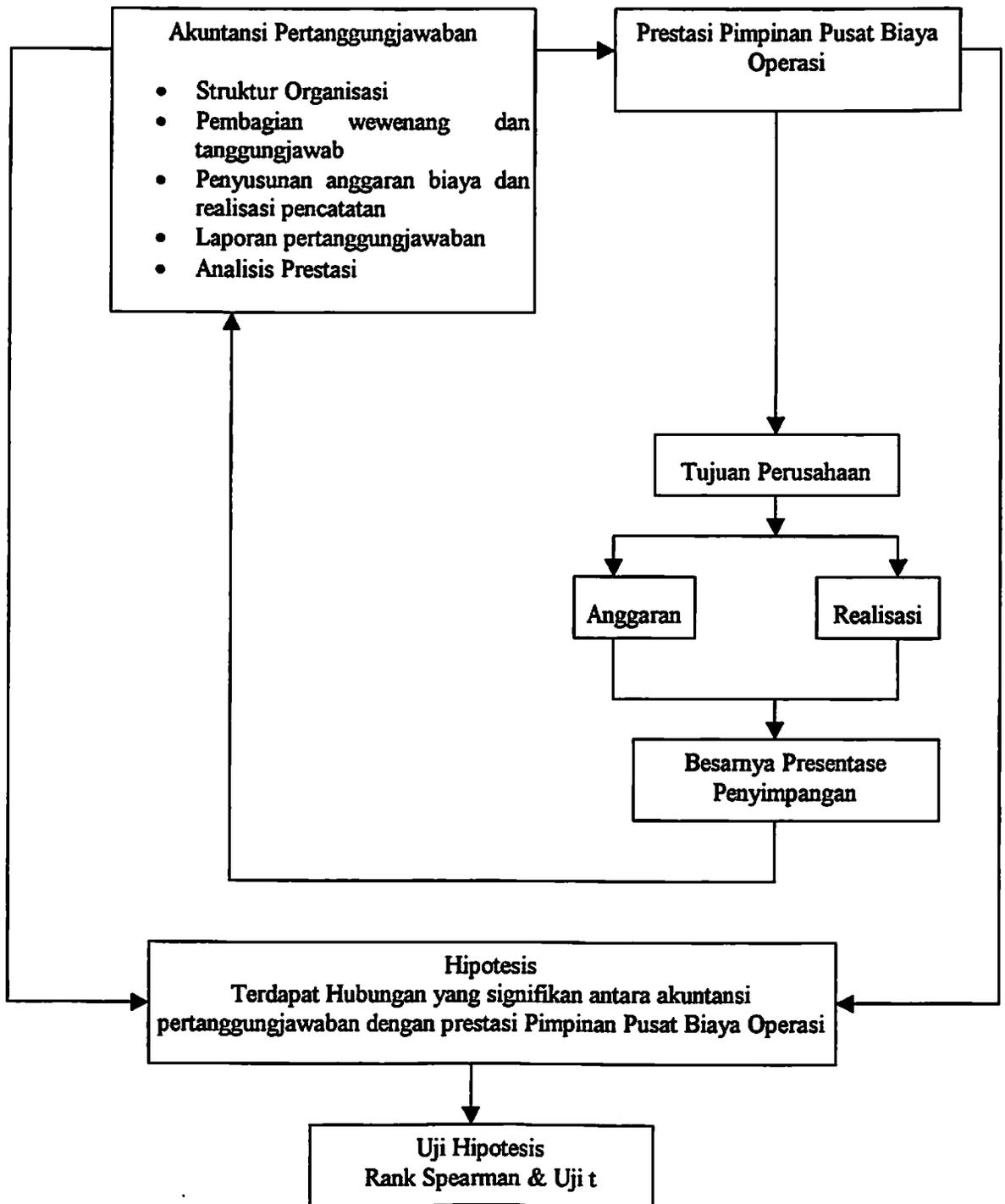
Pengukuran terhadap pengeluaran-pengeluaran pada pusat-pusat biaya memerlukan pembatasan tanggung jawab antara satu bagian dengan bagian yang lain. Unsur-unsur biaya apa saja yang menjadi tanggung jawab sebuah bagian dan unsur-unsur biaya yang menjadi tanggung jawab antar bagian biaya-biaya tersebut, mesti di klasifikasikan berdasarkan hubungan dengan tingkatan manajemen, waktu dan hubungannya dengan volume produksi.

Menurut sifatnya biaya dapat dibagi menjadi biaya terukur (*engineered cost*) dan biaya pertimbangan (*discretionary cost*). Pembagian biaya menurut sifatnya ini akan sangat memudahkan pengalokasian biaya kepada pusat-pusat biaya. Pengalokasian yang akurat dan relevan dapat menghindarkan kerenggangan hubungan antar bagian. Pusat-pusat biaya yang merasa bahwa bagiannya menerima beban biaya yang tidak semestinya, biasanya memberikan

reaksi negatif. Hal ini tidak menguntungkan bagi pengendalian para manajer yang bertanggung jawab atas pusat biaya tersebut.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu untuk menilai prestasi manajer pusat biaya operasional pada penelitian ini menghasilkan pengukuran prestasi yang lebih objektif, sehingga akan lebih memuaskan para karyawan dan manajer di bagian operasional.

Paradigma Penelitian



1.5.2. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu proposisi atau anggapan sementara yang mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan atau pemecahan masalah atau digunakan sebagai dasar penelitian lebih lanjut. Dari uraian identifikasi masalah di atas penulis merumuskan hipotesis yang akan dibuktikan dalam penelitian sebagai berikut :

- 1) Penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp berjalan dengan baik.
- 2) Kinerja pimpinan atau manajer pusat biaya operasi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp berjalan dengan baik.
- 3) Terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya operasi dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi.

Adapun hipotesis dalam penelitian dapat penulis rumuskan sebagai berikut:

Ho : Tidak terdapat hubungan antara penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi.

Ha : Terdapat hubungan antara penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Merupakan kumpulan, ringkasan dan laporan informasi keuangan tentang pusat keputusan atau pusat pertanggungjawaban di seluruh organisasi. Selain itu, akuntansi pertanggungjawaban melacak biaya, perolehan atau laba bagi manajer perorangan terutama yang bertanggung jawab untuk mengambil keputusan mengenai biaya, perolehan atau laba yang meragukan dan mengenai hal ini kemudian di ambil keputusan. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan hal yang tepat karena pimpinan tertinggi telah mendelegasikan kekuasaannya untuk mengambil keputusan kepada unit-unit pertanggungjawaban dimana tiap kinerja manajer harus diterapkan dengan bagaimana caranya mengelola masalah ini dibawah pengawasan mereka.

Pusat pertanggungjawaban adalah satuan dalam sebuah organisasi yang mengawasi biaya, pendapatan, atau dana investasi. Untuk kepentingan akuntansi, pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan sebagai pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Sebuah sistem akuntansi pertanggungjawaban yang disusun dengan baik, akan jelas menentukan pusat pertanggungjawaban yang dapat mengumpulkan dan melaporkan informasi pendapatan dan biaya dengan bidang pertanggungjawaban.

Salah satu alat formal yang digunakan dalam mengumpulkan data untuk membantu pengambilan keputusan dalam rangka mencapai tujuan

utama suatu perusahaan adalah sistem akuntansi. Sistem akuntansi pada dasarnya ditujukan untuk menyediakan informasi bagi pihak-pihak utama yang berkepentingan dengan organisasi tersebut, yaitu :

- Laporan intern, diperuntukkan bagi pimpinan dan pihak intern lain yang dipergunakan dalam perencanaan dan pengendalian operasi rutin serta untuk perencanaan strategis.
- Laporan ekstern, diperuntukkan bagi pemegang saham, pemerintah (kantor pajak) dan pihak ketiga lainnya (Kreditor).

Suatu laporan keuangan bertujuan memberikan informasi keuangan mengenai informasi keuangan mengenai keadaan perusahaan dan hasil-hasil yang dicapai kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Dalam beberapa kasus, laporan keuangan yang diterbitkan kurang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen dalam menjalankan operasi perusahaan, hal ini disebabkan oleh adanya suatu kompromi antara berbagai kepentingan informasi pihak intern dan ekstern dalam pembuatan laporan keuangan tersebut .

Informasi yang sifatnya terlalu umum membawa konsekuensi serius bagi manajemen (pihak intern), karena jika manajemen ingin menggunakan informasi yang diambil sering berkurang. Akibat berkurangnya relevansi, informasi yang dihasilkan dapat berakibat buruk pada proses pengambilan keputusan.

Kebutuhan manajemen akan informasi yang lebih rinci dan lebih relevan melahirkan adanya sistem akuntansi manajemen yang dapat menyajikan keadaan perusahaan secara lebih rinci sehingga pihak manajemen

pun dapat mengetahui keadaan perusahaannya sampai kepada hal-hal yang kecil. Dalam sistem akuntansi manajemen terdapat berbagai jenis informasi yang masing-masing berbeda, tergantung dari pemakai informasinya, salah satunya adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2.1.1. Pengertian Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu konsepsi penting dalam akuntansi yang dikembangkan dalam rangka meningkatkan kapasitas akuntansi sehubungan dengan fungsinya sebagai alat bantu manajemen. Mulyadi dalam bukunya **Akuntansi Biaya-Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya** mengungkapkan apa yang dimaksudkan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilaporkan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan. (Mulyadi ; 1986 ; hal 379)

Ada beberapa kutipan mengenai konsep akuntansi pertanggungjawaban yang di tulis oleh beberapa ahli.

Anthony, Welsch dan Reece dalam bukunya **Fundamental of Management Accounting**, mengemukakan : “Responsibility accounting collects and reports planned and actual accounting information about the inputs and outputs of responsibility centers”. (Roberts, Welsch and Reece ; 1985 ; hal 541)

Hornrgren dan Sundem dalam bukunya Introduction to Management Accounting, mengemukakan :

A responsibility accounting system measures the financial result of responsibility centers. Executive use responsibility accounting information to evaluate managers and there by motivate them to act in organization best interest. (Hornrgren dan Sundem ; 1996 ; hal 260)

Sedangkan **John A Higgins** dalam artikelnya **“Responsibility Accounting”** **Arthur Andersen Chronicle, Volume C, 1952**, yang dikutip **Jack Gray dan Ricketts** dalam bukunya **Cost and Managerial Accounting**, mengemukakan :

Responsibility accounting system are tailored to the organizational stucture so that revenues and cost are accumulated and reported by centers of responsibility within the organization is charged only with the revenues and cost for which it has control. (Gray dan Ricketts ; 1989 ; hal 374)

Hansen dan Mowen dalam buku **Management Accounting** yang dialihbahasakan oleh **Ancella A. Hermawan**, dengan judul **Manajemen Akuntansi**, menjelaskan bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistim yang mengukur berbagai hasil dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat tanggung jawab mereka. (Hansen dan Mowen , Tj ; 2000 ; hal 63)

Dari uraian kutipan di atas dapat di ambil hal-hal pokok sebagai berikut:

- 1) Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya di bentuk untuk mencapai sasaran tertentu, yang dimaksudkan dengan pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit atau bagian-bagian dalam suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang

bertanggungjawab terhadap unit atau bagian tersebut. Sistem akuntansi pertanggungjawaban ditujukan untuk mengukur pelaksanaan pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi.

- 2) Yang di ukur dari pusat-pusat pertanggungjawaban adalah input dan outputnya, dimana input menyatakan tentang pemakaian sumber daya sedangkan output menyatakan jumlah hasil yang dicapai.
- 3) Sistem akuntansi pertanggungjawaban berhubungan dengan struktur informasi yang dinyatakan dalam satuan mata uang. Berarti input di ukur dengan jumlah biaya yang dikeluarkan, sedangkan output diukur dengan jumlah pendapatan yang di terima.
- 4) Informasi yang dihasilkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, baik mengenai input maupun output terdiri dari dua jenis, yaitu :
 - Informasi tentang hasil yang telah di capai (aktual)
 - Informasi mengenai rencana-rencana yang berfungsi sebagai tolok ukur dalam membandingkannya dengan hasil yang dicapai, dapat berupa standar atau anggaran biaya dan anggaran pendapatan.
- 5) Manajer yang bertanggung jawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban harus selalu melaporkan berbagai perkembangan yang terjadi di dalam perusahaan beserta seluruh permasalahan yang sedang dihadapinya, untuk itu diperlukan laporan tertulis (*responsibility accounting report*).

- 6) Kedua jenis informasi diatas harus dapat dibandingkan dan harus saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya (*comparable*), gunanya adalah jika dilakukan perbandingan antar keduanya maka akan dapat diketahui seluruh hasil kegiatan yang dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, apakah hasilnya sudah atau sesuai dengan rencana atau anggaran atau belum, apabila terjadi penyimpangan dari sasaran, manajer tersebut akan meneliti penyebabnya serta tindakan korektif yang akan dilakukan.
- 7) Pendekatan yang lebih modern dari pengawasan biaya dalam perusahaan adalah menghubungkan antara biaya yang dikeluarkan dengan personel yang bertanggung jawab terhadap biaya tersebut.

2.1.2. Tujuan Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dimanfaatkan oleh manajemen karena berbagai karakteristik yang dimilikinya. Beberapa tujuan pemanfaatannya yang penting adalah :

- 1) Untuk mengevaluasi prestasi kerja para manajer.

Pembentukan divisi-divisi atau unit-unit kerja di dalam suatu perusahaan terutama ditujukan untuk mendistribusikan tanggung jawab dari manajer puncak (*top management*) kepada para manajer dibawahnya (*middle management*). Seluruh manajer harus dapat secara nyata memberikan kontribusinya serta bertanggung jawab dalam mencapai target yang ditentukan perusahaan, untuk melakukan penilaian atau evaluasi kinerja

(*performance evaluation*) para stafnya, manajer puncak memerlukan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat bantu yang efektif. Manfaat yang dapat diberikan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah penyediaan informasi mengenai mengenai tolok ukur atau standar prestasi kerja para manajer dapat ditentukan secara wajar sesuai dengan jenis wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Menurut Sofyan Syafri Harahap dalam bukunya **Budgeting, Penganggaran, Perencanaan Lengkap untuk Membantu Manajemen**, manfaat dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- 1) **Sistem ini dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran yang lebih teratur.**
- 2) **Lebih mudah dalam penilaian prestasi manajer dan divisi.**
- 3) **Dapat menjadi media untuk memotivasi manajer agar mencapai tujuan dan sesuai dengan tanggung jawabnya.**

(Sofyan Safri Harahap ; 1997 ; hal 71)

- 2) Untuk memotivasi kerja para manajer.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly dalam bukunya yang berjudul **Organization** yang dialihbahasakan oleh Nunuk Adriani dengan Judul **Organisasi**, mengungkapkan sebagai berikut :

(1) Motivasi berkaitan dengan perilaku dan kinerja, (2) mengacu pada tujuan, (3) Motivasi berasal dari kejadian dan proses yang bersifat internal ataupun eksternal terhadap individu. (Gibson, Ivancevich dan Donnelly , Tj ; hal 97)

Para manajer lebih suka memotivasi stafnya secara positif karena mereka ingin mencari cara terbaik untuk menjalankan

pekerjaan mereka. Karyawan yang termotivasi akan tertarik dalam menghasilkan produk atau jasa yang bermutu tinggi, mereka cenderung lebih produktif daripada karyawan yang tidak termotivasi dan apatis.

Pengetahuan yang di miliki top manajemen mengenai kebutuhan para staffnya untuk memotivasi mereka agar prestasinya menjadi lebih baik harus pula disertai oleh adanya penentuan pengukuran prestasi yang di anggap adil dan wajar, dimana pengukuran itu dapat mengukur prestasi manajer sesuai dengan ruang lingkup wewenang, tanggung jawab serta jenis pekerjaan masing-masing. Hal ini akan menghilangkan berbagai dampak negatif yang mungkin timbul , seperti sikap saling curiga antar manajer, merasa dirugikan oleh atasan yang semuanya itu akan menimbulkan disfunctional kerja para manajer. Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat di pakai sebagai alat ukur yang memadai, karena pada sistem akuntansi pertanggungjawaban tolok ukur prestasi setiap manajer selalu ditetapkan dengan jelas dan transparan sesuai dengan luas bidang pertanggungjawabannya masing-masing. Tolok ukur yang digunakan sebagai kriteria penilaian prestasi itu biasanya berupa standar atau anggaran yang telah direncanakan dengan cermat. Dengan ditetapkannya anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan, karyawan atau manajer akan terpacu untuk mencapai anggaran tersebut. Akan tetapi hal ini

tergantung kepada faktor-faktor intern anggaran itu sendiri (hal ini akan di bahas pada bagian selanjutnya).

Sehubungan dengan motivasi yang dirasakan oleh manajer, **Barry E Chusing** dalam bukunya **Accounting Information System and Business Organization** yang diterjemahkan oleh **Ruchyat Kosasih** dengan judul **Sistem Akuntansi dan Organisasi Perusahaan**, berpendapat :

Perlu diketahui, bahwa anggaran bukan semata-mata sebagai suatu pelaksanaan taksiran untuk masa yang akan datang, tetapi juga merupakan suatu alat yang penting bagi pengendalian manajemen. Anggaran merupakan suatu standar pelaksanaan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap manajer harus waspada, bahwa setiap pekerjaannya akan dievaluasi berdasarkan anggaran. Hal ini akan mendorongnya memperoleh hasil sesuai dengan anggaran bahkan mungkin akan melampaui hasil-hasil yang dianggarkan (favorable). Secara luas, anggaran dengan teliti mencerminkan tujuan organisasi, manajer didorong untuk mengarahkan kegiatannya kepada pencapaian tujuan tersebut. Karena itu, anggaran dan laporan pelaksanaan keuangan yang merupakan tonggak sistem akuntansi pertanggungjawaban juga merupakan elemen penting dalam pengendalian manajemen pada organisasi perusahaan. (Chusing , Tj ; 1995 ; hal 43-44)

Pendapat Chusing ini sesuai dengan apa yang dikemukakan **Horngren** dan **Sundem** dalam bukunya **Introduction to Management Accounting**, mengemukakan :

Responsibility accounting emphasizes a major lesson for both management and accounting that is , the behaviour of managers as often heavily influenced by how their performance is measured. Thus accounting is usually far from being a sterile secondary part of managers professional life. Instead, the accounting system often plays a key role motivating managers towards are a way from desires of top management. (Horngren dan Sundem ; 1987 ; hal 16)

3) Untuk pengendalian biaya

Pada prinsipnya, pengendalian biaya ditujukan untuk memperoleh hasil (barang maupun jasa) sebaik-baiknya dengan pemakaian bahan (bahan baku, tenaga kerja, usaha, fasilitas tertentu) seminimal mungkin. Pengendalian biaya dilakukan dengan tiga cara, pertama adalah penetapan tolok ukur perbandingan. Selanjutnya mencatat prestasi yang dihasilkan, dan terakhir membandingkan antara hasil yang dicapai dengan tolok ukur tersebut. Horngren dan Sundem, dalam bukunya **Introduction to Management Accounting**, mengemukakan dalam melakukan langkah terakhir ini, ada beberapa langkah penting yang harus dilaksanakan, yaitu :

- **Measurement of performance against predetermined objective, plans and standards.**
- **Communication (reporting) of the result of the measurement process to appropriate managers.**
- **An analysis of the deviation from the objectives, plans, policies and standards in order to determine the underlying causes.**
- **Consideration of alternative courses of action that may be taken to correct indicated deficiencies and to learn from success.**
- **Choice and implementation of the most promising alternative.**
- **Follow up to appraise the effectiveness of the corrective action and feed back of information to the planning and control cycles. (Horngren dan Sundem ; 1987 ; hal 307)**

Biaya dikendalikan sesuai dengan kebijakan perusahaan, dengan jalan melakukan koreksi dan penyesuaian sampai pada tingkat yang dapat diterima. Penyesuaian ini harus dan sangat penting dilakukan, mengingat setiap pemakaian sumber daya merupakan akibat

dari keputusan bersama yang diambil oleh manajemen. Karena memiliki wewenang yang begitu besar, pihak manajemen sebenarnya dapat mengendalikan jumlah biaya yang dikonsumsi artinya, seseorang dapat mengendalikan suatu biaya karena orang tersebut memiliki wewenang atas penggunaan biaya tersebut.

Pada sebuah perusahaan kecil, pengendalian biaya dapat dilakukan oleh pimpinannya, yang mungkin juga adalah pemiliknya. Hal ini jarang terjadi pada perusahaan besar atau menengah, dimana pengendalian biaya tidak dapat dilakukan hanya oleh pimpinan puncak saja, namun harus dilakukan bersama-sama dengan para manajer dengan cara menetapkan terlebih dahulu luas tanggung jawab pengendalian sesuai dengan wewenang masing-masing manajer tersebut.

Metode lain yang dapat dipergunakan adalah pengendalian melalui pengamatan fisik secara langsung terhadap berbagai aktivitas fisik yang terjadi, atau disebut juga pengendalian operasional dan informal. Pengendalian informal dapat dilakukan di perusahaan kecil. Pada perusahaan besar, metode pengendalian yang relatif terbaik untuk digunakan adalah dengan menerapkan metode akuntansi pertanggungjawaban, karena melalui sistem atau metode ini, masalah pengendalian biaya dapat ditempuh dengan cara menetapkan tanggungjawab pengendalian biaya kepada setiap manajer sesuai dengan luas wewenangnya masing-masing. Konsep akuntansi pertanggungjawaban sangat relevan dengan pengendalian operasi

perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena biaya-biaya dan pendapatan harus diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban, sedangkan dalam pelaporannya, harus dilakukan perbandingan antara biaya aktual dengan anggaran biaya.

2.1.3. Syarat-syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk dapat menerapkan sebuah sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat yang tepat agar perencanaan yang akan dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Mulyadi dalam bukunya **Akuntansi Biaya-Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya**, mengemukakan bahwa syarat-syarat untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban antara lain sebagai berikut :

- 1) **Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.**
- 2) **Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.**
- 3) **Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan atau tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.**
- 4) **Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.**
- 5) **Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab (*Responsibility Reporting*).**

(Mulyadi ; 1986 ; hal 381)

Sistem akuntansi pertanggungjawaban akan berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain, menurut struktur dan kebutuhannya sehingga akan membedakan garis wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen sebuah perusahaan. Syarat-syarat penerapan

sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik pada akhirnya berkaitan pula dengan anggaran biaya, penggolongan biaya yang dipisahkan menurut sifat dari biaya tersebut dan sistem pelaporan yang dibuat sesuai dengan relevansi yang sebenarnya.

2.1.4. Tahap-tahap Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Seperti yang telah dijelaskan, yang dimaksud dengan pusat pertanggungjawaban adalah unit-unit pada sebuah organisasi yang memiliki tugas. Tanggung jawab dan wewenang atas kegiatan atau aktivitas pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu dan di pimpin oleh seorang manajer. Tahap-tahap atau prosedur dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban menurut Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Manajemen-konsep, Manfaat dan Rekayasa*, antara lain adalah :

- 1) Dibuat laporan pertanggungjawaban biaya untuk pusat pertanggungjawaban utama yang berisi perbandingan realisasi biaya dengan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban tersebut.
- 2) Dibuat pembebanan biaya pusat pertanggungjawaban utama kepada pusat pertanggungjawaban sekunder dengan dasar pembebanan yang objektif.
- 3) Dibuat laporan pertanggungjawaban biaya pusat pertanggungjawaban sekunder dengan menyajikan perbandingan realisasi biaya dengan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. (Mulyadi ; 1993 ; hal 170)

Anthony, Welsch dan Reece dalam bukunya *Fundamental of Management Accounting*, mengemukakan ketiga karakteristik utama dalam akuntansi pertanggungjawaban diantaranya adalah :

- 1) **The responsibility center uses resources. These are its inputs.**

- 2) It performs work with these resources. People are involved in this process. Usually, machine, inventory and other intangible things are also involved.
- 3) As a result of this work, the responsibility center produces output. These are its products. They are goods if they are tangible, goods or services go either to other responsibility centers within organization or to customer in the outside world.
(Anthony, Welsch dan Reece ; 1985 ; hal 541)

2.2. Hakekat Pusat Pertanggungjawaban

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, bahwa pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik hal itu merupakan sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran tersebut sering pula kita sebut sebagai obyek yang harus kita capai. Dalam kaitan ini, dapat dimengerti apabila sasaran masing-masing individu dalam tiap-tiap pusat pertanggungjawaban itu harus diusulkan agar selaras, serasi dan seimbang dalam usaha mencapai sasaran umum dari organisasi secara keseluruhan. Menurut Samsul M dan H Mustofa dalam bukunya **Sistem Akuntansi Pendekatan Manajerial**, yang dimaksud pusat pertanggungjawaban adalah :

Segala point yang ada didalam organisasi, yang mengendalikan terjadinya biaya atau menghasilkan pendapatan. Dimaksud dengan point itu dapat berupa seseorang, suatu operasi, sebuah departemen, sebuah perusahaan, sebuah divisi atau sesuatu organisasi secara keseluruhan.
(Samsul dan Mustofa ; 1992 ; hal 25)

Sedangkan Garrison dalam bukunya **Managerial Accounting, Concept for Planning, Controlling and Decision making**, yang diterjemahkan oleh Kusnaedi, dengan judul **Akuntansi Manajemen, Konsep untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan**, mengemukakan :

Pusat Pertanggungjawaban adalah titik atau tempat beradanya pengendalian atas terjadinya biaya, timbulnya penghasilan, atau digunakannya dana investasi dalam sebuah organisasi. (Garrison , Tj ; 1997 ; hal 658)

Machfoedz di dalam bukunya yang berjudul **Akuntansi Manajemen**, berpendapat bahwa yang dimaksud pusat pertanggungjawaban :

Didalam prinsip akuntansi pertanggungjawaban seorang pemimpin dan pemimpin ini akan bertanggung jawab atas nama kelompoknya serta melaporkan hasil pelaksanaan kegiatannya kepada bagian (pejabat) yang lebih tinggi dan bagi pejabat yang lebih tinggi tersebut akan melaporkan ke bagian (pejabat) di atasnya. Bagian/pejabat-pejabat yang akan dinilai pelaksanaannya dan dipimpin oleh penanggung jawab bagiannya disebut "Pusat Pertanggungjawaban" dan merupakan inti pembahasan dalam akuntansi pertanggungjawaban. (Machfoedz ; 1993 ; hal 284-285)

Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya dibentuk untuk mencapai sasaran tertentu dan sistem akuntansi pertanggungjawaban ditujukan untuk mengukur pelaksanaan dari pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai masukan/input (artinya "mereka" menggunakan sumber daya) dan menghasilkan keluaran/output (artinya "mereka" melakukan sesuatu). Berdasarkan tolok ukur input dan output, kita dapat mengelompokkan pusat pertanggungjawaban.

Pembagian pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi menurut Slamet Sugiri dalam bukunya **Akuntansi Manajemen**, diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) **Pusat Biaya (Cost Center)**
Pusat biaya secara finansial hanya bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Pusat biaya tidak memiliki tanggung jawab untuk memperoleh pendapatan.
- 2) **Pusat Pendapatan (Revenue Center)**
Pusat pendapatan bertanggungjawab atas timbulnya pendapatan.
- 3) **Pusat Laba (Profit Center)**
Pusat laba bertanggungjawab terhadap laba, yaitu selisih antara pendapatan dengan biaya.
- 4) **Pusat Investasi (Investment Center)**
Pusat investasi bertanggungjawab terhadap hubungan antara laba dan seluruh investasi. (Slamet Sugiri ; 1994 ; hal 204)

2.2.1. Pusat Biaya (Expense Center)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang masukannya di ukur dengan satuan unit moneter (Rupiah), tetapi pengeluarannya tidak di ukur dengan satuan moneter, hal ini karena :

- Manajer pusat biaya tidak mengendalikan pendapatan penjualan atas keluaran yang dihasilkannya.
- Keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit sekali di ukur secara kuantitatif.

Pengukuran prestasi pusat biaya dititikberatkan pada jumlah konsumsi biaya pada periode tertentu, yang selanjutnya dibandingkan dengan nilai keluarannya. Pusat biaya merupakan pusat pertanggungjawaban yang paling sederhana.

Secara umum bentuk pusat biaya dapat di bagi menjadi dua bagian, yaitu :

- 1) Pusat Biaya Teknik (*Engineered Cost Center*)
- 2) Pusat Biaya Kebijakan (*Discretionary Cost Center*)

2.2.1.1. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik ini sering juga disebut dengan pusat biaya terukur, hal ini bukan berarti pada pusat biaya ini semua jenis pengeluaran biaya dapat di ukur. Istilah ini hanya untuk menunjukkan bahwa biaya-biaya pada pusat biaya terukur sebagian besar dapat dikuantifikasikan.

Biaya-biaya yang dapat di ukur biasanya telah mengikuti standar, sehingga untuk mengetahui keluaran pusat biaya ini dapat dilakukan dengan cara mengalikan jumlah fisik produk dengan biaya standar persatuannya. Hasil perkalian ini kemudian dibandingkan dengan standarnya.

Unjuk kerja manajer pusat biaya teknik ini diperoleh dengan menilai besarnya penyimpangan yang terjadi antara pengeluaran sebenarnya dengan pengeluaran yang telah dianggarkan. Hal tersebut tentunya juga dengan memperhatikan mutu hasil atau produknya, karena pengendalian biaya oleh pusat-pusat pertanggungjawaban tidak dibenarkan sampai mengorbankan mutu yang telah ditentukan.

Secara umum bentuk pusat biaya dapat di bagi menjadi dua bagian, yaitu :

- 1) Pusat Biaya Teknik (*Engineered Cost Center*)
- 2) Pusat Biaya Kebijakan (*Discretionary Cost Center*)

2.2.1.1. Pusat Biaya Teknik

Pusat biaya teknik ini sering juga disebut dengan pusat biaya terukur, hal ini bukan berarti pada pusat biaya ini semua jenis pengeluaran biaya dapat di ukur. Istilah ini hanya untuk menunjukkan bahwa biaya-biaya pada pusat biaya terukur sebagian besar dapat dikuantifikasikan.

Biaya-biaya yang dapat di ukur biasanya telah mengikuti standar, sehingga untuk mengetahui keluaran pusat biaya ini dapat dilakukan dengan cara mengalikan jumlah fisik produk dengan biaya standar persatuannya. Hasil perkalian ini kemudian dibandingkan dengan standarnya.

Unjuk kerja manajer pusat biaya teknik ini diperoleh dengan menilai besarnya penyimpangan yang terjadi antara pengeluaran sebenarnya dengan pengeluaran yang telah dianggarkan. Hal tersebut tentunya juga dengan memperhatikan mutu hasil atau produknya, karena pengendalian biaya oleh pusat-pusat pertanggungjawaban tidak dibenarkan sampai mengorbankan mutu yang telah ditentukan.

Penilaian efisiensi pusat biaya teknik dilakukan dengan membandingkan masukan dengan keluarannya. Artinya biaya yang sesungguhnya terjadi pada pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya standarnya, kemudian dihitung dan dianalisis penyimpangan yang terjadi. Efektifitas pusat biaya teknik dinilai atas dasar kemampuan pusat biaya ini dalam mencapai volume keluaran yang diharapkan pada tingkat kualitas tertentu.

2.2.1.2. Pusat Biaya Kebijakan

Pusat biaya kebijakan adalah pusat biaya yang jenis pengeluarannya tidak dapat di ukur dengan besaran nilai uang, sebagian besar biaya di dalam pusat biaya kebijakan ini tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya.

Pusat biaya kebijakan ini sebenarnya menghasilkan keluaran, namun keluarannya itu sulit di ukur secara kuantitatif atau tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya. Misalkan pada bagian akuntansi, humas, hukum, personalia, penelitian dan pengembangan serta pemasaran. Pengukuran unjuk kerja pusat biaya kebijakan dilakukan dengan penilaian-penilaian kuantitatif.

Pengendalian pengeluaran biaya-biaya dilakukan dengan membandingkan anggaran pengeluaran biaya yang

telah mendapatkan persetujuan manajemen dengan pengeluaran sebenarnya. Pengendalian ini dilakukan agar para manajer pusat biaya kebijakan tidak mengeluarkan biaya yang melampaui jumlah biaya yang dianggarkan. Karena masukan dan keluaran pusat biaya kebijakan ini tidak mempunyai hubungan fisik yang nyata, maka bagian-bagian tersebut tidak dapat dinilai efisiensinya.

2.2.2. Pusat Pendapatan (Revenue Center)

Pusat pendapatan adalah pusat pertanggungjawaban yang keluarannya dapat diukur dengan satuan moneter, sedangkan masukannya tidak. Jadi, prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpin. Dalam pusat pendapatan, keluaran (dalam bentuk pendapatan), diukur dengan satuan moneter, tetapi tidak terhadap hubungan yang erat antara masukan (biaya) dengan pendapatan. Jika terdapat hubungan yang erat antara biaya dengan pendapatan pada suatu pusat pertanggungjawaban, disebut pusat laba.

Seperti yang telah dikemukakan, prestasi manajer pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang di capai dibandingkan dengan anggarannya. Selisih yang muncul antara pendapatan aktual dengan anggarannya dianalisis ke dalam selisih harga jual, selisih volume penjualan dan lain-lain. sebenarnya, pengukuran prestasi manajer pusat pendapatan yang hanya berdasarkan tingkat penjualan

dipandang terlalu sempit. Pengukuran itu perlu di tambah dengan penilaian prestasi atas dasar laba bruto atau kontribusi laba bruto, yaitu dengan menganalisa laba bruto aktual dengan laba bruto yang diharapkan atau dianggarkan.

2.2.3. Pusat Laba (Profit Center)

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban di mana, baik masukan (biaya yang dikonsumsi) maupun keluarannya (pendapatan yang berhasil dicapai) dapat di ukur dengan satuan moneter. Selisih antara pendapatan dengan biaya adalah laba yang diperoleh atau rugi yang di derita. Seperti yang telah dijelaskan di atas, pendapatan dan biaya yang dimaksud di sini adalah biaya dan pendapatan pusat pertanggungjawaban yang memiliki hubungan yang erat. Pengukuran prestasi suatu pusat laba ditekankan pada laba yang di peroleh, artinya semakin tinggi laba yang di capai, semakin baik pula prestasinya.

2.2.4. Pusat Investasi (Investment Center)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur dari tingkat laba yang dicapai dihubungkan dengan besarnya dana yang diinvestasikan dalam pusat pertanggungjawaban itu, yaitu dengan menggunakan rasio ROI (Return On Investment). Pengukuran kemampuan dengan menggunakan rasio ROI dikarenakan konsep ROI ini yang telah di pahami dengan baik dan di dukung oleh data-data yang relatif gampang diperoleh.

Penggolongan pusat pertanggungjawaban bermacam-macam. Ada penggolongan biaya versi lain yang berbeda dengan penggolongan di atas, misalnya pusat pendapatan yang dihilangkan dan digabungkan dengan pusat laba.

2.3. Pengukuran Prestasi

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, dalam menentukan tingkat keberhasilan seorang manajer dalam memimpin bagiannya, harus dilakukan suatu pengukuran yang benar-benar tepat, adil dan logis. Pada suatu pusat biaya, untuk mengukur prestasi manajer dalam pengendalian biaya, terlebih dahulu harus memisahkan biaya menjadi biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya yang tidak terkendali (*uncontrollable cost*).

Masalah pembebanan biaya pada suatu pusat pertanggungjawaban sangat penting, karena jika terjadi kesalahan pembebanan biaya akan menyebabkan sistem akuntansi pertanggungjawaban tidak memberikan manfaat sesuai yang diinginkan, bahkan dapat menimbulkan konflik antara manajer dan bawahannya pada suatu bagian dengan bagian yang lain. Oleh karena itu diperlukan suatu kebijakan dalam pembebanan biaya tersebut.

2.3.1. Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Pengertian biaya terkendali dan biaya tidak terkendali menurut **Robert N. Anthony, Dearden dan Bedford**, dalam bukunya **Management Control System**, dialihbahasakan oleh **Ir. Agus**

Maulana dengan judul **Sistem Pengendalian Manajemen**, diungkapkan sebagai berikut :

Biaya tak terkendali terdiri dari biaya yang ketepatan pengukurnya sulit dilaksanakan dengan baik. Biasanya besar biaya tersebut hanya berdasarkan atas pertimbangan penilaian yang dilakukan oleh manajemen saja, dimana cara perhitungannya disesuaikan dengan keadaan atau situasi lingkungan mereka sendiri. Sedangkan biaya terkendali biasanya merupakan bagian dari biaya keseluruhan dimana jumlah biaya yang benar ataupun tepat secara relatif harus dapat diperkirakan secara cukup dapat diandalkan. (Anthony, Dearden dan Bedford , Tj ; 1985 ; hal 206)

Sedangkan menurut R.A. Supriyono dalam bukunya **Akuntansi Manajemen I**, penggolongan biaya untuk pengendalian biaya diantaranya adalah :

- 1) **Biaya Terkendali (Controllable Cost)**
Biaya yang secara langsung dapat di pengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.
- 2) **Biaya Tidak Terkendali (Uncontrollable Cost)**
Biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan berdasarkan wewenangnya yang ia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seseorang pejabat dalam jangka waktu tertentu. (Supriyono ; 1994 ; hal 34-35)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa suatu biaya dapat dikatakan terkendali bila munculnya biaya tersebut dalam suatu pusat pertanggungjawaban sangat dipengaruhi oleh keputusan dan tindakan manajer yang bersangkutan. Sebaliknya, apabila suatu biaya di mana keberadaannya tidak dapat dipengaruhi oleh manajer, maka biaya itu dapat dikatakan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Ada dua hal yang bersangkutan dengan masalah pembebanan biaya ini, yaitu masalah :

- 1) Tingkatan manajemen, yaitu di mana suatu biaya mempunyai peluang yang lebih besar untuk menjadi biaya yang terkendalikan pada tingkat manajemen yang lebih tinggi dibanding pada manajemen yang lebih rendah.
- 2) Jangka waktu, di mana semua biaya akan lebih terkendalikan dalam jangka waktu panjang. Sebaliknya dalam jangka waktu pendek lebih sedikit biaya yang dapat dikendalikan.

Seringkali biaya terkendali diartikan dengan biaya variabel dan biaya tidak terkendali dengan biaya tetap. Penyamaan pengertian ini tidak dapat dibenarkan, sebab hal ini bergantung pada tingkatan manajemen dan jangka waktu yang telah dibahas sebelumnya.

Sebetulnya batasan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali sudah sangat jelas. Dalam prakteknya, ternyata pemisahan itu lebih sulit dilaksanakan. Hal ini dapat saja terjadi karena hanya sedikit biaya yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban merupakan tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban itu. Untuk mengantisipasi hal tersebut, ada suatu pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban. Pedoman ini dikutip dari laporan "The Community on Cost Concept and Standards" oleh Thacker dan Ellis dalam bukunya *Management Accounting, Concepts and Applications*, diantaranya adalah :

- **If the person has authority over both the acquisition and the use of the service, he should be charged with the cost of such service.**

- **If the person can significantly influenced the amount of cost through his own action, he may be charged with such cost.**
- **Even if the person cannot significantly influenced the amount of cost through his own action, he may be charged with those element with which management desires him to be concerned, so that he will help to influenced those who are responsible.**
(Thacker dan Ellis ; 1981 ; hal 407)

2.3.2. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Management by Objective)

Manajemen berdasarkan sasaran adalah sistem penilaian prestasi yang mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Manajemen berdasarkan sasaran adalah sistem formal dalam arti bahwa setiap manajer di minta untuk melaksanakan tindakan tertentu yang sudah ditetapkan.
- 2) Prosesnya mencakup lima tahap :
 - Manajer mendiskusikan dengan bawahan mengenai gambaran tentang pekerjaannya sendiri.
 - Manajer dan bawahan menyepakati target prestasi jangka pendek.
 - Manajer dan bawahan mendiskusikan secara berkala kemajuan yang telah tercapai dalam rangka memenuhi target.
 - Manajer dan bawahan menyepakati sejumlah tolok ukur yang akan digunakan untuk mengukur kemajuan.
 - Pada akhir periode yang telah ditentukan (biasanya setahun) manajer membahas dengan para bawahan tentang penilaian atas hasil kerja bawahan.

Sistem manajemen berdasarkan sasaran ini jauh lebih luas daripada sistem pengendalian anggaran. Dan biasanya, manajer divisi akan meninjau usulan anggarannya dengan berhubungan langsung ke manajemen puncak. Dalam sistem ini, sasaran spesifik lain dalam bidang-bidang penjualan, pengembangan produk dan pengembangan personalia juga ikut ditinjau.

2.4. Anggaran Sebagai Alat Pengukur Prestasi

Untuk tujuan penilaian prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, salah satu alat yang dipakai untuk mengukur adalah anggaran. Anggaran dapat memotivasi manajer untuk melakukan tindakan perbaikan atas penyimpangan atau prestasi yang tidak memuaskan.

2.4.1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah istilah yang diberikan kepada perumusan rencana-rencana untuk masa yang akan datang (periode waktu tertentu), yang dinyatakan secara kuantitatif. Menurut Machfoedz, dalam bukunya *Akuntansi Manajemen*, yang dimaksud anggaran adalah:

“...Kegiatan operasi yang ditentukan dimuka, sebelum operasi sesungguhnya berjalan dan kegiatan tersebut dijabarkan dalam bentuk keuangan (finansial)”. (Machfodz ; 1993 ; hal 284)

Anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat untuk menilai pelaksanaan dari bagian-bagian yang ada dalam

perusahaan yang dijabarkan dalam struktur organisasi.

Sedangkan menurut **Munandar** dalam bukunya **Budgeting-Perencanaan kerja, Pengkoordinasian kerja, Pengawasan kerja**, menjelaskan bahwa :

Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. (Munandar ; 1985 ; hal 1)

Sementara **Anthony, Welsch dan Reece**, dalam bukunya **Fundamental of Management Accounting**, mendefinisikan dengan :

Budget is a plan expressed in quantitative, usually in monetary terms, that covers a specified period of time, usually one year.” (Anthony, Welsch dan Reece ; 1985 ; hal 628)

Sedangkan **Anthony, Dearden dan Bedford**, dalam bukunya **Management Control System**, yang diterjemahkan oleh **Agus Maulana**, dengan judul **Sistem Pengendalian Manajemen**, mengemukakan beberapa karakteristik anggaran, diantaranya :

- **Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angka-angka moneter ini mungkin didukung dengan satuan bukan keuangan (misalnya, unit terjual atau diproduksi).**
- **Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.**
- **Mengandung komitmen manajemen, artinya para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.**
- **Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.**
- **Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam keadaan-keadaan khusus.**
- **Secara berkala unjuk kerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varian (penyimpangan) yang ada di analisis dan dijelaskan. (Anthony, Dearden dan Bedford , Tj ; 1985 ; hal 44-45)**

Ramalan berbeda dengan anggaran. Anggaran merupakan rencana manajemen yang berasumsi langkah-langkah positif yang akan diambil oleh pelaksana anggaran untuk mencapai rencana yang telah disusun. Sedangkan ramalan semata-mata merupakan prediksi tentang apa yang mungkin terjadi, tanpa ada usaha dari peramalnya untuk mempengaruhi apa yang terjadi agar sesuai dengan ramalannya.

Pengendalian anggaran, berhubungan dengan biaya total untuk setiap departemen. Setiap penyimpangan yang terjadi, merupakan tanggung jawab pejabat yang diberi wewenang pada departemen yang bersangkutan, dan ia harus dapat menerangkan penyimpangan yang terjadi, dan melakukan tindakan untuk menghentikan penyimpangan tersebut.

2.4.2. Fungsi dan Tujuan Anggaran

Ada beberapa fungsi dan tujuan penyusunan anggaran serta pemanfaatan anggaran, yaitu :

1) Fungsi Perencanaan

Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan setiap manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan suatu program atau bagian dari program dalam jangka pendek.

2) Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengkoordinasikan rencana-rencana dan tindakan agar dapat selaras ke arah

pencapaian.

3) Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam menjalankan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan.

4) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan, hal ini terbukti karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari pelaksana yang ikut berperan dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian juga dapat dilakukan dengan menggunakan anggaran, yaitu dengan membandingkan antara kejadian aktual dengan anggaran, sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul, serta dapat diketahui apakah penyimpangan itu telah dapat dianggap sebagai peringatan dini atau belum. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Glenn A Welsch dalam bukunya **Budgeting, Profit Planning and Control**, menulis tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut :

- 1) **To state expectation terms in the formal so that most of the underlying assumptions may be identified.**
- 2) **To communicate with or inform other about goals and method selected by management so that managers will understand and support the budget.**
- 3) **To coordinate all factors of production that subordinates that achieve the common objectives.**
- 4) **To establish expectations a frame work for judging performance so that employees know what is expected of them, are motivated to accomplish the budgeted objectives, and are ultimately judge according to budgeted criteria. (Welsch ; 1986 ; hal 10)**

2.4.3. Jenis Anggaran

Suatu perusahaan biasanya memiliki suatu paket anggaran yang biasa disebut dengan anggaran induk (master budgeted). Anggaran induk ini terdiri dari tiga bagian penting, yaitu :

1) Anggaran Operasi

Anggaran operasi merupakan anggaran yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan tahun-tahun yang akan datang.

2) Anggaran Kas

Anggaran yang menunjukkan prakiraan sumber dan penggunaan kas dalam tahun anggaran.

3) Anggaran Investasi

Anggaran yang menunjukkan rencana pengeluaran modal (investasi) dalam tahun anggaran.

Penelitian ini akan lebih banyak berhubungan dengan jenis anggaran operasi. Selain yang menjadi masalah penelitian adalah pusat biaya operasional, dibandingkan dengan jenis anggaran lainnya, jenis anggaran operasional merupakan anggaran yang paling relevan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dengan demikian setiap manajer pusat pertanggungjawaban diwajibkan untuk menyusun anggarannya masing-masing sesuai dengan ruang lingkup tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

Anggaran suatu pusat pertanggungjawaban merupakan suatu perwujudan rencana yang dihubungkan dengan tanggung jawab perorangan para manajer. Anggaran ini sangat bermanfaat untuk tujuan

pengendalian dan untuk mengevaluasi prestasi kerja suatu pusat pertanggungjawaban.

2.4.4. Penyusunan Anggaran

Menurut Hansen dan Mowen dalam bukunya **Management Accounting**, yang diterjemahkan Ancella A Hermawan dengan judul **Akuntansi Manajemen**, mengemukakan pendapatnya :

Dalam penyusunan anggaran, setiap manajer harus berpartisipasi dalam penyusunan anggaran bagiannya masing-masing dan oleh karena itu, masing-masing akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi anggarannya tersebut. Karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka hanya biaya-biaya terkendalikannya saja yang harus dipertanggungjawabkan olehnya. (Hansen dan Mowen , Tj ; 2000 ; hal 110)

Dalam mengendalikan pusat biaya, terdapat perbedaan pola pengendalian antara pengendalian pusat biaya teknik dengan pengendalian pusat biaya kebijakan. Seperti yang telah di bahas sebelumnya, perbedaan ini terdapat dalam hal tipe pengendalian dan pengukuran prestasi. Suatu hal lain yang membedakan pengendalian pusat biaya teknik dengan pengendalian pusat biaya kebijakan adalah dalam hal penyusunan anggaran.

Keputusan yang harus di ambil oleh manajemen puncak dalam penyusunan anggaran pusat biaya teknik sangat berbeda dengan pusat biaya kebijakan. Dalam penyusunan anggaran pusat biaya teknik, manajemen dapat menempuh cara-cara sebagai berikut :

- Penyusunan anggaran di mulai dari penentuan besarnya keluaran yang akan dihasilkan oleh pusat biaya teknik yang bersangkutan dalam jangka waktu dan mutu tertentu.
- Atas keluaran yang dihasilkan, manajer pusat biaya teknik menyusun anggaran biaya yang efisien untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Anggaran pusat biaya teknik tersebut selanjutnya diserahkan kepada manajemen puncak untuk ditelaah.

Cara yang digunakan untuk penyusunan anggaran pusat biaya teknik tersebut di atas tidak dapat diterapkan untuk pusat biaya kebijakan. Hal ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu:

- 1) Keluaran pusat biaya kebijakan tidak mempunyai hubungan yang erat dan nyata dengan masukan atau biayanya.
- 2) Tidak semua keluaran pusat biaya kebijakan dapat di ukur secara kuantitatif.

Cara-cara yang di tempuh dalam penyusunan anggaran pusat biaya kebijakan dapat diurutkan sebagai berikut :

- Penyusunan di mulai dari penentuan volume tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam tahun-tahun anggaran yang akan datang. Tugas tersebut digolongkan ke dalam tugas rutin (tugas yang dilakukan terus menerus) dan tugas khusus (tugas yang tidak terjadi setiap tahun atau proyek, yang mempunyai batas waktu penyelesaian tertentu).
- Atas dasar volume tugas yang direncanakan, manajer pusat biaya kebijakan menyusun anggaran biaya untuk melaksanakan tugas-

tugas tersebut, dengan mengelompokkan anggaran biaya tugas rutin dan anggaran biaya tugas khusus.

- Anggaran pusat biaya kebijakan diserahkan kepada manajemen puncak untuk ditelaah.

Dalam praktek, anggaran biaya yang diusulkan oleh manajer pusat biaya kebijakan cenderung lebih besar daripada yang diharapkan. Jika anggaran tersebut langsung disetujui, pusat biaya ini tidak perlu terlalu berusaha keras untuk melaksanakannya. Untuk mengatasi keadaan ini, manajemen perlu mengadakan tawar-menawar dengan pusat biaya kebijakan agar biaya yang dianggarkan dapat di tekan.

2.4.5. Hubungan Antara Anggaran dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Dari bagian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa ide dasar dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah rentang pengendaliannya. Salah satu tanggung jawab manajer adalah tanggung jawab terhadap pendapatan dan biaya. Agar manfaat sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat optimal, suatu organisasi atau perusahaan harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggungjawab.

Sejalan dengan ide dasar mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban di atas, anggaran harus di susun untuk setiap jenjang manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi (laporan pertanggungjawaban), anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya atau nilai aktualnya. Selanjutnya dapat dilakukan penilaian prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

Ringkasnya, ide dasar akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada tiga pokok pikiran sebagai berikut :

- Pendapatan dan biaya dapat di susun dalam ukuran pertanggungjawaban.
- Biaya atau pendapatan yang dibebankan pada suatu jenjang manajemen tertentu dapat dikendalikan oleh manajemen yang bersangkutan.
- Data anggaran yang efektif dapat dihasilkan sebagai dasar untuk menilai prestasi yang sesungguhnya.

2.5.Laporan Pertanggungjawaban dan Analisis Selisih

2.5.1.Laporan Pertanggungjawaban dan Penggunaannya

Kinerja pusat-pusat biaya di ukur dari kemampuannya mengendalikan biaya-biaya yang menjadi tanggung jawabnya. Prestasi tercermin pada laporan biaya yang dihubungkan dengan tingkat-tingkat manajemen dalam struktur organisasi. laporan tersebut menyajikan penyimpangan antara jumlah yang dianggarkan dengan biaya-biaya

yang sebenarnya. Informasi ini akan memusatkan perhatian manajemen kepada penyimpangan-penyimpangan tersebut.

Seluruh informasi yang memuat hal-hal apa yang telah terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban berikut penjelasan penyebabnya di muat dalam suatu laporan yang disebut laporan pertanggungjawaban (*responsibility report*). Laporan pertanggungjawaban sering juga disebut dengan laporan pengendalian (*control report*) dikarenakan kesamaan fungsi di antara keduanya.

Menurut Matz-Usry dalam bukunya **Cost Accounting, Planning and Control** yang dialihbahasakan oleh Herman Wibowo dengan judul **Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian**, pada dasarnya laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai dua tujuan yaitu :

- 1) Memberi informasi kepada manajer dan pengawasnya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Mendorong para manajer dan pengawas untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki pelaksanaan kerja. (Matz dan Usry , Tj ; 1996 ; hal 78)

Laporan pengendalian yang hanya terdiri dari anggaran biaya dan penyimpangannya, akan memudahkan manajemen puncak untuk memfokuskan perhatiannya pada penyimpangan-penyimpangan yang bersifat material saja sehingga tindakan perbaikan dapat dengan segera dilaksanakan. Isi laporan pertanggungjawaban dalam akuntansi pertanggungjawaban dapat disesuaikan dengan tingkat manajemen, di mana manajemen yang tingkatnya lebih tinggi akan mendapat laporan

yang lebih ringkas tetapi luas sifatnya, dibandingkan dengan yang diperoleh tingkatan manajemen yang lebih rendah.

Adapun manfaat laporan pertanggungjawaban dapat dirasakan oleh :

1) **Manajer Puncak**

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban, manajemen puncak dapat mengetahui apa yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga manajer puncak dapat lebih baik dalam memberikan pengarahan kepada para manajer pembantunya.

2) **Manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan**

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban, manajer suatu pusat pertanggungjawaban dapat melakukan analisis dan mengambil tindakan perbaikan atas selisih tidak menguntungkan yang terjadi dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu.

Berdasarkan laporan itu, selanjutnya dapat dilakukan evaluasi berdasarkan tingkat wewenang dan faktor-faktor yang dapat dikendalikan seperti yang telah dibahas pada bagian sebelumnya.

2.5.2. Analisis Selisih

Biaya-biaya untuk melakukan operasi tidak sepenuhnya berada dalam pengendalian manajer-manajer pusat-pusat biaya. Analisis selisih merupakan alat untuk memisahkan penyimpangan-penyimpangan yang diakibatkan pengaruh faktor-faktor internal dan penyimpangan akibat pengaruh eksternal terhadap besarnya biaya operasi.

Selisih adalah perbedaan antara biaya menurut anggaran dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Para manajer pusat biaya bertujuan akan mengendalikan selisih antara biaya sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan. Bagi para manajer pusat biaya analisis pertanggungjawaban digunakan sebagai alat untuk penilaian kinerja mereka.

Analisis memberikan jawaban penyebab dari penyimpangan yang terjadi. Analisis selisih sangat penting bagi manajemen baik sebagai alat penilai penanggungjawab maupun sebagai alat untuk tindakan perbaikan.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Perindustrian dalam bidang garment cukup meningkat di Indonesia di mana pemasukan negara yang terbesar setelah pertanian. Pangsa pasar yang coba di lirik tidak hanya di dalam negeri saja tapi sudah mencapai ke berbagai mancanegara sebagai konsumennya hal ini di tunjang juga oleh kualitas dari Indonesia yang sudah tidak diragukan lagi di mata dunia.

Dalam rangka penyusunan skripsi ini, penulis mengadakan penelitian di PT. Winner garments Manufacturing Corporation yang berlokasi di Jln. Neglasari II Cibuluh Kedung halang, Bogor. Perusahaan ini resmi secara hukum berdiri pada tanggal 16 Agustus 1980 dengan akte pendirian perusahaannya ditandatangani dihadapan Notaris Hobro Poerwanto di Jakarta dengan Akte Notaris No. 17 kemudian surat izin usaha yang diberikan kepada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor, ditetapkan dan disahkan oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dengan akte No. 98/T/Industri/1981.

Aktivitas perusahaan yang di pilih menjadi objek penelitian dalam penelitian ini dititikberatkan pada masalah hubungan penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban dengan prestasi pimpinan pusat biaya operasi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. yang bertempat di Bogor. Penentuan pusat pertanggungjawaban sangat dipengaruhi oleh karakteristik organisasi, demikian juga penentuan pusat pertanggungjawaban PT. Winner

Garments Manufacturing Corp. organisasi di PT. Winner Garments Manufacturing Corp. merupakan organisasi fungsional, yaitu dapat di lihat dari adanya manajer fungsional yang bertanggung jawab terhadap aktivitas-aktivitas tertentu.

Pembahasan penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban pada penelitian ini di batasi pada beberapa tahun dari setiap akhir periode. Demikian juga dengan penilaian prestasi manajer yang menggunakan data anggaran serta laporan realisasinya selama periode tertentu.

3.2. Metode Penelitian

Skripsi ini di susun berdasarkan data dan informasi yang mendukung, sesuai dengan sifat, permasalahan dan tujuan dilakukannya penelitian. Dari data dan informasi tersebut penulis dapat melakukan berbagai analisis untuk mencapai suatu kesimpulan.

Metode penelitian dalam skripsi ini adalah bersifat Corellational yang di rancang untuk menentukan tingkat hubungan antara kedua variabel yang berbeda dalam satu variabel, sedangkan analisis yang dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan menggunakan metode kualitatif untuk menguji hipotesis di mulai dengan operasionalisasi variabel, tehnik pengumpulan data dan rancangan pengujian hipotesis.

3.2.1. Desain Penelitian

Untuk melaksanakan penelitian ini diperlukan metode atau

desain penelitian. Serangkaian pilihan pengambilan keputusan yang rasional mencakup :

a) Tujuan Studi

Tipe penelitian yang digunakan dalam tujuan studi ini adalah deskriptif analitik maksudnya untuk menggambarkan, menguraikan, meneliti dan menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang di amati dan diproses lebih lanjut sehingga memberikan informasi yang dibutuhkan.

b) Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan bersifat correlational, penelitian yang di rancang untuk menentukan tingkat hubungan antara kedua variabel yang berbeda dalam suatu populasi. Sifat perbedaan yang utama adalah usaha untuk untuk menaksir hubungan dan bukan sekedar deskripsi, disini peneliti dapat mengetahui seberapa besar kontribusi variabel-variabel terikatnya serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

c) Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT. Winner Garments Manufacturing Corp, dan yang menjadi obyek penelitiannya adalah departemen produksi dan umum.

3.2.2. OPERASIONALISASI VARIABEL

HUBUNGAN PENERAPAN KONSEP AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DENGAN PRESTASI PIMPINAN PUSAT BIAYA OPERASI PADA PT. WINNER GARMENTS MANUFACTURING CORP. BOGOR

No.	Variabel/ sub variabel	Konsep	Dimensi	Indikator	Ukuran	Skala	No Kuesioner
1	Akuntansi Pertanggungjawaban	Sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan atau biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.	Non Financial	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian wewenang dan tanggungjawab. - Struktur Organisasi - Penyusunan anggaran biaya dan realisasi Pencatatan - Laporan pertanggungjawaban - Analisis Prestasi 	<ul style="list-style-type: none"> -Tingkat Kesesuaian antara wewenang dan tanggungjawab. - Tingkat Kesesuaian -Tingkat kesesuaian -Tingkat kesesuaian -Tingkat korektif 	Ordinal	<p>1-6</p> <p>7-12</p> <p>13-16</p> <p>17-20</p>
2	Prestasi Pimpinan Pusat Biaya Operasi	Hasil dari suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuannya berdasarkan prestasi kerja yang diukur dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi pada pusat biaya operasi.	Non Financial	Besarnya presentase penyimpangan antara anggaran dan realisasi	<ul style="list-style-type: none"> -Anggaran -Realisasi Anggaran 	Ordinal	1-10

3.2.3. Metode Penarikan Sample

Metode penarikan sample yang penulis gunakan adalah dengan menggunakan metode penelitian corellation. Alasan pemilihan metode ini adalah dimaksudkan untuk mengetahui hubungan sebab akibat antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Dalam hal ini penulis menggunakan beberapa macam prosedur pengumpulan data, yaitu :

1) Wawancara

Proses interaksi bentuk tanya jawab melalui komunikasi untuk memperoleh data, tehnik ini dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara tertulis kepada pihak-pihak yang terkait dalam penulisan skripsi ini.

2) Kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data yang berbentuk pertanyaan yang diajukan secara tertulis dan di isi oleh responden (Pegawai) yang berhubungan dengan permasalahan yang akan di teliti, guna mendapatkan jawaban yang lebih jelas.

Responden diharapkan mengisi semua daftar pertanyaan yang penulis sebarakan dengan jawaban yang mempunyai jumlah nilai tertentu. dalam hal ini responden hanya menjawab salah satu dari pilihan jawaban yang disediakan. Dalam menilai setiap jawaban

dari setiap pertanyaan pada pertanyaan pada kuisisioner adalah dengan menggunakan bobot nilai :

- (1) Untuk jawaban A bobot nilai 4
- (2) Untuk jawaban B bobot nilai 3
- (3) Untuk jawaban C bobot nilai 2
- (4) Untuk jawaban D bobot nilai 1

Dengan cara penilaian seperti ini, maka akan dapat di ukur kekuatan pendapat responden dari pertanyaan yang diberikan melalui jawaban kuisisioner.

3) Observasi

Observasi atau pengamatan yaitu suatu tehnik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada obyek penelitian.

3.2.5. Metode Analisis

- (a) Untuk mengetahui konsep akuntansi pertanggungjawaban, maka metode yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif, maksudnya untuk melihat dan menjelaskan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh PT. Winner Garments Manufacturing Corp. kemudian menganalisis data berdasarkan informasi-informasi yang di peroleh dan di dukung oleh responden dari pertanyaan yang diberikan dengan menggunakan kuisisioner.
- (b) Untuk mengetahui prestasi pimpinan pusat biaya operasi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp, maka digunakan analisis

kualitatif deskriptif, yaitu menganalisis data berdasarkan informasi-informasi yang di peroleh dan di dukung oleh pendapat responden dari pertanyaan yang diberikan melalui kuisisioner.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Keadaan Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Winner Garments Manufacturing Corporation adalah sebuah perusahaan yang sejak pertama kali berdirinya mengkhususkan diri bergerak di bidang industri garmen khususnya celana jeans dan celana bukan jeans, pada awalnya pemasaran produknya hanya ditujukan untuk pasaran ekspor dan berdasarkan pesanan konsumen.

Perusahaan ini resmi secara hukum berdiri pada tanggal 16 Agustus 1980 dengan akte pendirian perusahaannya ditandatangani dihadapan notaris Hobro Poerwanto di Jakarta dengan Akte Notaris No. 17, tanggal 8 November 1979. Para pengurus perusahaan waktu pertama didirikan terdiri dari tiga orang direktur yaitu Bapak MR. Hendro Darmawan, Bapak Kusno Darmawan, dan Bapak Pendy Hermawan.

Kemudian surat izin usaha yang diberikan kepada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor, ditetapkan dan disahkan oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) dengan akte No. 98/T/Industri/1981 pada tanggal 27 September 1981. dan surat dari Departemen Perdagangan dengan akte No.

001/09/01/DU/PMDN/1/1982. yang dikeluarkan pada tanggal 30 Januari 1982.

Kantor pusat PT. Winner Garments Manufacturing Corp. terletak di jalan Cideng Barat No. 79 Jakarta. Mereka juga mempunyai kantor perwakilan yang berada di luar negeri yaitu di Hongkong tepatnya di Room 6-8, 16/F Pasific Trade Centre, 2 Kai Hing Road, Kowloon – Hongkong.

Sedangkan lokasi berdirinya pabrik PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor, terletak di jalan Neglasari II, Cibuluh Kedunghalang, Bogor. Lokasi di daerah ini di pilih untuk mendirikan pabrik karena harga tanah pada waktu itu relatif murah dan faktor letaknya yang sangat strategis yaitu jaraknya dekat dengan Kota Jakarta, sehingga pengiriman produk jadi dari pabrik di Bogor ke Pelabuhan Tanjung Priuk untuk di ekspor ke luar negeri memerlukan waktu yang singkat, hal ini membantu menghemat biaya pengiriman produk. Pengambilan lokasi di daerah ini adalah sesuai dengan anjuran pemerintah, yaitu bahwa daerah industri jangan di satu kota saja misalnya di Jakarta, tetapi harus mengadakan perluasan ke daerah-daerah lainnya, karena selain mengakibatkan kepadatan penduduk dan polusi juga agar terdapatnya pemerataan areal industri yang akan menguntungkan bagi perkembangan daerah itu, dari segi pemasukan pajak pendapatan juga penyerapan tenaga kerja di daerah.

Maksud dan tujuan didirikannya PT. Winner Garments Manufacturing Corporation yaitu :

- 1) Industri bidang garment di mana kegiatan utamanya adalah pembuatan celana jeans.
- 2) Mencapai laba atau keuntungan yang diinginkan.
- 3) Membuka dan memperluas lapangan kerja, diharapkan dengan berdirinya perusahaan ini mampu menyerap banyak tenaga kerja, hal ini tidak langsung membantu pemerintah dalam program mengurangi pengangguran.

Jumlah tenaga kerja yang ada pada saat awal berdirinya PT. Winner Garments Manufacturing Corp. adalah 50 orang karyawan. Sejalan dengan berkembangnya perusahaan dari tahun ke tahun, dan produksi yang makin meningkat maka perusahaan sekarang mempekerjakan 1599 orang karyawan juga termasuk staf. Dari jumlah 1599 orang ini terdiri dari 442 orang laki-laki dan 1157 orang wanita, di mana latar belakang pendidikannya adalah SD, SMP, SMA dan ada pula yang tidak berpendidikan, tetapi semuanya di terima menjadi pegawai berdasarkan pada keterampilan dan pengalaman kerjanya. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya, PT. Winner Garments Manufacturing Corp. memberikan pelayanan untuk menjamin keselamatan dan kesejahteraan karyawannya. Ada beberapa tunjangan yang diberikan perusahaan antara lain : Tunjangan ketunakaryaan, Tunjangan Hari Raya, Tunjangan Kesehatan, dan Tunjangan Kecelakaan. Juga pemberian cuti yaitu : Cuti Hamil, Cuti Tahunan, dan Cuti Izin Khusus.

4.1.2. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan

PT. Winner Garments Manufacturing Corporation adalah perusahaan yang bergerak di bidang industri pembuatan celana jadi, khususnya celana panjang Blue Jeans. Dalam melaksanakan penjualannya kantor pusat di Jakarta yang mengatur sebagai distributor, ini berarti perusahaan menunjuk beberapa agen tunggal untuk memasarkan hasil produksinya ke kota-kota lainnya atau juga ke pedagang eceran. Sedangkan nama merek-merek yang merupakan hasil produk dari PT. Winner Garments Manufacturing Corporation antara lain adalah :

- Jose
- Action Blue Jeans
- Vienna
- Black Stallion
- Origional
- Stoe Washed
- Bali Blue
- Polomate
- Baggy Jeans
- Status Jeans
- Studio 33
- Hoof Jeans

Dalam memperkenalkan hasil produksinya kepada konsumen/masyarakat, maka perusahaan melakukan promosi melalui

media iklan seperti radio, majalah-majalah dan koran-koran. Kegiatan promosi ini ditekankan kepada mutu atau kualitas barang yang baik, sesuai dengan selera konsumen, karena konsumen pada masa sekarang sudah cukup kritis di dalam memilih dan membeli barang yang baik.

Perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya menyadari bahwa terdapatnya persaingan baik dari perusahaan yang sejenis yang ada di dalam negeri seperti Tira, Graffiti ataupun produksi luar negeri. Untuk menghadapi persaingan ini maka cara yang dilakukan oleh PT. Winner Garments Manufacturing Corp. adalah menjaga mutu/kualitas barang yang lebih baik sehingga kepercayaan konsumen atas barang hasil ini dapat lain mengenai perlunya suatu kesepakatan harga dipasaran, dipertahankan. Selain itu perusahaan juga tidak terlepas dari masalah persaingan harga.

Untuk mengatasi masalah persaingan harga ini, maka perusahaan mengadakan konsultasi bersama dengan perusahaan lain mengenai perlunya suatu kesepakatan harga pasaran, sehingga di antara perusahaan tersebut tidak saling menjatuhkan harga satu sama lainnya dipasaran.

Perlu diketahui bahwa perusahaan ini dalam memasarkan produksinya selain di dalam negeri juga di ekspor ke luar negeri seperti Hongkong, Inggris dan Amerika Serikat.

Jadi aktivitas ini turut membantu pemerintah didalam memperkenalkan produksi-produksi celana Blue Jeans di luar negeri

serta turut menunjang suksesnya pembangunan yang sedang dilakukan pada saat sekarang ini.

4.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan PT. Winner Garments Manufacturing Corp.

Suatu organisasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk dari penggabungan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Tujuan bersama dari organisasi perusahaan merupakan suatu usaha untuk mencapai usaha produksi yang optimal dalam waktu yang telah ditentukan.

Masing-masing pihak dalam suatu organisasi atau perusahaan yang profesional, dalam melaksanakan tugasnya harus saling berkoordinasi. Perusahaan akan berjalan dengan baik jika manajemen dan stafnya memiliki wewenang, tanggung jawab dan tugas yang jelas. Struktur organisasi di PT. Winner Garments Manufacturing Corp memiliki struktur organisasi yang menguraikan dengan jelas kerangka kerja, tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari berbagai pihak yang terkait.

Bagan dan organisasi yang digunakan oleh PT. Winner Garments Manufacturing Corp. dapat dilihat dalam lampiran.

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap bagian dalam struktur organisasi perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan jabatan yang tertinggi dalam

perusahaan dan mereka memiliki hak untuk menentukan kebijakan-kebijakan di dalamnya, serta memberikan saran-saran atau nasehat kepada Direktur Utama. Dewan juga berfungsi sebagai pengawas jalannya kegiatan perusahaan yang dijalankan oleh Direktur Utama.

Tugas dan wewenang lainnya :

- a) Mengevaluasi semua kegiatan perusahaan.
- b) Mengusulkan kebijakan dan perencanaan tujuan perusahaan.
- c) Bertanggung jawab kepada para investor.

2) Direktur Utama

Jabatan tinggi yang ada pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. tugas utamanya adalah memimpin jalannya perusahaan dan bertanggung jawab terhadap perusahaan.

Tugas dan wewenang lainnya :

- a) Memiliki wewenang untuk menandatangani semua surat kuasa, perjanjian, dan surat menyurat baik internal atau eksternal perusahaan.
- b) Bertugas menjadi penentu kebijakan dan perencanaan tujuan perusahaan.
- c) Memimpin rapat-rapat direksi.
- d) Mengawasi keputusan rapat.
- e) Bertanggung jawab terhadap keberhasilan perusahaan.

3) Direktur Keuangan

Direktur keuangan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, mempunyai bawahan bertanggung jawab kepadanya, seorang

kepala akunting (Chief Accounting) yang membawahi bagian pembukuan dan administrasi umum.

Tugas dan wewenangnya adalah :

- a) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.
- b) Menyusun pencatatan bukti transaksi sampai ke laporan keuangan dimana terletak penggunaan asset perusahaan.
- c) Melaksanakan semua kegiatan pembayaran hutang atau kewajiban perusahaan dan menerima hasil penjualan produk.
- d) Mengatur urusan keuangan dan masalah permodalan dimana menyangkut pembayaran atau biaya yang dikeluarkan perusahaan.
- e) Menyusun daftar gaji karyawan.
- f) Mengevaluasi dan menganalisa anggaran dan aliran kas (cash flow):

4) Direktur Produksi

Seorang Direktur Produksi bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, tugasnya menjaga kelancaran kegiatan produksi perusahaan dan terjaganya kualitas produk. Direktur produksi memiliki tiga bawahan, yaitu :

A. Manajer Pembelian

Tugas dan wewenangnya yaitu :

- a) Melakukan pembelian bahan baku serta aksesoris yang dibutuhkan untuk kegiatan produksi.
- b) Memeriksa kuantitas dan kualitas bahan baku serta aksesoris yang dibeli.

B. Manajer Pabrik (Factory)

Tugas dan wewenangnya yaitu :

- a) Mengawasi tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya sesuai dengan rencana produksi yang sudah ditetapkan perusahaan.
- b) Mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan produksi yang telah ditetapkan.
- c) Bertanggung jawab atas keseluruhan bagian-bagian kegiatan produksi, antara lain : bagian patron, cutting, Sewing, dan finishing.
- d) Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan mesin-mesin maupun peralatan yang menunjang kegiatan produksi.

C. Manajer Personalia

Tugas dan wewenangnya yaitu :

- a) Memiliki wewenang dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan masalah kepegawaian.
- b) Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan membuat laporan pada tiap-tiap periode kegiatan produksi perusahaan.
- c) Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan keselamatan kerja dan keadaan lingkungan kerja perusahaan.
- d) Melakukan kegiatan surat menyurat baik intern atau ekstern perusahaan.
- e) Berwenang melakukan kegiatan administrasi.

5) Direktur Pemasaran

Seorang Direktur Pemasaran bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, tugasnya bertanggung jawab atas semua kegiatan pemasaran perusahaan. Direktur pemasaran mempunyai bawahan yaitu manajer penjualan dalam negeri dan manajer penjualan luar negeri.

Tugas dan wewenang baik manajer penjualan dalam negeri maupun luar negeri, yaitu :

- a) Memberikan layanan pada konsumen yaitu dengan memberikan apa yang menjadi keinginan konsumen dalam hal model, mutu, atau jenis pembungkus produk.
- b) Bekerjasama dan saling berkoordinasi dengan direktur lainnya.
- c) Mengatur semua informasi, laporan, data, dan keterangan menyangkut penjualan yang dibutuhkan oleh Direktur Utama.

4.2. Profil Responden

Profil responden dalam penulisan skripsi ini adalah penulis mengadakan wawancara langsung serta mengajukan pertanyaan dengan bagian keuangan.

Adapun mengenai latar belakang responden yaitu mengenai nama, jabatan, umur, dan pendidikan terakhir profil responden sebagai berikut :

- (1) Nama : Zulkifli SE
Jabatan : Kepala Bagian Cutting
Umur : 35

Pendidikan Terakhir : S1

(2) Nama : Sugiarti

Jabatan : Kepala Personalia

Umur : 32

Pendidikan Terakhir : SMEA

(3) Nama : TB Hasanudin

Jabatan : Staf Accounting

Umur : 33

Pendidikan Terakhir : D3

Pemilihan responden sudah ditentukan atau di ranking berdasarkan kompetisi yang dijadikan objek penelitian oleh penulis. Pemilihan responden ini merupakan pemilihan yang sesuai dengan judul skripsi penulis, dan sebagian besar rata-rata responden tersebut mempunyai latar belakang pendidikan yang cukup yaitu Strata 1 (S1) dan SMEA.

4.3. Isi Pembahasan

4.3.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Agar dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban (pusat biaya) secara baik, perusahaan harus memenuhi persyaratan akuntansi pertanggungjawaban yang baik diantaranya adalah :

- 1) Struktur organisasinya dapat menunjukkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi yang berbentuk garis dan staff sangat mendukung penerapan konsep akuntansi perrtanggungjawaban dimana perintah dan

wewenang berjalan dari pucuk pimpinan ke bawahan dan adanya pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan masing-masing sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

- 2) Anggaran biayanya di susun untuk tiap-tiap tingkatan manajemen dan menjadi alat yang efektif untuk menunjang pengendalian biaya operasi. Para bawahan harus dilibatkan.
- 3) Biaya-biaya yang terdapat dalam masing-masing unit organisasi di golongan dalam biaya sesuai dengan dapat dikendalikan (*Controllable Cost*) atau tidaknya (*Uncontrollable Cost*)
- 4) Sistem akuntansi biayanya di sesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan.
- 5) Terdapat pelaporan pelaksanaan atau realisasi biaya dari setiap unit organisasi yang bertanggung jawab kepada atasannya (*Responsibility Reporting*).

Untuk menganalisis pelaksanaan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. penulis akan membahas penerapan hal-hal tersebut di atas pada perusahaan untuk mengetahui dan menilai apakah pelaksanaannya telah sesuai dengan persyaratan akuntansi pertanggungjawaban yang baik.

4.3.1.1. Struktur Organisasi

Sebagaimana dapat di lihat pada struktur organisasi perusahaan (di lampiran), PT. Winner Garments Manufacturing Corporation mempunyai bagian-bagian

organisasi yang di sebut departemen yang merupakan pusat-pusat biaya diantaranya adalah :

- 1) Departemen Produksi
- 2) Departemen Teknik
- 3) Departemen Personalia dan umum
- 4) Departemen Keuangan
- 5) Departemen Akuntansi
- 6) Departemen Penjualan
- 7) Departemen Promosi
- 8) Departemen Umum

Dalam penelitian ini penulis hanya akan membatasi pembahasan pusat pertanggungjawaban yang terkait dengan biaya operasional perusahaan yaitu departemen produksi dan departemen umum.

Biaya-biaya operasional yang timbul pada departemen tersebut adalah :

- Biaya-biaya departemen produksi diantaranya yaitu :
 - Biaya Sample
 - Biaya Cutting
 - Biaya Sewing
 - Biaya Laundry
 - Biaya Finishing
 - Biaya Mekanik

- Biaya-biaya umum yaitu biaya-biaya untuk Departemen Non Produksi.

Departemen produksi mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinir, membimbing dan mengontrol tugas-tugas sehubungan dengan urusan produksi.
- 2) Membuat rencana produksi dan schedule sesuai dengan kapasitas mesin dan sesuai pula dengan kondisi pasar secara keseluruhan, serta rencana pemakaian dan penyediaan bahan baku dan juga menentukan performance standar untuk mencapai rencana produksi serta mengawasi pelaksanaannya.
- 3) Membuat laporan realisasi produk dan laporan lainnya yang telah ditetapkan.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya tersebut, departemen produksi mempunyai wewenang sebagai berikut :

1) Sample

Yaitu menentukan pola dari contoh yang akan mulai di produksi sesuai dengan pesanan konsumen.

2) Cutting

Kegiatan yang dilakukan yaitu bagian pemotongan dari celana yang disesuaikan dengan ukuran yang sesuai dengan size nya.

3) Sewing

Kegiatan yang dilakukan yaitu untuk bagian penjahitan

setelah diserahkan bagian cutting kemudian mengikuti pola dari sample yang telah ditentukan.

4) Laundry

Setelah bagian sewing selesai dilakukan pencucian dibagian laundry agar produk yang dihasilkan lebih sempurna lagi tanpa meninggalkan cacat.

5) Finishing

Setelah proses selesai dan telah menjadi sebuah produk yang sesuai dengan pesanan maka bagian finishing melakukan packing atau membungkus produk tersebut untuk dikirimkan sesuai dengan jumlah yang di pesan.

Wewenang tersebut sangat diperlukan bagi departemen produksi untuk melaksanakan tugas-tugasnya secara baik.

Departemen produksi dipimpin oleh seorang manajer atau kepala bagian departemen produksi PT. Winner Garments Manufacturing Corp. yang bertanggung jawab kepada atasannya yaitu Direktur produksi.

Berdasarkan pembahasan di atas terlihat bahwa struktur organisasi perusahaan telah dapat menunjukkan garis, wewenang dan tanggung jawab yang jelas.

4.3.1.2. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran dimulai dengan ditetapkannya tujuan, rencana dan sasaran perusahaan sesuai

dengan pengarahannya mengenai rencana kerja tahunan. Setiap manajer, bila perlu dapat menambah instruksi-instruksi anggarannya sendiri yang berorientasi kepada operasi dengan penekanan hasil-hasil yang harus di capai dalam bentuk output (keluaran) dari unit-unit operasi.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya ada di tangan pimpinan tertinggi perusahaan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan-kegiatan anggaran lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan. Adapun siapa ataupun bagian-bagian yang diserahi tugas tersebut sangat bergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan.

Hal pertama yang dilaksanakan dalam menyusun anggaran adalah dengan menentukan volume tugas atau pekerjaan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran. Untuk tugas yang sifatnya rutin, penyusunan anggaran berpedoman pada anggaran serta realisasi biaya yang sejenis pada tahun anggaran sebelumnya. Jika terdapat tugas khusus atau proyek tertentu, anggaran biaya di susun dengan berpedoman pada karakteristik proyek. Biaya-biaya

dianggarkan sebesar jumlah yang sedekat mungkin dengan biaya sesungguhnya.

Anggaran yang di susun masih merupakan rancangan anggaran (*draft budget*). Rancangan anggaran inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai anggaran yang defenitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang diserahi tugas menyusun rencana anggaran tersebut.

Anggaran yang memenuhi kebutuhan yang dapat memenuhi persyaratan adalah sebagai berikut :

- 1) Anggaran tersebut harus mampu memproyeksikan tujuan yang ingin dapat di capai perusahaan se jelas mungkin dan selengkap mungkin sebagai suatu komprehensive budget.
- 2) Anggaran tersebut harus dibuat dengan tingkat ketelitian yang baik berdasarkan berbagai informasi yang lengkap, walaupun di dalam penyusunan anggaran tetap ada asumsi-asumsi hendaknya asumsi itu di pilih yang paling mendekati kenyataan.
- 3) Di dalam penyusunan anggaran tersebut hendaknya di

susun atas dasar *Standard of performance* seperti standar costing yang di susun dengan baik.

- 4) Dengan adanya anggaran tersebut harus dapat menimbulkan sikap bagi para pelaksana untuk dapat mencapai target yang dianggarkan dengan biaya yang telah direncanakan pula.
- 5) Dengan adanya anggaran tersebut harus dapat memperjelas *lineas of responsibility* dan *lineas of authority* (garis-garis wewenang dan garis-garis tanggung jawab) dari setiap unit organisasi.
- 6) Anggaran tersebut harus dapat menciptakan koordinasi kerja yang lebih baik.

Pada intinya secara garis besar terdapat dua pendekatan proses penyusunan anggaran yang dilakukan di PT. Winner Garments Manufacturing Corp, Bogor yaitu :

1) Pendekatan Top Down

Anggaran ditetapkan oleh Direksi (manajemen puncak) kemudian Secara hirarki dijabarkan ke masing-masing bagian dan seterusnya pada unit anggaran yang paling kecil.

2) Pendekatan Bottom Up

Penyusunan anggaran dengan pendekatan ini dilakukan melalui konsultasi dan kesepakatan antar pimpinan puncak

dengan semua pimpinan pada tingkatan yang bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran.

Tujuan PT. Winner Garments Manufacturing Corp. memadukan kedua pendekatan tersebut adalah :

- 1) Agar setiap tingkatan mempunyai komitmen terhadap Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- 2) Pengendalian manajemen melalui anggaran dengan setiap unit organisasi.
- 3) Pandangan dan kebijakan manajemen dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan dapat dijabarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).

Penyusunan anggaran pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. akan diuraikan dibawah ini.

PT. Winner Garments Manufacturing Corp. perlu menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan memperhatikan rencana kerja dan program tahunan yang merupakan penjabaran dari rencana jangka menengah (*corporate plan*).

Rencana jangka menengah (*corporate plan*) adalah rencana strategis yang mencakup rumusan dan tujuan yang hendak di capai oleh perusahaan dalam jangka waktu 5 (lima) tahun mendatang, oleh karena itu PT. Winner Garments Manufacturing Corp. perlu menyusun rencana-rencana jangka menengah (*corporate plan*).

Rencana dan program terdiri dari :

a) Operasi dan pemeliharaan terdiri dari :

- 1) Produksi
- 2) Distribusi
- 3) Sumber daya Manusia
- 4) Pemeliharaan
- 5) Administrasi

b) Pengembangan terdiri dari :

- 1) Kualitas bahan yang digunakan
- 2) Kuantitas produksi
- 3) Distribusi
- 4) Sarana/prasarana
- 5) Sumber Daya Manusia
- 6) Keuangan
- 7) Administrasi
- 8) Organisasi

Rencana kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) merupakan penjabaran rencana kerja operasional dan program investasi yang akan dilakukan oleh PT. Winner Garments Manufacturing Corp. untuk masa setahun mendatang. RKAP perlu di susun sebagai acuan atau pedoman kerja yang harus diikuti oleh manajemen dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu penyusunan RKAP harus memperhatikan prinsip-prinsip yang meliputi antara lain :

realistis, logis, efektif dan efisien serta dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*).

Agar memperoleh rencana yang baik RKAP harus mengacu pada rencana jangka menengah (*corporate plan/business plan*), laporan realisasi keuangan tahunan (beberapa tahun terakhir sesuai kebutuhan), laporan keuangan tahun berjalan serta perkembangan kondisi sosial ekonomi masyarakat.

RKAP dituangkan dalam bentuk proyeksi laba / rugi, proyeksi investasi, proyeksi arus kas, proyeksi neraca.

RKAP berlaku setelah disahkan oleh pejabat berwenang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dan dijabarkan kembali serta didistribusikan kepada unit kerja untuk digunakan sebagai pedoman pelaksanaan kerja.

Maksud RKAP adalah :

- 1) Sebagai alat untuk mencapai tujuan PT. Winner Garments Manufacturing Corp.
- 2) Sebagai pedoman kerja operasional dan program investasi tahunan perusahaan.
- 3) Sebagai alat pengendalian manajemen perusahaan.

Tujuan RKAP adalah untuk memperoleh laba dalam penjualan produk yang berkualitas untuk pangsa pasar dalam dan luar negeri yang jadi tujuan penjualan dari PT. Winner Garments Manufacturing Corp.

Seperti telah disebutkan di atas pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. terdapat empat proyeksi dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan. berikut ini akan penulis uraikan secara singkat sebagai berikut :

1) **Proyeksi Laba / Rugi**

Proyeksi laba / Rugi menggambarkan proyeksi pendapatan yang akan di peroleh dan biaya yang diperkirakan akan terjadi, serta hasil yang akan dicapai berupa laba atau rugi pada akhir periode anggaran.

Penyusunan proyeksi laba atau rugi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corporation harus mencakup :

1) **Rencana Pendapatan, terdiri dari :**

(a) **Pendapatan Usaha**

Pendapatan ini terdiri dari pendapatan penjualan dari celana jeans maupun bukan celana jeans, pendapatan kemitraan, pendapatan air limbah.

(b) **Pendapatan Di Luar Usaha**

Pendapatan ini berasal dari bukan dari pendapatan yang merupakan hasil dari kegiatan operasional perusahaan seperti bunga deposito dan jasa giro.

2) **Rencana Biaya, terdiri dari :**

(a) **Biaya Langsung Usaha**

Biaya Langsung Usaha di sebut juga rencana

biaya operasi yang terdiri dari biaya-biaya yang ada pada Departemen Produksi yaitu biaya sample, sewing, cutting, laundry, finishing, dan mekanik.

(b) **Biaya Usaha Tidak Langsung**

Yang termasuk biaya ini adalah biaya umum dan administrasi.

(c) **Biaya Di Luar Usaha**

Biaya yang termasuk pada kelompok biaya ini antara lain adalah biaya administrasi bank, kerugian penjualan barang yang cacat dan dikembalikan oleh konsumen dan lain-lain.

2) **Proyeksi Investasi**

Proyeksi Investasi menggambarkan estimasi pengeluaran untuk pembiayaan barang-barang modal. Dalam penyusunan proyeksi investasi ini di mulai dari rencana kebutuhan investasi untuk tiap-tiap bagian yang di susun menurut pengelompokkan dari jenis aktiva .

3) **Proyeksi Arus kas**

Merupakan proyeksi penerimaan dan pengeluaran kas serta perubahan bersih kas selama periode proyeksi dan estimasi sisa kas yang tersedia pada akhir tersebut dengan penyajian sebagai berikut :

a) **Proyeksi penerimaan Kas dari operasi dan non operasi.**

- b) Proyeksi pengeluaran kas untuk operasi dan non operasi.
 - c) Perubahan bersih (selisih penerimaan dan pengeluaran) kas selama periode yang bersangkutan.
 - d) Estimasi saldo kas pada awal tahun anggaran.
 - e) Estimasi saldo kas pada akhir tahun anggaran.
- 4) **Proyeksi Neraca**

Proyeksi neraca menggambarkan proyeksi tentang posisi keuangan perusahaan pada akhir tahun anggaran setelah seluruh rencana aktivitas selesai dilaksanakan.

Dari rencana-rencana diatas, di susun rencana biaya bahan, biaya tenaga kerja, dan biaya lainnya. Kemudian rencana biaya lainnya selanjutnya diklasifikasikan menurut pusat pengelompokkan biaya sebagai berikut :

a) **Biaya Langsung Usaha**

Rencana biaya operasi merupakan bagian dari biaya langsung dari tiap departemen yang terkait dengan pusat biaya operasi yaitu :

Departemen Produksi

- 1) **Biaya sample**
- 2) **Biaya cutting**
- 3) **Biaya sewing**
- 4) **Biaya laundry**
- 5) **Biaya finishing**

6) Biaya mekanik

Biaya umum yang termasuk Departemen Non Produksi yaitu :

- 1) Biaya gaji dan upah
- 2) Biaya lembur
- 3) Biaya umum dan lain-lain
- 4) Biaya transportasi
- 5) Biaya reparasi mesin

b) Biaya Usaha Tidak Langsung

Rencana biaya umum dan administrasi merupakan biaya usaha tidak langsung. Rencana ini di susun dengan bertitik tolak dari rencana kegiatan administrasi dan umum, yang tidak berkaitan dengan aktivitas pengumpulan. Termasuk dalam kelompok biaya ini adalah biaya hubungan langganan, biaya perencanaan, biaya tenaga profesi, beban bunga biaya pinjaman dan sebagainya.

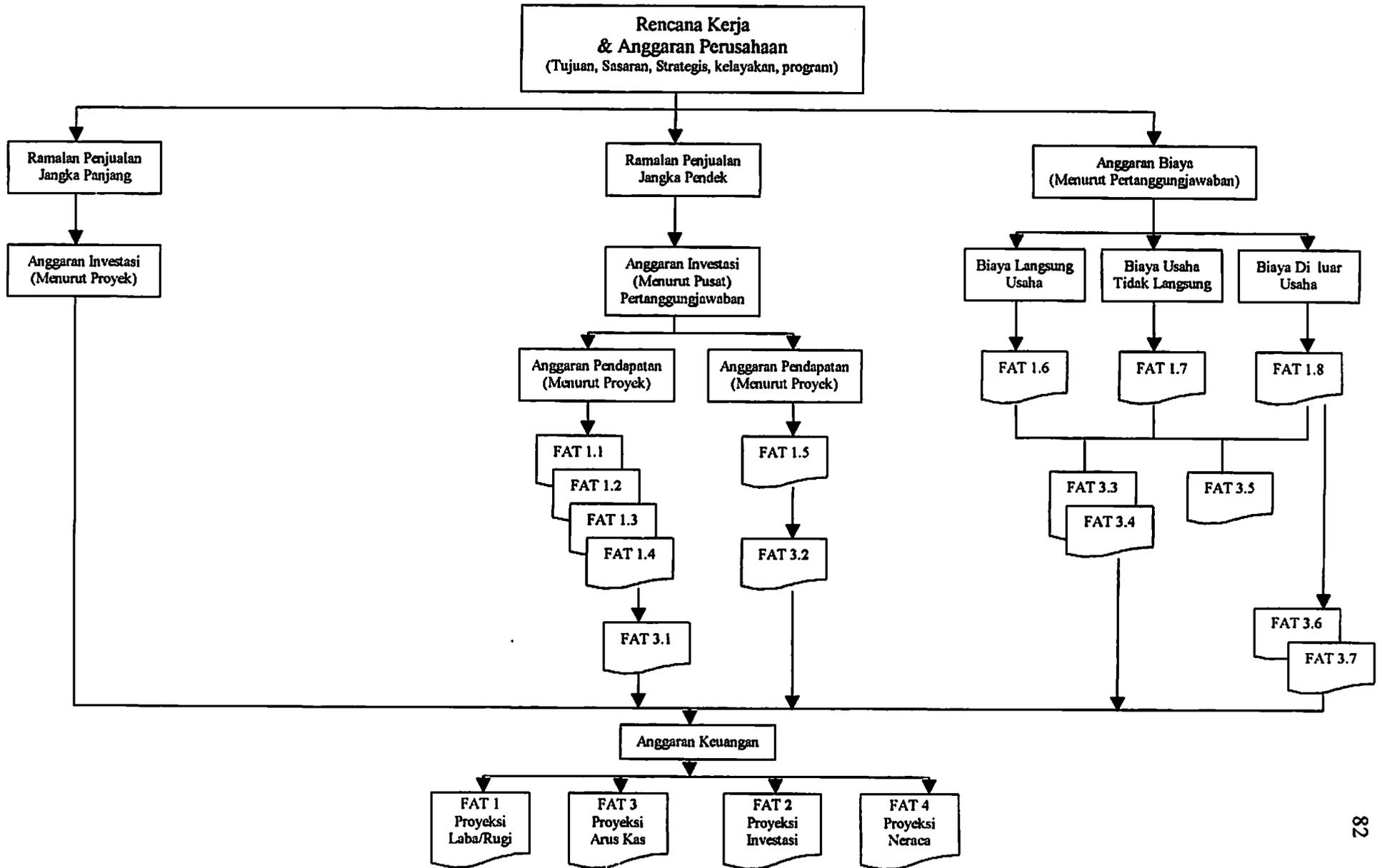
c) Biaya Di Luar usaha

Rencana Biaya di Luar Usaha, yaitu biaya yang terjadi selain dari biaya operasi dan biaya administrasi dan umum dikategorikan sebagai biaya-biaya di luar usaha diantaranya seperti : biaya administrasi bank, kerugian penjualan dari barang yang cacat dan lain-lain.

Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) harus di susun melalui integrasi dan koordinasi di antara direksi dan seluruh pejabat dan staf di lingkungan PT. Winner Garments Manufacturing Corporation yang berazaskan efisien dan efektif.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dibuat bagan tentang proses penyusunan anggaran sebagai berikut :

FLOWCHART PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN



4.3.1.3. Penggolongan Biaya

Biaya digolongkan ke dalam biaya yang dapat dikendalikan (*Controllable*) dan biaya yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Penggolongan biaya berdasarkan '*Controllability*' ini bertujuan untuk menilai prestasi manajer dalam hal kemampuan mengendalikan biaya. Prestasi pun berguna bagi kenaikan jabatan maupun kenaikan gaji (*salary increase*) tahunan.

Pada PT. Winner garments Manufacturing Corporation, dalam menerapkan konsep akuntansi pertanggungjawaban, seluruh biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer bagian yang bersangkutan dalam jangka waktu tertentu dinyatakan sebagai biaya yang dapat dikendalikan. Tetapi, jika suatu biaya tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer bagian tersebut dalam suatu periode waktu tertentu, maka biaya tersebut digolongkan sebagai biaya yang tidak dapat dikendalikan.

Biaya-biaya yang timbul pada departemen produksi dan departemen umum yaitu diantaranya :

- 1) Biaya bahan kain – cenderung controllable
- 2) Biaya bahan penolong – cenderung controllable
- 3) Biaya bahan baku – cenderung uncontrollable
- 4) Biaya bahan bakar – cenderung uncontrollable
- 5) Biaya lain-lain – cenderung uncontrollable

6) Biaya gaji dan upah – cenderung uncontrollable

7) Biaya pengobatan – cenderung uncontrollable

Keterangan dari biaya-biaya tersebut adalah :

1) Biaya bahan kain

Besarnya biaya bahan kain dihitung dari perkalian antara jumlah kain yang di pakai dikalikan harga persatuan kain, dalam hal ini jumlah kain yang di pakai departemen produksi mempunyai kendali untuk menggunakan kain seefisien mungkin dalam memproduksi pakaian sesuai dengan mutu yang telah di tetapkan. Yang dapat dilakukan oleh departemen ini adalah berusaha agar tidak terjadi pemborosan penggunaan kain yaitu sisa potongan kain yang tidak dapat di pakai lagi karena salah potong (waste) yang terlalu banyak.

Manajer Departemen Produksi tidak dapat mengendalikan harga kain yang di pakai, karena harga kain tergantung dari bagian lain yaitu bagian pembelian. Oleh karena itu biaya bahan kain cenderung dapat dikendalikan dalam hal kuantitas bahan yang di pakai, tetapi tidak dapat di kendalikan dalam hal harganya.

2) Biaya bahan penolong

Bahan penolong terdiri dari benang, kancing, dan aksesoris lainnya sebagai bahan pendukung besarnya di hitung dari perkalian antara jumlah satuan bahan yang di

pakai dengan dikalikan harga persatuannya, jadi biaya bahan penolong ini cenderung dapat dikendalikan oleh bagian pembelian dan dikendalikan pula oleh manajer departemen produksi dalam hal pemakaian dari sisa yang tidak terpakai dapat digunakan kembali untuk produksi selanjutnya.

3) Biaya bahan bakar

Besarnya biaya bahan bakar yang digunakan untuk mesin pabrik tergantung dari berapa lama mesin tersebut memproduksi, dalam hal ini manajer departemen produksi harus dapat berusaha seefisien mungkin dalam penggunaan bahan bakar misalnya mematikan mesin secara otomatis saat mesin tidak sedang memproduksi atau memperbaiki mesin yang rusak yang cenderung terjadi pemborosan bahan bakar. Jadi biaya bahan bakar ini cenderung uncontrollable atau tidak dapat dikendalikan karena hal-hal di atas atau karena biaya ini yang menanganinya adalah bagian pembelian dan sebaiknya bagian ini berkoordinasi dengan manajer departemen produksi.

4) Biaya gaji, upah dan lembur

Besarnya perhitungan biaya ini adalah jumlah pegawai dikalikan dengan jumlah gaji yang telah ditetapkan sesuai dengan peraturan yang berlaku, dalam hal ini adalah wewenang departemen umum yang bertanggung jawab

menangani hal ini. Cenderung uncontrollable atau tidak dapat dikendalikan karena adanya peraturan baru dari pemerintah yang mengatur tentang upah gaji yang sesuai standar atau adanya aktivitas lembur karena pesanan barang yang meningkat dan lain-lain.

4.3.1.4. Penerapan Sistem Akuntansi Biaya

Akuntansi biaya pada pusat biaya harus dapat di rancang sedemikian rupa sehingga dapat mencatat semua transaksi biaya-biaya yang timbul, kemudian mengikhtisarkan dan melaporkan biaya tersebut secara akurat, tepat waktu dan mudah ditelusuri jika terjadi kesalahan pencatatan. Agar dapat memenuhi kriteria tersebut, sistem akuntansi biaya pada pusat biaya harus sesuai dengan struktur organisasi perusahaan.

Pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. pencatatan biaya yang timbul pada biaya operasi dilaksanakan oleh :

- Bagian gudang atau persediaan yang mencatat pemakaian bahan baku atau penolong
- Departemen produksi yang dilaksanakan oleh bagian cutting, sewing, laundry, finishing dan lain-lain yang mencatat penggunaan bahan baku dan upah langsung.
- Bagian akuntansi, mencatat pemakaian *factory overhead* serta pemakaian bahan baku dan upah langsung yang

datanya berasal dari laporan harian dari bagian gudang dan bagian produksi.

Catatan-catatan atau buku-buku yang di selenggarakan adalah sebagai berikut :

Bagian gudang

- Kartu barang di gudang persediaan.
- Laporan harian mutasi barang.

Bagian produksi

- Catatan atau buku harian penggunaan barang.
- Catatan atau buku harian jam kerja langsung.
- Catatan atau buku harian dari barang setengah jadi.
- Catatan atau buku harian dari barang jadi atau hasil produksi.

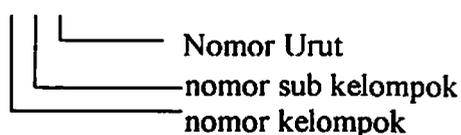
Pengklasifikasian rekening atau perkiraan dilakukan agar data biaya dapat dikelompokkan sesuai dengan masing-masing. Pembuatan klasifikasi terhadap rekening-rekening itu dilakukan sedemikian rupa sehingga seluruh data biaya dapat dikelompokkan menjadi kelompok-kelompok data yang diinginkan dengan mudah dan dapat di cari data biaya yang mengalami selisih melalui nomor urut dari kode rekening.

Pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. nomor urut kode rekening di buat berdasarkan urutan dalam buku besar, yang harus disesuaikan dengan urutan yang ada dalam neraca. Rekening-rekening diberikan nomor guna

memudahkan dan juga bisa dipergunakan sebagai *posting reference* dalam jurnal. Pemberian nomor rekening harus di atur secara baik dan berurutan, karena pada prinsipnya adalah memudahkan para pemakai bukan malah mempersulit.

PT. Winner Garments Manufacturing Corp. membuat kode rekening yang terdiri dari tiga angka, sebagai berikut :

6 x x



Contoh : 639 = Biaya tenaga kerja

6 ---- > Kelompok dari Buku Besar
 3 ---- > Kelompok Biaya
 9 ---- > Nomor Urut

4.3.1.5. Pelaporan Biaya

Struktur organisasi organisasi PT. Winner Garments Manufacturing Corp (di lampiran) terlihat bagaimana setiap unit organisasi bertanggung jawab kepada atasannya.

Bentuk pertanggungjawaban biaya yang timbul pada setiap unit organisasi adalah berupa laporan biaya atau realisasi biaya. Pada departemen produksi, terdapat bagian-bagian sample, cutting, sewing, laundry dan finishing, di mana bagian-bagian tersebut harus membuat laporan biaya secara harian dan disampaikan kepada kepala departemen produksi dan tembusannya disampaikan pula kepada bagian accounting,

kemudian kepala departemen produksi membuat laporan bulanan yang berisi anggaran dan realisasi biaya yang terjadi pada departemen produksi yang dipimpinya kepada atasan langsung yaitu direktur produksi.

Laporan-laporan tersebut merupakan bentuk pertanggungjawaban dari bawahan kepada atasan langsung masing-masing. Pelaporan biaya adalah sangat penting karena hal tersebut akan mempengaruhi akurat atau tidaknya laporan keuangan (neraca dan daftar laba rugi) perusahaan secara keseluruhan. Selain itu laporan biaya tersebut akan sangat berguna sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen tingkat atas agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Agar laporan akuntansi pertanggungjawaban biaya dapat bermanfaat secara maksimal bagi pengambilan keputusan, maka laporan pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat pelaporan yang baik.

4.4. Penilaian Prestasi Manajer

Penilaian prestasi manajer operasional PT. Winner Garments Manufacturing Corporation ini sangat erat kaitannya dengan kemampuan manajer-manajer tersebut dalam mengendalikan biaya operasi. Keberhasilan prestasi kerja para manajer pusat biaya di nilai atas dasar seberapa jauh mereka dapat menjaga agar biaya aktual dari kegiatan-kegiatan mereka selalu

sama atau bahkan berada di bawah tingkat biaya standar dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Selama periode operasi aktual, dilakukan pencatatan tentang sumber daya yang secara aktual digunakan dan dinyatakan dalam bentuk biaya, serta mengenai pendapatan yang secara aktual diperoleh. Catatan ini sudah terstruktur sehingga data biaya dan pendapatan terkelompok baik menurut pusat pertanggungjawabannya.

Data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar untuk pemrograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur unjuk kerja atau prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Untuk kepentingan yang terakhir ini, data tentang hasil aktual dilaporkan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dibandingkan langsung dengan rencana-rencana seperti yang tertuang dalam anggaran.

Dari laporan-laporan yang dikeluarkannya, manajer pusat pertanggungjawaban harus segera memberikan informasi penting pada atasannya mengenai keadaan yang segera memerlukan tindakan perbaikan, terutama terhadap masalah selisih anggaran yang timbul. Manajer atasan juga perlu menyadari bahwa selisih anggaran dapat memberikan arti jika anggarannya dapat ditentukan dengan teliti dan kondisi yang mendasarinya relatif tidak berubah. Selanjutnya manajer atasan menentukan apakah selisih anggaran yang timbul perlu di selidiki atau tidak.

Didasarkan atas hasil penyelidikan, manajer pusat pertanggungjawaban dapat dimotivasi untuk memutuskan tindakan yang perlu dilakukan, atasan

dan manajer pertanggungjawaban harus sepakat mengenai langkah-langkah tindakan yang akan dilaksanakan untuk memperbaiki prestasi dengan mempertimbangkan kondisi-kondisi yang dihadapinya. Terhadap biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan dilakukan juga perhitungan seperti pada biaya-biaya terkendali. Tetapi karena biaya tidak terkendali itu tidak dapat dipengaruhi secara signifikan oleh masing-masing manajer bagian, tentu tidak adil jika penyimpangan yang terjadi terhadap biaya tidak terkendali ikut diperhitungkan dalam menilai kinerjanya. Walaupun demikian, jika terdapat penyimpangan yang cukup material (menurut manajemen puncak), maka tetap dilakukan pengusutan lebih lanjut terhadap biaya tidak terkendali itu, tanpa ada pengaruhnya pada prestasi manajer pusat pertanggungjawaban. Hal tersebut disebabkan oleh penyimpangan yang cukup besar, yang biasanya karena terdapat hal-hal luar biasa yang terjadi di luar kekuasaan manajernya.

4.5. Hubungan Penerapan Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Prestasi Pimpinan Pusat Biaya Operasi pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp.

Bila di lihat dari konsep sistem yang ada dan berkembang, maka sistem dapat disimpulkan di mana merupakan suatu satuan sistem yang terdiri dari beberapa komponen atau sub sistem, atau merupakan bagian-bagian yang saling terjalin dan saling berhubungan antara satu dengan yang lain. Bagian-bagian ini berfungsi guna merubah suatu masukan menjadi keluaran dimana beroperasi bersama-sama untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan.

Sasaran atau tujuan yang ingin di capai oleh manajemen memerlukan adanya suatu dukungan dari bagian-bagian yang ada, sehingga dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut menjadi maksimal, manajemen di dalam hubungan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut memerlukan suatu sarana berupa sistem yang baik dan memadai, karena komponen yang terdapat dalam sistem mencakup banyak sekali kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur guna mendukung tujuan manajemen tersebut. Suatu sistem akuntansi yang di susun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan penghasilan dilaporkan sesuai dengan tujuan agar dapat di tunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan dari biaya dan penghasilan yang dianggarkan atau sistem yang mengukur berbagai hasil yang di capai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat tanggung jawab, secara keseluruhan sering juga disebut sistem akuntansi pertanggungjawaban. Jadi, pengaruh serta peranan sistem di dalam organisasi/perusahaan cukup besar terhadap pencapaian suatu tujuan.

Tiap manajer-manajer bagian akan menerima laporan pertanggungjawaban guna melihat selisih atau penyimpangan yang terjadi dan segera memperbaiki kesalahan yang terjadi di mana laporan prestasi ini berguna juga untuk menilai kinerja dari manajer bagian tersebut.

Prosedur penyusunan laporan dalam akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai prestasi dari manajer bagian pada PT. Winner Garments Manufacturing Corp. adalah sebagai berikut :

- 1) Pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada mengirim bukti-bukti setiap periode sekali (bulanan/triwulan) sebagai dasar menyusun laporan atas biaya yang terjadi dan menjadi tanggung jawab tiap departemen.
- 2) Data biaya yang dilaporkan oleh pusat pertanggungjawaban adalah data biaya yang sesungguhnya (Realisasi/Actual cost) data biaya yang sesungguhnya terjadi ini, kemudian di kirim atau diserahkan ke penyusun laporan perusahaan keseluruhan (Departemen/staff controller/pengawas intern).
- 3) Selanjutnya bagian penyusunan laporan perusahaan tersebut mengolah data-data yang berasal dari laporan pusat-pusat pertanggungjawaban dan menyusun laporan pertanggungjawaban dengan membandingkan antara anggaran yang tersedia dan biaya yang sesungguhnya/realisasi yang terjadi pada pusat-pusat pertanggungjawaban.
- 4) Staff controller atau pengawas intern kemudian mengirimkan laporan pertanggungjawaban yang di nilai maupun atasan dari pusat pertanggungjawaban yang di nilai.

Laporan pertanggungjawaban pusat biaya operasi PT. Winner Garments manufacturing Corp. yang di hitung tiap bulan sekali disajikan dalam tabel berikut :

PT WINNER GARMENTS MANUFACTURING CORP. BOGOR

LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA OPERASI

DEPARTEMEN PRODUKSI DAN UMUM

BULAN JANUARI 2000

Kode Rek.	Jenis Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih/ Penyimpangan
111	Biaya Sample	1.557.861.000	1.284.282.000	273.579.000
112	Biaya Cutting	3.356.234.000	3.443.327.000	(87.093.000)
113	Biaya Sewing	2.543.450.000	2.023.345.000	520.105.000
114	Biaya Laundry	2.450.444.000	2.050.437.000	400.007.000
115	Biaya Finishing	3.577.322.000	3.354.200.000	223.122.000
116	Biaya Mekanik	345.367.000	230.233.000	115.134.000
117	Biaya Gaji dan Upah	756.345.000	732.740.000	23.605.000
118	Biaya Lembur	126.234.000	130.557.000	(4.323.000)
311	Biaya Umum dan lain-lain	30.450.000	35.564.000	(5.114.000)
312	Biaya transportasi	15.798.000	16.744.000	(946.000)
313	Biaya Reparasi Mesin	45.670.000	40.765.000	4.905.000
	Jumlah Biaya	14.805.175.000	13.358.938.000	1.462.981.000

Sumber dari PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor

Laporan Pertanggungjawaban bulan Januari 2000 menunjukkan bahwa jumlah seluruh anggaran departemen produksi dan umum adalah sebesar 14.805.175.000, realisasi yang terjadi lebih kecil di banding biaya yang dianggarkan yaitu sebesar 13.358.938.000, dari keduanya terdapat selisih atau penyimpangan sebesar 1.462.981.000, sehingga dapat diketahui dari mana biaya penyimpangan terjadi agar hal sama tidak terulang lagi dan lebih diproyeksikan lagi agar lebih mendekati atau setidaknya anggaran harus lebih besar dari biaya yang sesungguhnya terjadi dilapangan. Jadi sebenarnya PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor, telah mencoba menerapkan

akuntansi pertanggungjawaban dan menilai kinerja manajer bagian tersebut melalui laporan yang telah dibuatnya.

Berdasarkan hal-hal yang telah diuraikan di atas maka diketahui bahwa PT. Winner Garments Manufacturing Corp. telah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sistem akuntansi pertanggungjawaban diterapkan disuatu perusahaan indikatornya adalah sebagai berikut :

- a) Adanya suatu struktur organisasi yang memungkinkan pemisahan tugas serta tanggung jawab yang jelas, pemisahan fungsi dengan garis yang jelas. Dasar pemikirannya adalah suatu bagian tidak boleh menguasai catatan akuntansi yang berhubungan dengan kegiatannya sendiri, karena akan menyebabkan penyimpangan yang dapat merugikan organisasi/perusahaan tersebut.
- b) Perusahaan mempunyai standar-standar yang akan digunakan untuk mengukur pelaksanaan rencana-rencana perusahaan. Biasanya dalam bentuk anggaran. Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh tiap tingkatan manajemen dalam organisasi perusahaan.
- c) Adanya pemisahan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya suatu biaya oleh seorang pimpinan, dalam bentuk laporan pertanggungjawaban pusat biaya operasi.
- d) Adanya klasifikasi dan kode rekening biaya yang mengidentifikasi biaya menurut pihak-pihak yang bertanggungjawab atas biaya tersebut.
- e) Sistem akuntansi pertanggungjawaban atau pelaporan biaya oleh manajer yang bertanggung jawab. Informasi yang dihasilkan sistem akuntansi pertanggungjawaban biaya ini kemudian dijadikan dasar untuk menilai

prestasi kerja, dan sekaligus menjadi salah satu dasar dalam pemberian penghargaan/hukuman.

Struktur organisasi PT. Winner Garments Manufacturing Corp. telah menetapkan secara jelas pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagaimana dijelaskan dalam 4.1.2. tentang struktur organisasi PT. Winner Garments Manufacturing Corporation dari hasil kuisisioner diketahui para kepala bagian maupun staf accounting telah memahami dengan jelas tugas, wewenang dan tanggung jawab mereka masing-masing.

Sistem anggaran yang ada di PT. Winner Garments Manufacturing Corp. sudah cukup baik. Dari hasil kuisisioner terlihat bahwa seluruh bagian yang ada di perusahaan menyatakan bahwa sistem anggaran telah cukup memadai, dimana mereka ikut terlibat dalam penyusunannya. Dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis, diketahui kalau PT. Winner Garments Manufacturing Corporation telah melakukan pengelompokan biaya, klasifikasi dan kode rekening biaya yang mengidentifikasi biaya berdasarkan pihak yang bertanggung jawab.

Hasil kuisisioner memperlihatkan sistem akuntansi pertanggungjawaban/pelaporan telah cukup memadai. Para Kepala Bagian secara periodik memberikan laporan pada atasannya. Laporan pertanggungjawaban ini akan dapat membantu para pimpinan dalam melakukan pengendalian dan penilaian atas kinerja bawahannya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis ingin mengemukakan hipotesis bahwa bila penerapan akuntansi pertanggungjawaban sudah dengan baik dilaksanakan maka para manajer dari masing-masing pusat

pertanggungjawaban dalam hal ini pusat biaya operasi dapat menunjukkan kinerjanya dengan baik melalui laporan prestasi agar dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi dengan begitu ada koreksi masing-masing pihak yang terkait untuk memperbaiki kesalahannya dan untuk lebih memperbaiki agar tidak terjadi hal serupa. Guna menguji hipotesis tersebut, penulis mencoba membandingkan antara teori dengan praktek yang terdapat di PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Bogor, mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Dari perbandingan antara teori yang di kutip oleh penulis dengan praktek yang dijalankan oleh pihak PT. Winner Garments Manufacturing Corp. telah memadai dan cukup baik berdasarkan uraian di atas, hal ini disebabkan karena di dukung dengan diterapkannya prosedur dan sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik pula. Hal ini menerangkan atau memberikan suatu gambaran bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik akan menghasilkan prestasi pimpinan dari masing pusat-pusat tanggung jawab yang baik pula sehingga terhindar dari masalah penyimpangan yang besar.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai “ Penerapan Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Prestasi Pimpinan Pusat Biaya Operasi” yang terdapat pada BAB IV, penulis memberikan suatu simpulan dan saran sebagai berikut :

5.1. Simpulan

Simpulan terdiri dari dua bagian yaitu simpulan umum dan simpulan khusus.

5.1.1. Simpulan Umum

PT. Winner Garments Manufacturing Corp. merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha garmen dengan hasil produknya yaitu celana jenis jeans dan non jeans. Dan merk dagangnya yaitu Structure, Lee Cooper, dan Lawman.

PT. Winner Garments Manufacturing Corp. dalam kegiatan pemasaran celana hasil produksinya mencakup untuk pasaran luar negeri/ekspor maupun untuk dalam negeri. Celana jeans dengan merk Structure dipasarkan hanya untuk ekspor saja, merk Lee Cooper selain untuk ekspor juga dipasarkan di dalam negeri, sedangkan celana jeans merk Lawman hanya untuk pasaran di dalam

negeri. PT. Winner Garments Manufacturing Corp. memiliki beberapa distributor yang terletak di beberapa kota di Indonesia.

Dalam menentukan pengalokasian produk dari distributor ke pengecer PT. Winner Garments Manufacturing Corp. mengalokasikan produknya dengan cara intuitive jadi tidak menggunakan metode sama sekali.

5.1.2. Simpulan Khusus

Setiap unit organisasi PT. Winner Garments Manufacturing Corp. merupakan suatu pusat pertanggungjawaban. Jika manajer yang memimpin unit tersebut bertanggung jawab atas kegiatan unit. Suatu organisasi dapat kita umpamakan sebagai kumpulan dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang digambarkan sebagai kotak-kotak dalam bagan organisasi. Keseluruhan pusat pertanggungjawaban ini membentuk jenjang hirarkis dalam organisasi tersebut.

Ide dasar suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah rentang pengendaliannya. Salah satu tanggung jawab manajer adalah terhadap pendapatan dan biaya. Agar manfaat sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat optimal, suatu organisasi atau perusahaan harus secara cermat mengamati dan menggolongkan pendapatan dan

biaya sesuai dengan berbagai jenjang manajemen yang bertanggung jawab.

Sejalan dengan ide dasar mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban di atas, anggaran harus di susun untuk setiap jenjang manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi (laporan pertanggungjawaban), anggaran setiap pusat pertanggungjawaban selanjutnya dapat dilakukan penilaian prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan penelitian tersebut dan di dukung oleh teori-teori yang telah dipelajari serta pembahasan yang telah dilakukan pada bagian sebelumnya, penulis mengambil kesimpulan bahwa konsep akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan secara cukup memadai oleh PT. Winner Garments Manufacturing Corp. Hal tersebut dapat di lihat dari beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Struktur organisasi PT. Winner Garments Manufacturing Corp. telah menunjukkan adanya garis-garis wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan. Struktur organisasi PT. Winner Garments Manufacturing Corp. yang berbentuk garis dan staff sangat mendukung penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban di mana perintah dan wewenang berjalan dari pucuk pimpinan ke bawahan dan adanya pertanggungjawaban dari bawahan ke atasan masing-masing.

- 2) Anggaran telah dapat menjadi alat yang efektif untuk menunjang pengendalian biaya operasi, anggaran didiskusikan bersama antara pembuat anggaran dengan tingkat manajemen di atasnya.
- 3) Anggaran telah di susun berdasarkan azas pertanggungjawaban (*responsibility budget*) oleh karena itu setiap manajer pusat biaya pertanggungjawaban dapat di ukur prestasinya secara layak dengan menggunakan anggaran yang telah di susun bersama atasannya.
- 4) Klasifikasi dan kode rekening sudah dapat memisahkan biaya dan membagi biaya-biaya menurut jenisnya walaupun masih ada beberapa yang perlu diperbaiki agar lebih memudahkan pengumpulan data dan penyajian laporan biaya.
- 5) Adanya penggolongan biaya-biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali. Hal ini cukup penting karena penilaian prestasi manajer selalu mengacu kepada tingkat pengendalian biaya.

5.2. Saran

Berdasarkan teori yang telah dipelajari dan hasil observasi langsung terhadap penerapan konsep akuntansi pertanggungjawaban di PT. Winner Garments Manufacturing Corp. maka penulis mengemukakan beberapa saran sebagai berikut :

- 1) Perusahaan dalam mempersiapkan anggarannya sangat berpatokan pada standar historis, yaitu catatan unjuk kerja di masa lalu, standar ini mengandung dua kelemahan besar yaitu :
 - Keadaan di antara kedua periode yang dibandingkan telah berubah sehingga hasil perbandingan dapat memberikan gambaran yang keliru.
 - Unjuk kerja periode sebelumnya mungkin tidak begitu baik.Sebaiknya anggaran disiapkan dan dikoordinasikan dengan pertimbangan-pertimbangan yang lebih akurat, misalnya dari hasil perhitungan yang cermat atau dari perbandingan standar perusahaan yang sejenis.
- 2) Dalam penyusunan anggaran, PT. Winner Garments Manufacturing Corp. kurang melibatkan manajemen tingkat bawah, sehingga akan mengurangi rasa tanggung jawab mereka untuk menepati anggaran yang telah ditetapkan, maka hal tersebut perlu mendapatkan perhatian manajemen tingkat atas.
- 3) Tanggung jawab terhadap tercapainya sasaran yang dianggarkan sebaiknya lebih diperhitungkan lagi oleh pimpinan perusahaan dalam mengukur prestasi manajer pusat biaya operasi, karena kebanyakan variabel-variabel kinerja di bawah kendali para manajer tersebut.
- 4) Faktor-faktor yang memerlukan peningkatan adalah :
 - Sistem kompensasi, yaitu balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban, baik

berupa penghargaan atas prestasi yang memuaskan maupun berupa hukuman atas penyimpangan yang merugikan perusahaan.

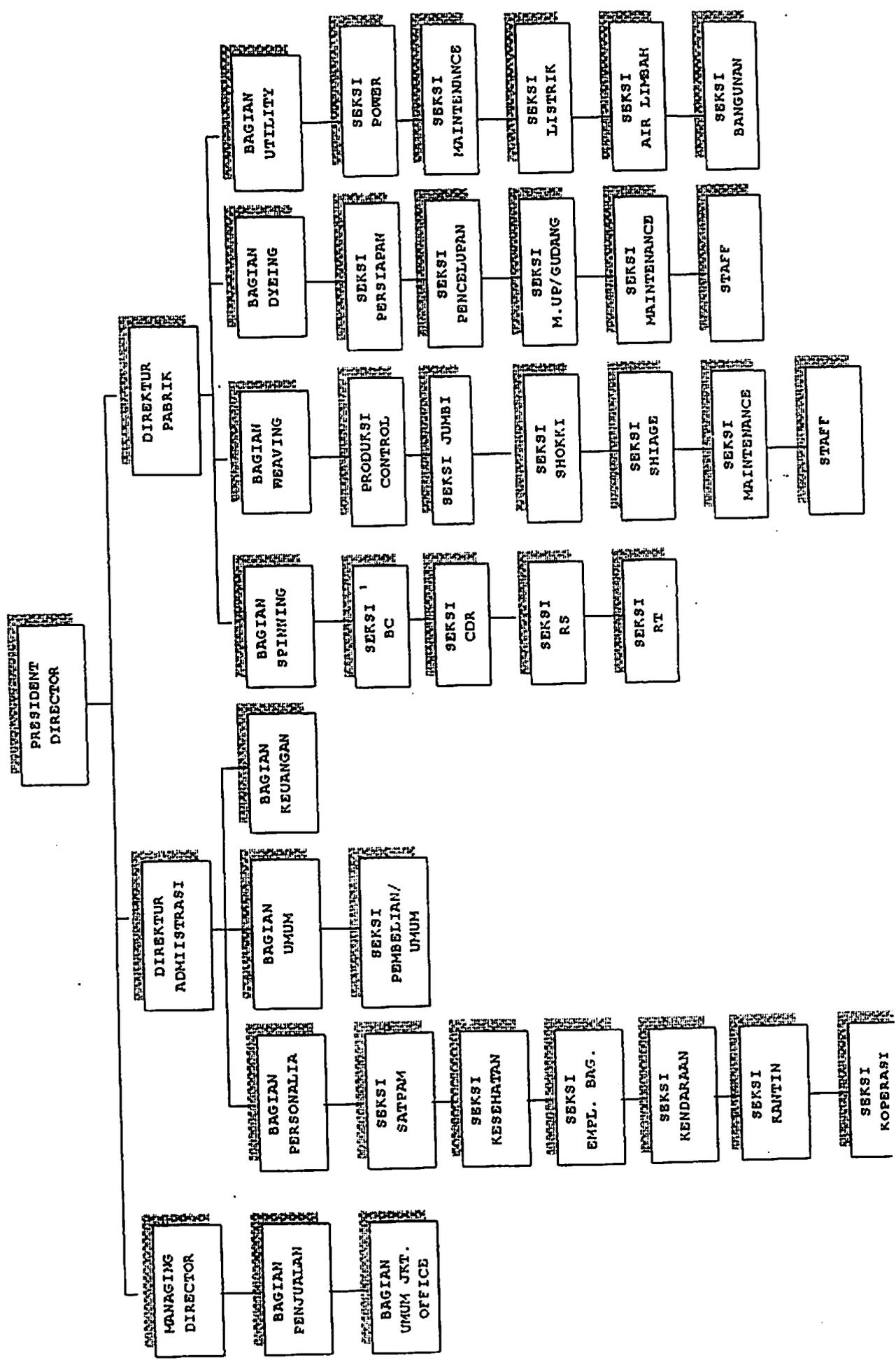
- Rasa keterlibatan para manajer pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran sehingga akan menambah rasa tanggung jawab dalam mencapai target.
- Komunikasi dan kerjasama antar rekan serta dengan atasan.

DAFTAR PUSTAKA

- 1) Anthony, Robert N, Jhon Dearden, Norton M Bedford, Management Control System, Edisi 6, Jilid 1, Diterjemahkan Oleh Ir. Agus Maulana, Sistem Pengendalian Manajemen, Binarupa Aksara, Jakarta: 1992.
- 2) Badudu J.S, Kamus Bahasa, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta: 1996.
- 3) Chusing, Barry E, Accounting Information System and Business Organization, Edisi 3, Diterjemahkan oleh Ruchyat Kosasih, Sistem Informasi Akuntansi Dan Organisasi Perusahaan, Erlangga, Jakarta: 1995.
- 4) Garrison, Ray H, Managerial Accounting, Concept for Planning, Controlling and decision Making, Jilid 1, Diterjemahkan Oleh Kusnaedi, Drs, Akuntansi Manajemen, Konsep untuk Perencanaan, Pengendalian dan Pengambilan Keputusan, FE UNSOED, Jilid 1, ITB:1997.
- 5) Gordon, Paul N, Ronald W Hilton, Glenn A Welsch, Budgeting-Profit Planning and Control, Diterjemahkan Oleh Annasidik, Budgeting-Perencanaan dan Pengendalian Laba, Edisi 5, Bumi Aksara, Jakarta: 1995.
- 6) Gray, Jack, dan Ricketts, Cost and Managerial Accounting, McGraw-Hill Book Company, 1982.
- 7) Hansen dan R, Maryane M. Mowen, Management Accounting Dialih bahasakan oleh Ancella, A. Hermawan, Akuntansi Manajemen, Editor Tulus Sihombing, Jilid 2, Erlangga, Jakarta: 2000.
- 8) Horngren, Charles T, Gary L Sundem, Introduction To Management Accounting, Tenth Edition, Prentice Hall International, Inc, 1996.
- 9) Husein Umar, Riset Akuntansi, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta: 1997.
- 10) Machfoedz Mas'ud, Drs., MBA., Ak, Akuntansi Manajemen, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta: 1993.
- 11) Matz, Adolph and Usry, Milton F, Cost Accounting Planning and Control, Diterjemahkan oleh Herman Wibowo, Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian, Edisi 8, Erlangga, Jakarta: 1996.
- 12) Mulyadi, Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Edisi 3, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta: 1986.

- 13) Mulyadi, Akuntansi Manajemen untuk Konsep, Manfaat dan Rekayasa, Edisi 2, Badan Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, Yogyakarta: 1993.
- 14) Munandar, M, Budgeting-Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja. Edisi 1, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta: 1985.
- 15) Samsul M. dan H. Mustofa, Sistem Akuntansi Pendekatan Manajerial. Edisi 2, Liberty, Yogyakarta: 1992.
- 16) Siegel, Sidney, Statistik Nonparametrik untuk Ilmu-ilmu Sosial, Cetakan ke-7, PT. Gramedia, Jakarta: 1997.
- 17) Slamet Sugiri, Akuntansi Manajemen. Edisi 1, UPP AMP YKPN, Yogyakarta: 1994.
- 18) Supriyono, R. A, Akuntansi Manajemen I, Edisi 1, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, Yogyakarta: 1993.
- 19) Thacker, Ronald N, Management Accounting, Concepts and Applications. 2nd Ed. Reston-Virginia: Reston Publishing Company Inc, 1981.
- 20) Welsch, Glenn A, Budgeting, Profit Planning and Control. 4th Ed. Eastern Economy Edition, Prentice Hall of India Private Limited, India: 1986.

PT. WINNEK GAKVIEN ES
MANUFACTURE CORPORATION



DAFTAR KUISIONER
VARIABEL I
PENERAPAN KONSEP AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Pembagian Wewenang dan tanggung jawab

- 1) Bagaimana struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan saat ini?
 - (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas
- 2) Bagaimana hirarki jabatan serta tugas dan tanggung jawab pada bagian anda saat ini?
 - (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas
- 3) Apakah anda merasa tugas dan tanggung jawab (job description) anda pada posisi anda saat ini sudah jelas?
 - (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas
- 4) Bagaimana proses komunikasi anda dengan atasan anda?
 - (a) Sangat baik
 - (b) Baik
 - (c) Kurang baik
 - (d) Tidak baik
- 5) Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan bawahan anda saat ini?
 - (a) Sangat baik
 - (b) Baik
 - (c) Kurang baik
 - (d) Tidak baik

- 6) Apakah anda yakin wewenang yang anda delegasikan kepada bawahan berpengaruh terhadap persiapan dan penyampaian laporannya kepada anda?
- (a) Sangat berpengaruh
 - (b) Berpengaruh
 - (c) Kurang berpengaruh
 - (d) Tidak berpengaruh

Penyusunan Anggaran Biaya Dan Realisasi Pencatatan

- 7) Apakah anda mempersiapkan laporan anggaran dan realisasinya pada bagian anda?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 8) Bagaimana proses komunikasi antara anda dengan bawahan anda saat ini?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 9) Apakah anda selalu membuat perencanaan biaya (anggaran) yang menjadi wewenang dan tanggungjawab anda?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 10) Bagaimana sebaiknya menurut anda hubungan antara prestasi kerja manajer dengan promosi jabatan seseorang?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah

- 11) Apakah ada pengaruhnya penggolongan biaya dilihat dari sudut dapat atau tidaknya bagian anda mengendalikan biaya tersebut?
- (a) Sangat berpengaruh
 - (b) Berpengaruh
 - (c) Kurang berpengaruh
 - (d) Tidak berpengaruh
- 12) Apakah selama ini anda mendapat kemudahan dalam menggolongkan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah

Laporan pertanggungjawaban

- 13) Dalam mempersiapkan dan menyampaikan laporan kepada atasan, apakah selalu ada kesesuaian dengan wewenang yang didelegasikan pada anda?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 14) Apakah selama ini anda mendapat kejelasan tentang prosedur pencatatan akuntansi pada perusahaan secara keseluruhan?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 15) Apakah pencatatan biaya-biaya pada bagian anda sesuai dengan prosedur akuntansi yang telah ditetapkan oleh perusahaan?
- (a) Sangat jelas
 - (b) Sesuai
 - (c) Kurang sesuai
 - (d) Tidak sesuai

- 16) Dalam membuat suatu perencanaan biaya, apakah anda menggunakan informasi-informasi masa lalu?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah

Analisis Prestasi

- 17) Bagaimana sebaiknya menurut anda hubungan antara prestasi kerja manajer dengan promosi jabatan seseorang?
- (a) Sangat dominan
 - (b) Dominan
 - (c) Kurang dominan
 - (d) Tidak ada hubungan diantara keduanya
- 18) Apabila prestasi kerja anda dinilai oleh atasan apakah mempengaruhi motivasi anda untuk selalu berprestasi yang baik?
- (a) Sangat berpengaruh
 - (b) Berpengaruh
 - (c) Kurang berpengaruh
 - (d) Tidak berpengaruh
- 19) Jika pegawai anda memberikan prestasi yang memuaskan, apakah anda setuju jika pegawai tersebut diberi insentif?
- (a) Sangat setuju
 - (b) Setuju
 - (c) Kurang setuju
 - (d) Tidak setuju
- 20) Dalam membuat suatu perencanaan biaya, apakah anda menggunakan informasi-informasi masa lalu?
- (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah

VARIABEL II

PRESTASI PIMPINAN PUSAT BIAYA OPERASI

- 1) Dalam membuat suatu perencanaan biaya, apakah anda memprediksi biaya-biaya lain yang akan terjadi jika rencana tersebut direalisasi?
 - (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 2) Apakah anda setuju bahwa anggaran membantu perencanaan kerja anda?
 - (a) Sangat setuju
 - (b) Setuju
 - (c) Kurang setuju
 - (d) Tidak setuju
- 3) Selama menduduki jabatan ini apakah anda merasakan peningkatan kemampuan manajerial anda?
 - (a) Sangat setuju
 - (b) Setuju
 - (c) Kurang setuju
 - (d) Tidak setuju
- 4) Apakah anda sering memanfaatkan pengaruh kelompok-kelompok informal dalam bagian anda untuk melakukan pengendalian biaya?
 - (a) Selalu
 - (b) Kadang-kadang
 - (c) Jarang
 - (d) Tidak pernah
- 5) Apakah anda setuju bila kelompok informal dilibatkan dalam pengendalian biaya?
 - (a) Sangat setuju
 - (b) Setuju
 - (c) Kurang setuju
 - (d) Tidak setuju.

- 6) Apakah anggaran biaya disusun secara jelas sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi?
- (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas
- 7) Apakah masing-masing divisi menganggap perlu untuk menjadikan anggaran yang telah di sahkan sebagai pedoman realisasi anggaran ?
- (a) Sangat perlu
 - (b) Perlu
 - (c) Kurang perlu
 - (d) Tidak perlu
- 8) Apakah laporan pertanggungjawaban jelas menunjukkan perbandingan antara rencana dan pelaksanaannya ?
- (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas
- 9) Apakah telah dilakukan analisis yang jelas terhadap penyimpangan yang terjadi ?
- (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas
- 10) Apakah ada koreksi secara jelas bilamana ada penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran ?
- (a) Sangat jelas
 - (b) Jelas
 - (c) Kurang jelas
 - (d) Tidak jelas

PT. WINNER GARMENTS MANUFACTURING CORPORATION

PLANT :

MANUFACTURER & EXPORTER

Jln. Neglasari II Cibuluh
Kedung Halang, Bogor
Tel. (0251) - 664182, 663340, 656851, 653786, 664184
Fax No. 62 - 251 - 664183

Jl. Cideng Barat 79
Jakarta 10150, INDONESIA
Tel. 3800402 (3 Lines) 3847908 (11Lines)
Telex No. 45866 CBE Jkt
Fax. No. 62 - 21 - 377982
Cable Address : COBENT Jkt.

SURAT KETERANGAN

No. : 043/WG/HRD.GA/III/2003

Yang bertanda tangan dibawah ini Ass.HRD & General Affair
PT.WINNER GARMENTS MFGC.ROP, menerangkan bahwa :

- Nama : NENENG SULFIAH MUTIARA
- No.Mahasiswa : 022198210
- Jurusan : Akuntansi
- Judul Skripsi : Hubungan Penerapan Konsep Akun
tansi Pertanggung Jawaban Deng-
an Prestasi Pimpinan Pusat Bia-
ya Operasi pada PT.WINNER GAR -
MENTS MFG.CORP.

Dengan ini menerangkan, bahwa nama tersebut diatas telah -
melaksanakan Riset di Perusahaan kami dari tanggal. 22 Ma-
ret 2003 s/d 26 Maret 2003.

Demikian surat keterangan ini kami berikan, utnuk diketa -
hui dan mak'lum adanya.

Dikeluarkan di : Bogor
Pada tanggal : 27 Maret 2003.

PT.WINNER GARMENTS MFG.CORP.

PT. WINNER GARMENTS MFGCORP

BOGOR

HERRY PRIYADI.

Ass.HRD & GA Manager.

CC : File.-