



**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SARANA PENGENDALIAN ATAS PUSAT PENDAPATAN DAN
PUSAT BIAYA PADA PT SAWINDO KENCANA**

SKRIPSI

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

Diajukan oleh :

DEVI DEWI KUSUMAWATI

Nrp : 022197087

Nirm : 41043403970456

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
2003**

**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SARANA PENGENDALIAN ATAS PUSAT PENDAPATAN DAN
PUSAT BIAYA PADA PT SAWINDO KENCANA**

SKRIPSI

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

Menyetujui :

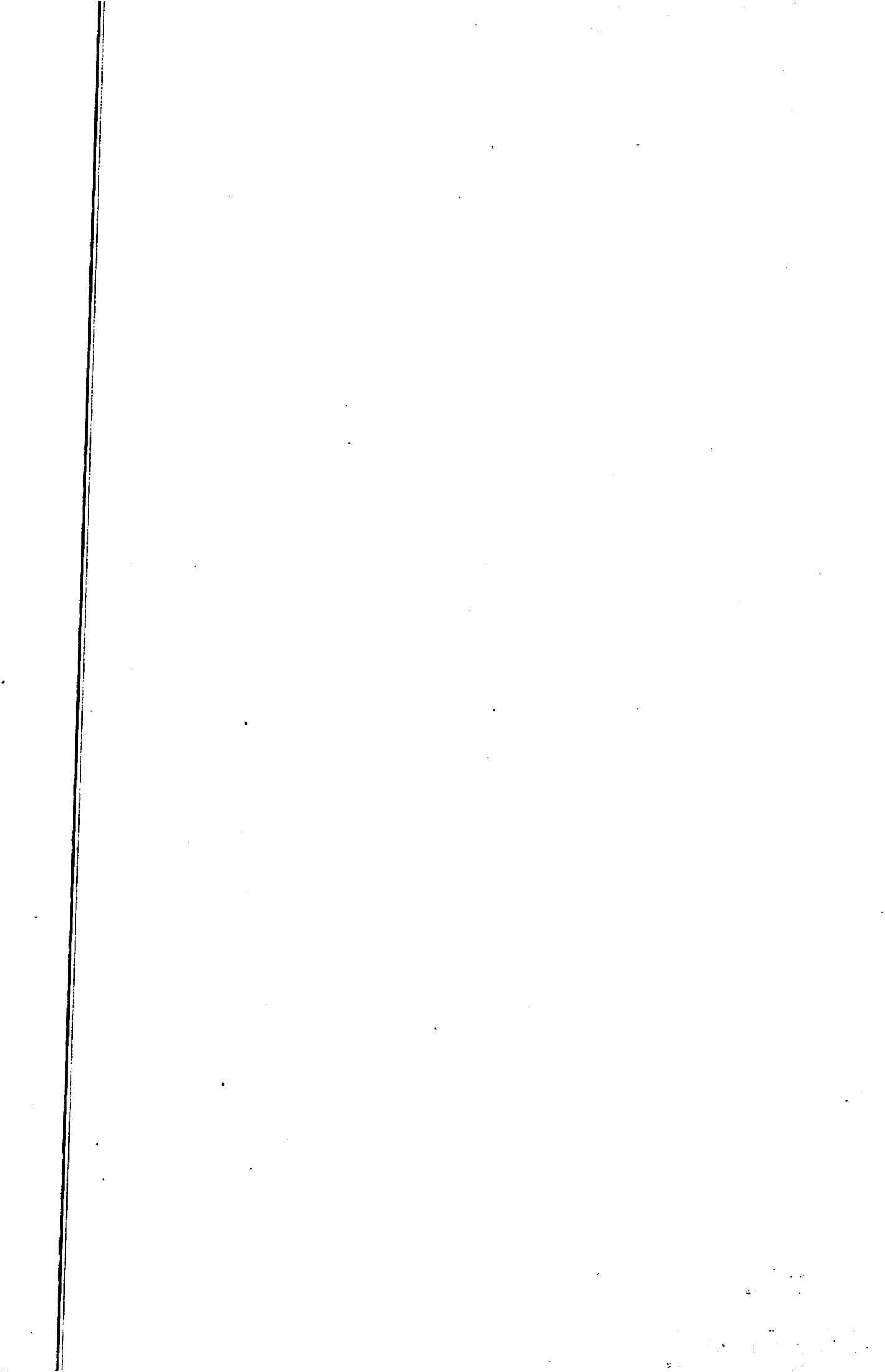


Dekan Fakultas Ekonomi,

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

Ketua Jurusan,

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



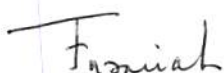
**PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SARANA PENGENDALIAN ATAS PUSAT PENDAPATAN DAN
PUSAT BIAYA PADA PT SAWINDO KENCANA**

SKRIPSI

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

Menyetujui :

Ketua Jurusan,



(Hj. Fazariah Mahruzar, Dra., Ak., MM)

Pembimbing,



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

Co. Pembimbing



(Buntoro Heri Prasetyo, Drs., Ak)

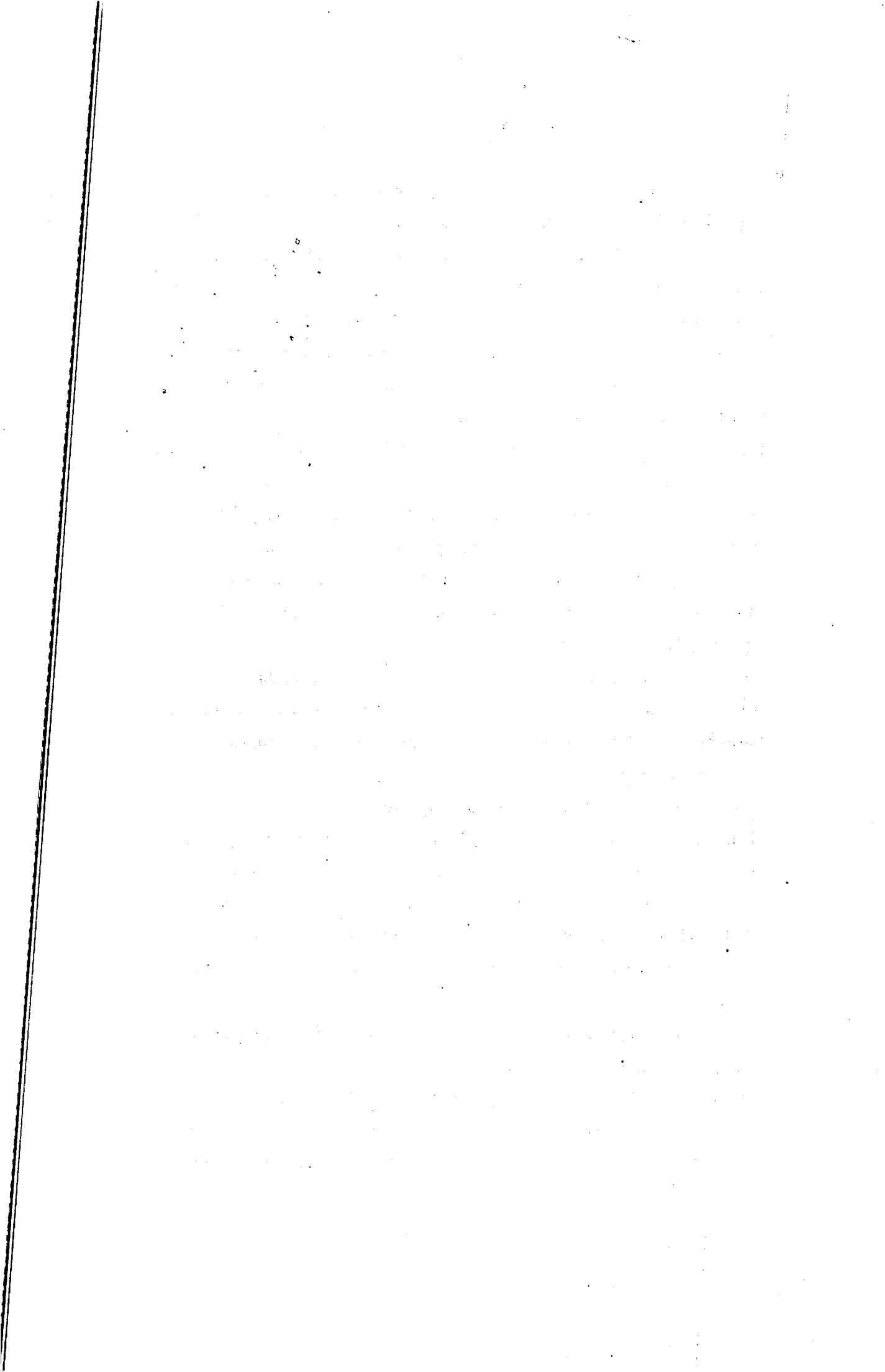
ABSTRAK

Untuk dapat menilai prestasi seorang manajer pusat pendapatan dan pusat biaya diperlukan suatu ukuran yang dinamakan anggaran. anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Untuk dapat memastikan bahwa perusahaan telah melaksanakan rencana yang telah ditetapkan, maka dapat dibuat suatu pengendalian organisasi, pengendalian strategi dan pengendalian manajemen. Pengendalian organisasi merupakan kegiatan yang mengarahkan sekumpulan variabel (mesin, orang, peralatan) menuju sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian strategi semua metode dan analisis yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan memodifikasikan strategi dalam menyesuaikan kegiatan-kegiatan organisasi dengan kebutuhan untuk bertahan hidup yang ditimbulkan oleh kekuatan luar yang terus menerus berubah. Pengendalian manajemen mencakup semua metode, prosedur dan sasaran yang digunakan manajemen untuk memastikan terpenuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi.

Berdasarkan pada latar belakang yang penulis kemukakan, maka penulis mengangkat judul skripsi **“Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Pada PT Sawindo Kencana”**

Untuk memudahkan pembahasan, penulis menguraikan beberapa identifikasi masalah yaitu Bagaimana kebijakan manajemen dalam penyusunan anggaran untuk pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana, bagaimana pengendalian yang dilakukan dipusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana, bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana.

Sistem anggaran pendapatan PT. Sawindo Kencana merupakan rencana rinci yang menunjukkan penjualan yang diperkirakan akan terjadi dimasa mendatang dan biasanya dinyatakan dalam nilai uang maupun satuan produk. Anggaran pusat pendapatan disusun dari peramalan pendapatan (*forecast pendapatan*). Peramalan pendapatan yang dilakukan perusahaan berhubungan

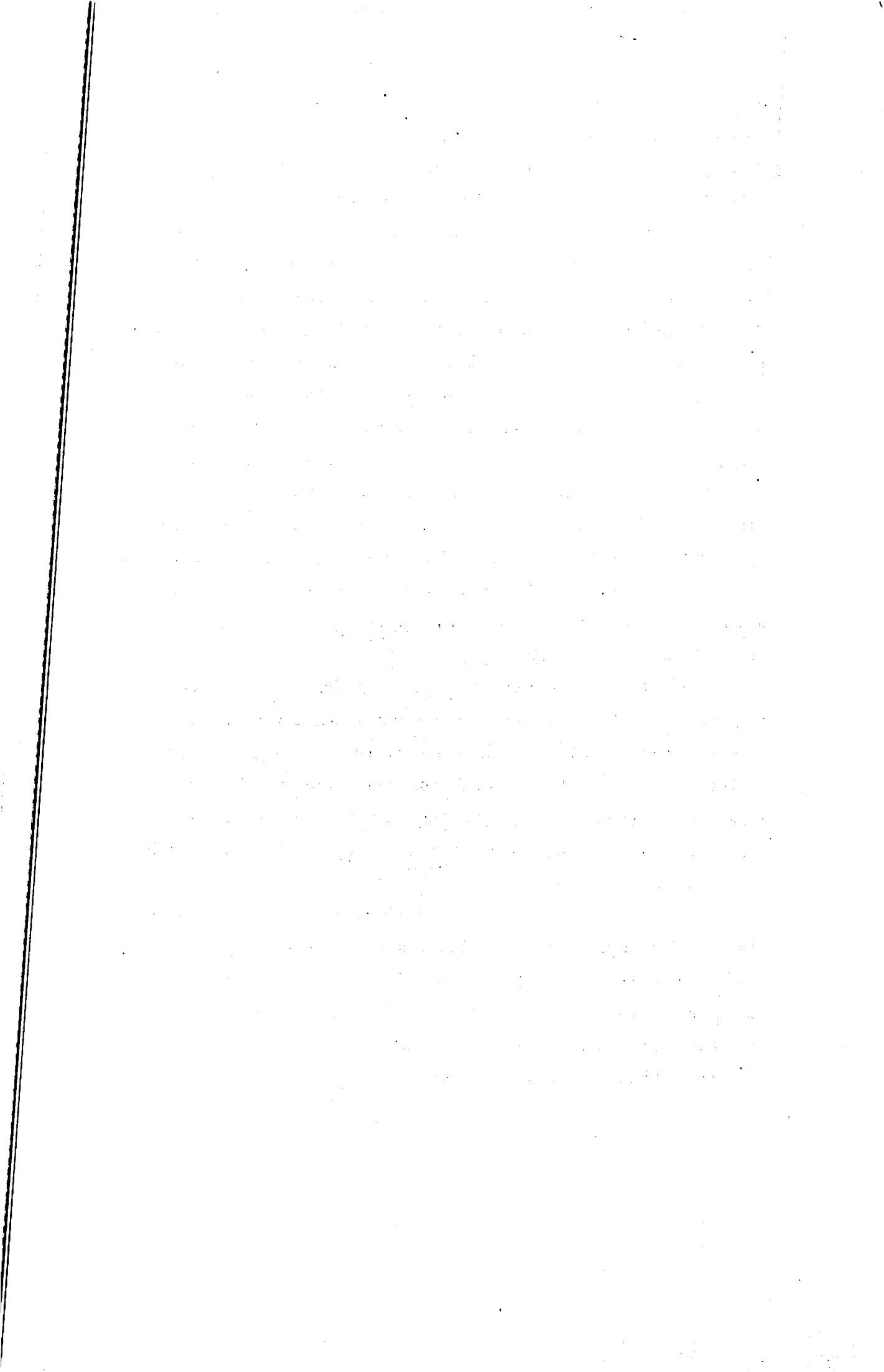


dengan potensi penjualan perusahaan atau bagian pasar yang akan dapat dicapai perusahaan. Anggaran pendapatan perusahaan untuk periode Januari - Juni tahun 2000 adalah sebesar Rp. 22.211.045.500,- yang terdiri dari Cuid Palm Oil (CPO) sebesar Rp. 18.660.600.000,- dan Inti Sawit/Kernel sebesar Rp. 2.418.000.000,-

Dalam rangka pengendalian pusat pendapatan maka telah disusun anggaran atau target penjualan. Anggaran tersebut berfungsi untuk mengukur transaksi-transaksi yang sudah dilakukan dalam rangka kegiatan pusat pendapatan secara keseluruhan. Kemudian hasil nyata dari seluruh kegiatan tersebut dibandingkan dengan nilai tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dalam satuan anggaran sehingga direktur dapat menilai kinerja dan tanggung jawab manajer tersebut, dalam pencapaian tujuan perusahaan efisiensi biaya. Selain itu PT. Sawindo Kencana melakukan analisis varians terhadap transaksi penjualan yang bertujuan untuk mengendalikan penjualan. Pengendalian yang dilakukan pada pusat biaya PT Sawindo Kencana belum dilaksanakan secara optimal karena perusahaan tidak menyajikan secara jelas selisih biaya antara anggaran dengan realisasinya, sehingga tidak dapat dilakukan koreksi maupun tindak lanjut secara tepat.

Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai sarana pengendalian pusat pendapatan dan pusat biaya, karena informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi kinerja untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Namun demikian PT Sawindo Kencana belum memaksimalkan pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian. Karena analisis varians tidak dilakukan secara rinci, sehingga tidak dapat diambil tindakan koreksi secara tepat.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu: agar diperoleh kegunaan yang optimal dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka analisis varians hendaknya dilakukan secara lebih rinci, sehingga dapat diketahui penyebab timbulnya varians dan dapat diambil tindakan perbaikan secara tepat.



KATA PENGANTAR

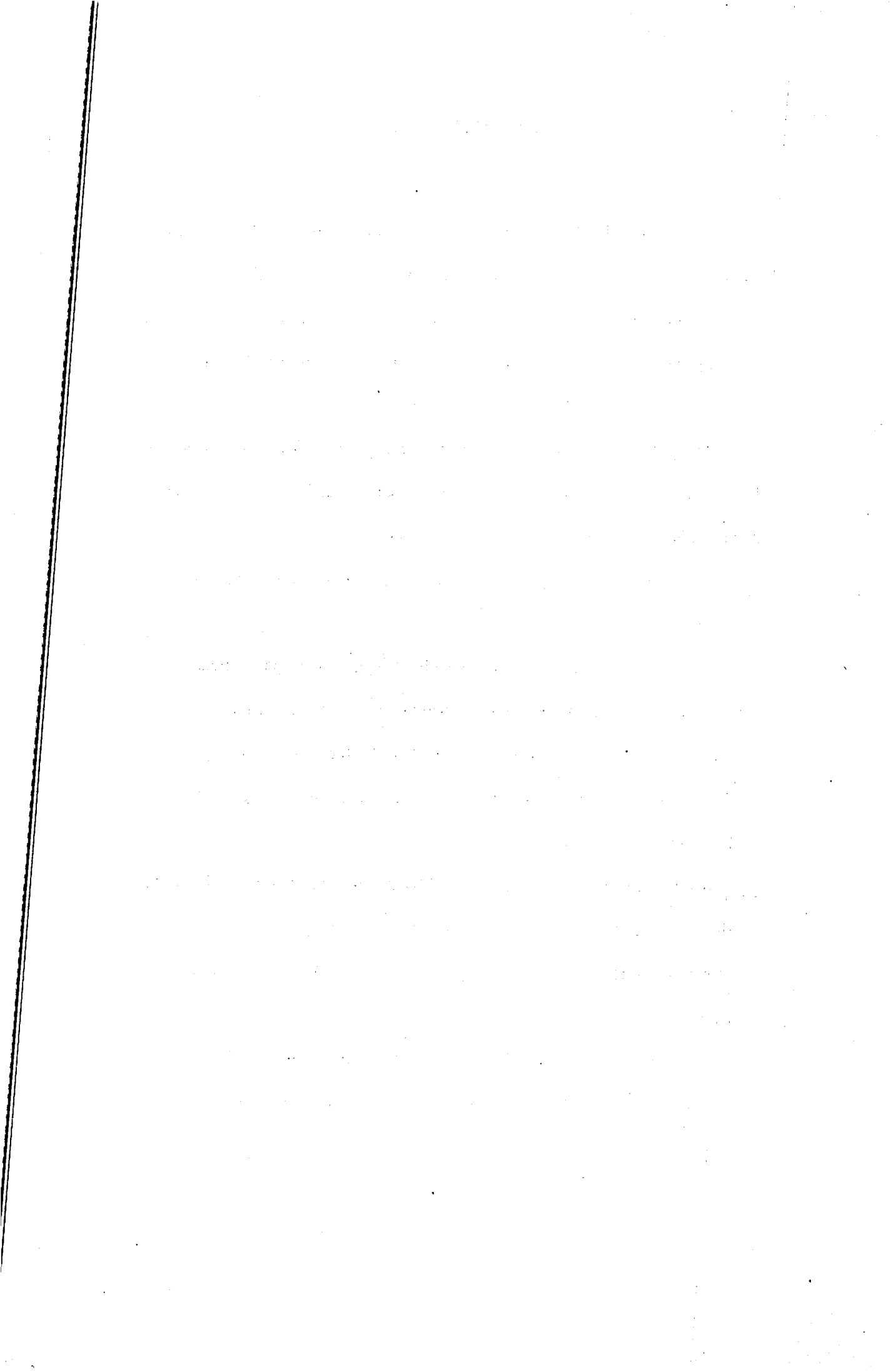
Bismillahirrahmanirrahim.

Syukur Alhandulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas segala rahmat dan ridho-Nya yang dilimpahkan kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya pada PT Sawindo Kencana.”**

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi masih banyak kekurangan – kekurangan baik dalam hal materi, tata bahasa maupun dalam hal penulisan. Untuk itu penulis tidak menutup kemungkinan menerima saran dan kritik yang membangun dari para pembaca demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak mendapat bantuan serta dorongan dari berbagai pihak, untuk ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu, terutama kepada :

- 1) Bapak Eddy Mulyadi Soepardi, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
- 2) Bapak Ketut Sunarta, Drs., Ak., MM., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan dan Dosen Pembimbing I penulis.
- 3) Bapak Buntoro Heri Prasetyo. Drs., Ak., selaku Dosen Co. Pembimbing penulis.
- 4) Bapak Dudy Mansuryah. Ak., selaku Staf Accounting pada PT Sawindo Kencana yang telah membantu dalam memberikan data perusahaan.



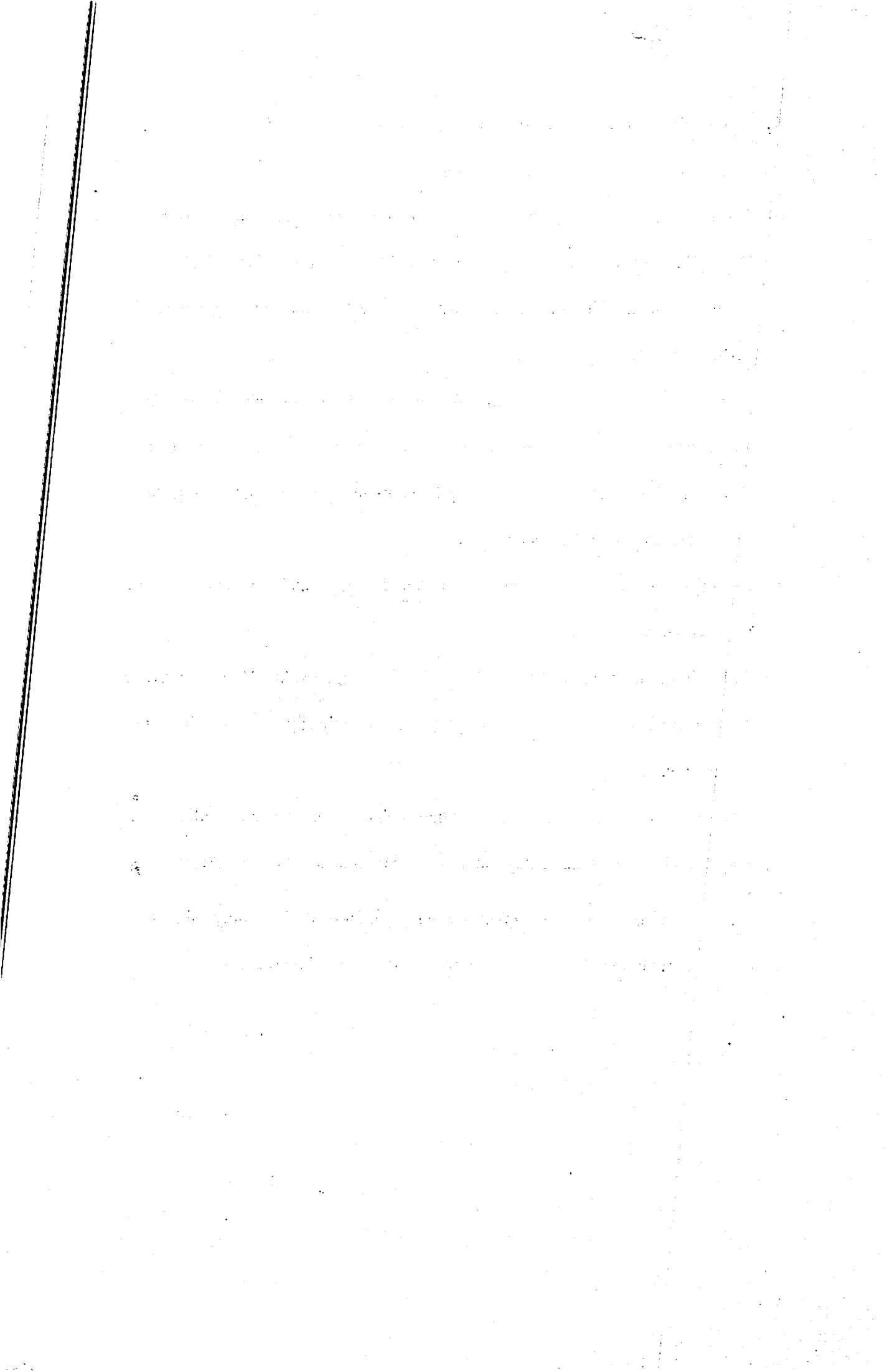
- 5) Semua Staff pada PT Sawindo Kencana yang sangat baik membantu saya dalam mendapatkan informasi perusahaan.
- 6) Teruntuk kedua orangtua tersayang Apih, Ibu, dan kakak-kakakku tercinta Dudy Mansursyah, Ak., Dinar Kurniawaty SE., Diana Herawaty. SH., Dody Maulana Hakim, ST., dan Dicky Firmansyah ST., atas dukungannya baik berbentuk moril ataupun materiil.
- 7) Kepada kedua sobatku Wiwin dan Ade beserta teman-temanku Neng Yessy, Hera, Rini, Lia, Faisal, Alex, Wahyu, Maruf, Opik, anak-anak Java Comp. dan yang lain yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
- 8) Rekan-rekan angkatan '97 dan semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini.
- 9) Terakhir untuk yang selalu ada dihati dan belahan jiwaku, Yang Tersayang Nursyamsu Kusuma. S Sos., MSi. yang telah memberikan saran, kritiknya kepada penulis.

Semoga bantuan yang diberikan dan kebaikan dari semua pihak akan mendapatkan imbalan yang setimpal dari Allah Subhanahu Wata'ala, Amin.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga dengan telah disusunnya skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang memerlukannya.

Bogor, Maret 2003

Penulis



DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| ABSTRAK | i |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR TABEL | vii |
| DAFTAR LAMPIRAN | viii |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian | 1 |
| 1.2. Perumusan Identifikasi Masalah..... | 4 |
| 1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian | 4 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian | 5 |
| 1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma Hipotesis | 6 |
| 1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma | 6 |
| 1.5.2. Hipotesis | 13 |
| | |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban | 14 |
| 2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 14 |
| 2.1.2. Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban..... | 15 |
| 2.1.3. Laporan Pertanggungjawaban..... | 16 |
| 2.1.4. Informasi Akuntansi Peranggungjawaban..... | 18 |
| 2.2. Pengendalian..... | 19 |
| 2.2.1. Pengertian Pengendalian..... | 19 |
| 2.2.2. Faktor-Faktor Pengendalian..... | 20 |
| 2.2.3. Hakikat Pengendalian Manajemen..... | 21 |
| 2.3.4. Tahap-Tahap Sistem Pengendalian Manajemen..... | 22 |
| 2.3.5. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen | 24 |
| 2.3. Anggaran | 25 |
| 2.3.1. Pengertian Anggaran..... | 25 |
| 2.3.2. Kegunaan Anggaran..... | 26 |
| 2.3.3. Tujuan Anggaran..... | 27 |
| 2.3.4. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen..... | 28 |
| 2.3.5. Laporan Anggaran..... | 29 |
| 2.4. Pengendalian Pusat Pendapatan..... | 30 |
| 2.4.1. Pengertian Pendapatan | 30 |
| 2.4.2. Anggaran Penjualan | 31 |
| 2.4.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penjualan | 32 |
| 2.4.4. Pengendalian Penjualan..... | 33 |
| 2.4.5. Laporan Penjualan..... | 33 |
| 2.4.6. Pusat Pendapatan..... | 34 |
| 2.5. Pengendalian Biaya..... | 35 |
| 2.5.1. Pengendalian Pusat Biaya | 35 |
| 2.5.2. Pengertian Biaya | 35 |
| 2.5.3. Pengertian Pusat Biaya..... | 37 |

| | |
|---|----|
| 2.5.4. Pengolongan Biaya | 37 |
| 2.5.5. Anggaran Produksi | 41 |
| 2.6. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya..... | 41 |

BAB III OBYEK DAN METODE PENELITIAN

| | |
|--|----|
| 3.1. Obyek Penelitian..... | 47 |
| 3.2. Metode Penelitian | 48 |
| 3.2.1. Desain Penelitian | 48 |
| 3.2.2. Operasionalisasi Variabel..... | 50 |
| 3.2.3. Metode Penarikan Sempel | 51 |
| 3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data | 51 |
| 3.2.5. Metode Analisis..... | 52 |

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

| | |
|--|----|
| 4.1. Profil Perusahaan..... | 55 |
| 4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan..... | 55 |
| 4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan..... | 56 |
| 4.1.3. Bidang Usaha dan Kegiatan Perusahaan..... | 65 |
| 4.2. Kebijakan dalam penyusunan anggaran untuk pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana | 65 |
| 4.2.1. Struktur Organisasi Pada PT Sawindo Kencana | 67 |
| 4.2.2. Penggolongan Biaya dan Pendapatan Pada PT Sawindo Kencana..... | 68 |
| 4.2.3. Penyusunan Anggaran Pusat Pendapatan | 71 |
| 4.2.4. Penyusunan Anggaran Pusat Biaya..... | 73 |
| 4.3. Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Pada PT Sawindo Kencana | 80 |
| 4.3.1. Laporan Pusat Pendapatan | 80 |
| 4.3.2. Laporan Pusat Biaya | 84 |
| 4.4. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Pada PT Sawindo Kencana..... | 86 |

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

| | |
|------------------------------|----|
| 5.1. Simpulan | 90 |
| 5.1.1. Simpulan Umum..... | 90 |
| 5.1.2. Simpulan Khusus | 50 |
| 5.2. Saran | 92 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

| | | |
|-----------|--|----|
| TABEL I | : ANGGARAN PUSAT PENDAPATAN PT SAWINDO KENCANA PERIODE 30 JUNI 2000 | 72 |
| TABEL II | : ANGGARAN BIAYA PRODUKSI PT SAWINDO KENCANA PERIODE 30 JUNI 2000 | 76 |
| TABEL III | : PERBANDINGAN ANGGARAN PENDAPATAN DAN REALISASI PERIODE 30 JUNI 2000..... | 81 |
| TABEL IV | : VARIANS KUANTITAS PENJUALAN PT SAWINDO KENCANA | 83 |
| TABEL V | : VARIANS HARGA JUAL PT SAWINDO KENCANA..... | 83 |
| TABEL VI | : PERBANDINGAN ANTARA BIAYA DAN REALISASI PT SAWINDO KENCANA PERIODE 30 JUNI 2000..... | 85 |

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1 : STRUKTUR ORGANISASI PT SAWINDO KENCANA
- LAMPIRAN 2 : LAPORAN LABA RUGI PERIODE 31 DESEMBER 2000 PADA PT SAWINDO KENCANA
- LAMPIRAN 3 : LAPORAN ARUS KAS PERIODE 31 DESEMBER PADA PT SAWINDO KENCANA
- LAMPIRAN 4 : RINCIAN TANAMAN PERIODE 31 DESEMBER 2000 PADA PT SAWINDO KENCANA
- LAMPIRAN 5 : RINCIAN BEBAN PRA OPERASI PERIODE 31 DESEMBER 2000 PADA PT SAWINDO KENCANA
- LAMPIRAN 6 : RINCIAN PABRIK DALAM PENYELESAIAN PERIODE 31 DESEMBER 2000 PADA PT SAWINDO KENCANA
- LAMPIRAN 7 : SURAT PERNYATAAN PELAKSANAAN RISET DAN PENELITIAN PADA PT SAWINDO KENCANA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perekonomian Indonesia telah menuju pada era globalisasi ekonomi, ini terbukti dengan telah disepakatinya perdagangan antara Indonesia (khususnya Pulau Batam), Singapura dan Amerika Serikat, perkembangan tersebut menyebabkan terciptanya pasar dengan tingkat persaingan yang tinggi baik bagi perusahaan besar maupun perusahaan kecil. Untuk dapat memenangkan persaingan dituntut sikap profesionalisme pimpinan atau manajer perusahaan, agar mereka dapat menciptakan suatu produk yang berkualitas dengan harga yang dapat bersaing dalam pasar internasional. Persaingan akan lebih terasa lagi pada tahun 2003 dan tahun 2010 atau pada AFTA dan Pasar Bebas.

Persaingan tersebut akan berlaku pada setiap perusahaan termasuk PT Sawindo Kencana yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan kelapa sawit dan pengelolaan hasil perkebunan kelapa sawit. Untuk memenangkan persaingan PT Sawindo Kencana harus dapat menciptakan produk yang berkualitas dengan harga bersaing dari produk yang sejenis agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Tujuan didirikan PT Sawindo Kencana untuk memperoleh laba yang maksimal dan dapat mengembangkan perusahaan untuk dapat memperkuat struktur ekonomi Indonesia.

Untuk memudahkan melaksanakan tugas dan tanggungjawab PT Sawindo Kencana membentuk struktur organisasi. Struktur organisasi adalah

bagian yang menggambarkan bagian yang ada di dalam sebuah organisasi sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing bagian, struktur organisasi merupakan kumpulan dari pusat-pusat pertanggungjawaban. (Masfhoed; 1996; hal; 33).

Setelah struktur organisasi PT Sawindo Kencana terbentuk, pimpinan atau manajer membuat rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang melibatkan bagian atau pusat tanggungjawab yang ada di dalam struktur organisasi perusahaan. Pusat tanggungjawab adalah setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang yang bertanggungjawab. (Anthony; 1993; hal; 200).

Dalam pusat-pusat tanggungjawab yang ada dalam struktur organisasi PT Sawindo Kencana diantaranya adalah pusat pendapatan dan pusat biaya. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar masukannya. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu unit organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar keluarannya. (Mulyadi; 1993; hal; 417).

Untuk dapat menilai prestasi seorang manajer pusat pendapatan dan pusat biaya diperlukan suatu ukuran yang dinamakan anggaran. anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka yang dinyatakan dalam jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; hal; 1).

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh perusahaan diwaktu yang akan datang. Anggaran dapat dapat berfungsi sebagai alat koordinasi kerja agar semua bagian-bagain yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling berkerja sama dengan baik untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Anggaran juga dapat berfungsi sebagai tolok ukur. perbandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan yang akan datang. (M. Manulang; 1993; hal; 10).

Untuk dapat memastikan bahwa perusahaan telah melaksanakan rencana yang telah ditetapkan, maka dapat dibuat suatu pengendalian organisasi, pengendalian strategi dan pengendalian manajemen. Pengendalian organisasi merupakan kegiatan yang mengarahkan sekumpulan variabel (mesin, orang, peralatan) menuju sasaran yang telah ditetapkan. Pengendalian strategi semua metode dan analisis yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi, dan memodifikasikan strategi dalam menyesuaikan kegiatan-kegiatan organisasi dengan kebutuhan untuk bertahan hidup yang ditimbulkan oleh kekuatan luar yang terus menerus berubah. Pengendalian manajemen mencakup semua metode, prosedur dan sasaran yang digunakan manajemen untuk memastikan terpenuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi (Anthony; 1993; hal; 2).

Berdasarkan pada latar belakang yang penulis kemukakan, maka penulis mengangkat judul skripsi “Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Pada PT Sawindo Kencana”

1.2. Perumusan Identifikasi Masalah

- 1) Bagaimana kebijakan manajemen dalam penyusunan anggaran untuk pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana ?
- 2) Bagaimana pengendalian yang dilakukan dipusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana ?
- 3) Bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh atau mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan, sehubungan dengan judul yang penulis angkat tentang peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana.

Tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui struktur organisasi dan penerapannya sebagai pusat tanggungjawab pada PT Sawindo Kencana.
- 2) Untuk mengetahui pengendalian yang dilakukan dipusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana.
- 3) Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana.

1.4. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1) Praktis

Untuk pihak perusahaan yang menjadi obyek penelitian penulis diharapkan dapat berguna sebagai rekomendasi dan bahan pertimbangan untuk memperbaiki penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya, agar semua rencana yang telah ditetapkan dapat terealisasi dengan baik.

2) Akademis

(1) Untuk penulis sendiri diharapkan dari hasil penelitian dapat memperoleh pengetahuan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana dan sebagai bahan perbandingan dengan teori yang penulis peroleh selama kuliah.

(2) Bagi pembaca, penulis mengharapkan dapat dijadikan sebagai data dan informasi untuk menambah pengetahuan tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya.

1.5. Kerangka Pemikiran, Paradigma Dan Hipotesis

1.5.1. Kerangka Pemikiran dan Paradigma

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu tipe atau bentuk akuntansi manajemen. Informasi pertanggungjawaban berhubungan erat dengan obyeknya yang berupa produk, aktivitas dalam unit organisasi dan pembagian tugas serta wewenang masing-masing pusat tanggungjawab. (Mulyadi; 1993; hal; 162).

Untuk pembagian tugas dan tanggungjawab serta wewenang maka pimpinan atau manajer membentuk suatu struktur organisasi perusahaan berbentuk divisionalisasi, berarti tiap divisi atau pusat tanggungjawab mempunyai hak dan kewajiban memperoleh laba yang akan disumbangkan kepada perusahaan secara keseluruhan, sifat dari pada pengendalian administrasinya adalah desentralisasi, yaitu setiap divisi hak beroperasi dan mengambil keputusan tertentu yang menyangkut pencapaian laba yang maksimal.

Dalam struktur organisasi PT Sawindo Kencana manejer atau jabatan yang lebih rendah akan melapor kepada atasannya atau yang jabatannya lebih tinggi yang menjadi pusat tanggungjawabnya. Pusat tanggungjawab tersebut adalah suatu bagian atau segmen atau sub unit dari organisasi secara keseluruhan, di mana manajernya bertanggungjawab atas semua kegiatan atau aktivitas yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian di dalam organisasi dapat lebih terkendali dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Struktur organisasi mencerminkan pembagian tugas dan hirarki wewenang dalam perusahaan. Melalui struktur organisasi manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian pekerjaan yang bermanfaat. (Mulyadi; 1993; hal; 162).

Untuk dapat mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang telah ditetapkan, manajer PT Sawindo Kencana menetapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. *Responsibility accounting* (akuntansi pertanggungjawaban) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggungjawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan. (Hongren; 1997; hal; 307).

Berdasarkan pengertian tersebut bahwa akuntansi pertanggungjawaban menekankan adanya hubungan pelaporan atas kegiatan atau rencana manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. baik anggaran pendapatan maupun anggaran biaya yang menjadi pusat tanggungjawabnya.

Anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peranan (*role setting*) dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peranan tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan peranannya. (Mulyadi; 1993; hal; 162).

Anggaran yang telah ditetapkan di pergunakan sebagai pedoman kerja dan sebagai alat koordinasi serta alat pengendalian bagi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik untuk tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Anggaran akan memberikan pedoman bagi para manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman kerja yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; hal; 2).

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian (divisi) secara keseluruhan. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; 3).

Pengendalian merupakan suatu kegiatan yang diperlukan untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik semaksimal mungkin. Proses pengendalian akan mencakup kegiatan sebagai berikut :

- 1) Mengukur hasil kegiatan aktual (*actual performance*) dengan tujuan, sasaran atau kinerja dan melaporkan penyimpangan yang timbul dalam *performance report*.
- 2) Membuat analisis atas penyimpangan yang terjadi atas anggaran tersebut.
- 3) Mempertimbangkan alternatif pemecahannya.
- 4) Memilih alternatif untuk perbaikan.
- 5) Mengadakan perbaikan skenario dan implementasi alternatif tersebut serta melakukan tindak lanjut.

Pengendalian harus dilakukan terus menerus sepanjang periode (misal setiap bulan) dan bukan hanya pada akhir periode saja. Penilaian pada akhir periode saja akan menyebabkan keterlambatan untuk melakukan perbaikan. Maka sebaiknya laporan kinerja (*performance report*) dibuat setiap bulan. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; hal; 9).

Akuntansi pertanggungjawaban salah satu alat untuk mengukur kinerja setiap manajer atau menilai menurut seberapa baik ia mengelola hal-hal yang langsung berada dalam kekuasaannya atau kendalinya, dengan cara mengelompokkan biaya dan penghasilan sesuai dengan tugas dan wewenangnya. (Ray H. Garrison; 1998; hal; 430).

Anggaran yang pertama kali disusun oleh perusahaan adalah anggaran penjualan dengan menetapkan target penjualan, selanjutnya menetapkan anggaran produksi yang dimulai dari menetapkan jumlah bahan baku yang digunakan, tenaga kerja langsung yang digunakan, jam mesin yang akan digunakan dan overhead pabrik.

Dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan, biasanya kegiatan pertama yang dilakukan adalah membuat anggaran penjualan. Anggaran penjualan pada umumnya menggambarkan penghasilan yang diterima karena adanya penjualan. Anggaran penjualan meliputi anggaran tentang jenis produk yang akan dijual, volume produk yang akan dijual, harga per unit, waktu penjualan, dan daerah penjualannya. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; hal; 22).

Anggaran produksi dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dalam mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan. Anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang, yang di dalamnya mencakup mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi akan dilakukan. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; hal; 60).

Setelah semua anggaran yang telah ditetapkan telah disahkan, kemudian dibuat *time schedule activity* atau waktu penyelesaian

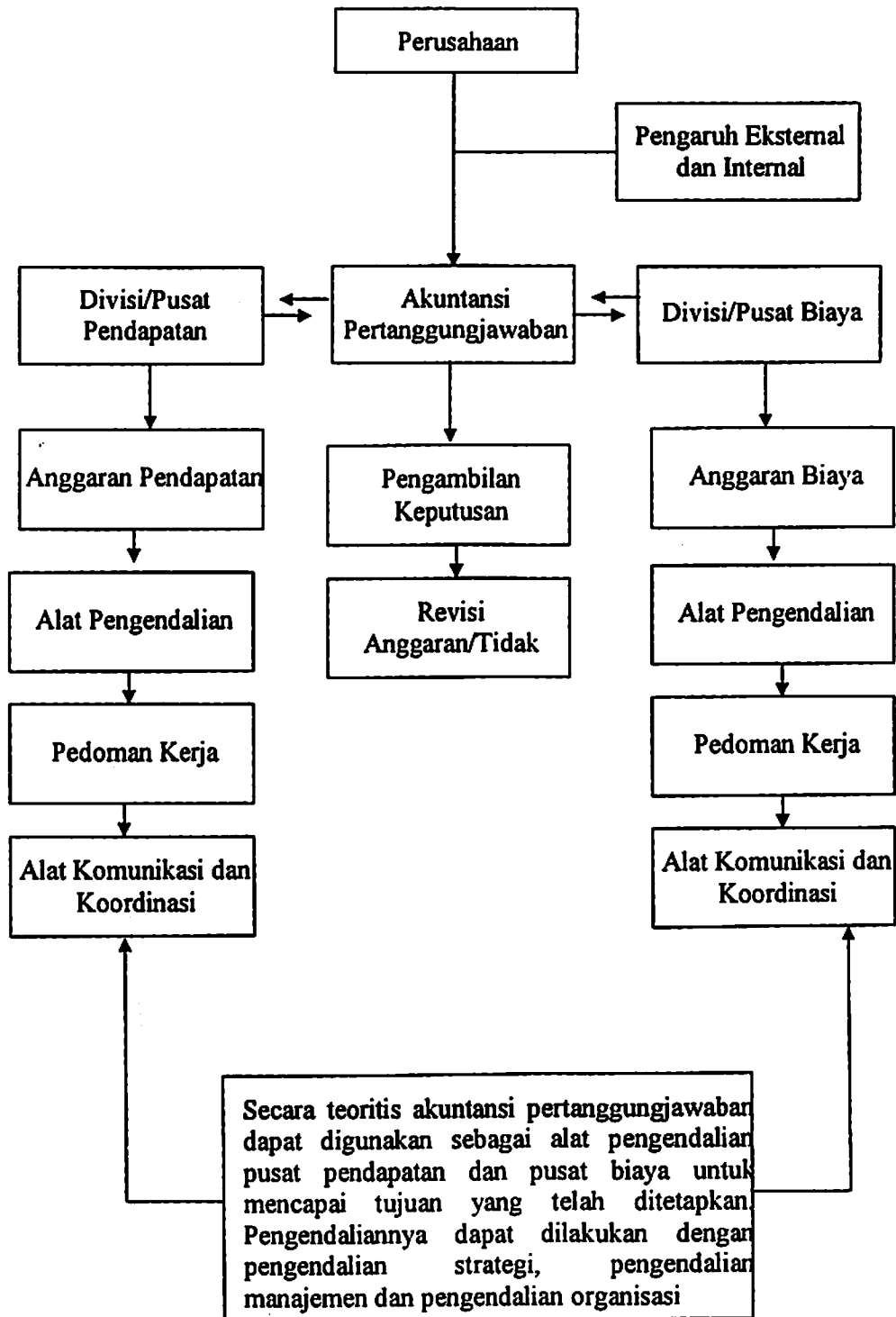
aktivitas pelaksanaan anggaran per item atau perjenis pekerjaan oleh masing-masing manejer yang menjadi pusat tanggungjawab

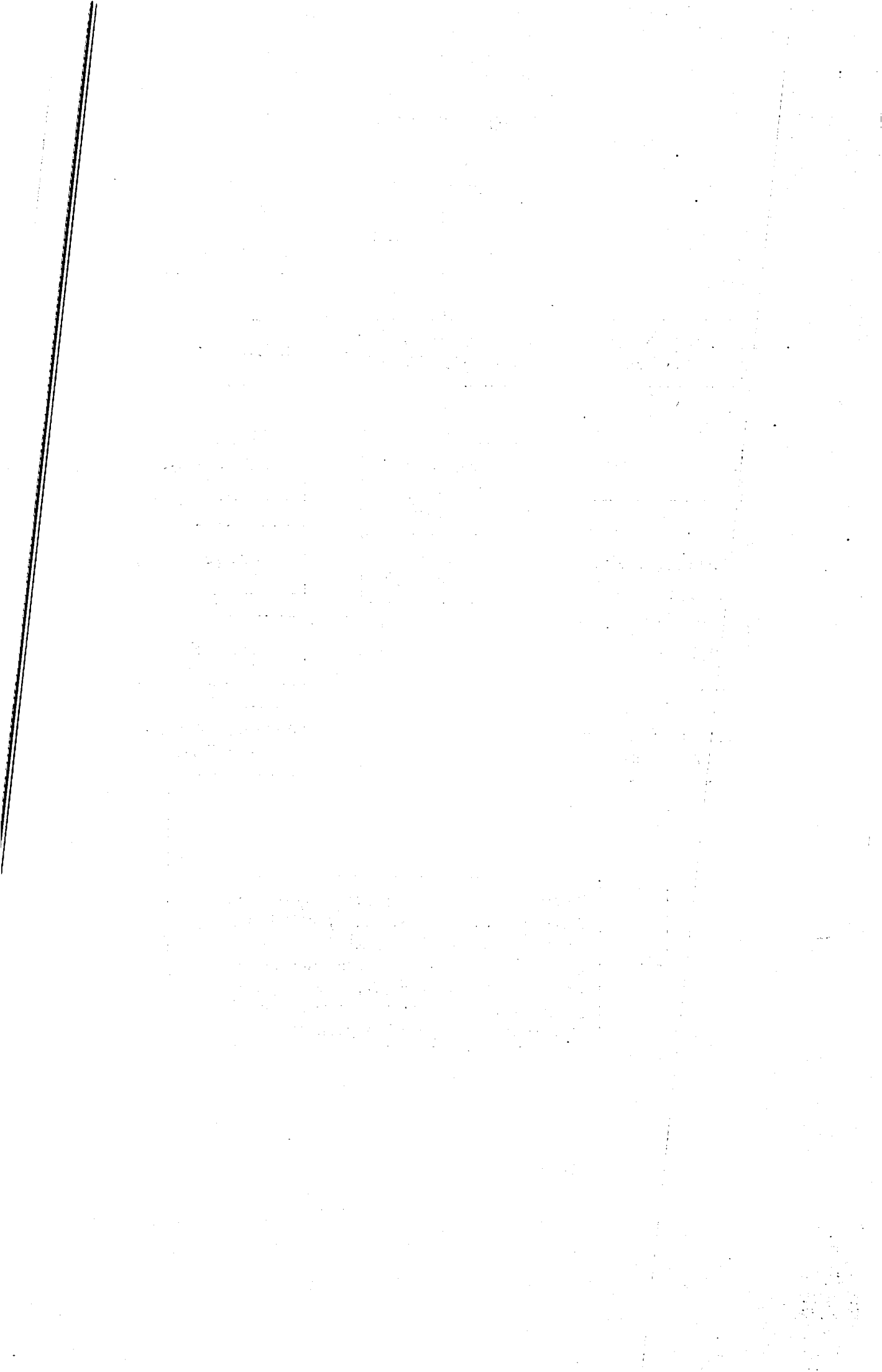
Setelah waktu penyelesaian aktivitas pekerjaan yang telah ditetapkan berakhir, maka manajemen pusat tanggungjawab diminta pertanggungjawaban aktivitas selama proses produksi atau proses penjualan, apabila ada penyimpangan antara anggaran dengan aktual harus diungkapkan faktor-faktor atau penyebab dari penyimpangan tersebut, agar dapat diambil suatu tindakan perbaikan atau perubahan strategi perbaikan atas pelaksanaan di bulan atau tahun yang akan datang menjadi lebih baik lagi dan tidak terjadi revisi anggaran yang signifikan bagi perusahaan.

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya. (Ellen Christina, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno; 2000; hal; 3).

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah penulis kemukakan, maka penulis mengambil hipotesa sementara bahwa ada pengaruh positif antara akuntansi pertanggungjawaban dengan pengendalian pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana.

Paradigma Penelitian





1.5. 2. Hipotesis

Sehubungan dengan judul penulis yaitu peranan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana, maka hipotesis sementara adalah sebagai berikut: Akuntansi pertanggungjawaban mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengendalian pusat pendapatan dan pusat biaya.

Pengujian hipotesis penelitian yang digunakan teknik analisis varians, dilihat dari selisih anggaran dengan realisasi pada masing-masing pusat pendapatan dan pusat biaya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem informasi harus dirancang dengan baik dan dapat memperlihatkan biaya produk guna mengkalkulasi biaya persediaan dan dapat menentukan laba. Sistem informasi juga harus dapat memberikan suatu mekanisme pengendalian yang mencakup akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) dan menyediakan data biaya yang berarti bagi penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan. Unsur-unsur pendapatan dan biaya yang ditentukan terlebih dahulu atau yang dianggarkan akan menjadi patokan pembandingan terhadap hasil aktual, sehingga dapat dilakukan analisis *variance*.

2.1.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sesuai dengan standar organisasi, untuk menentukan wewenang dan tanggungjawab atas pendapatan dan biaya yang telah ditetapkan sebelumnya (anggaran).

Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa* menyatakan bahwa :

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

sekelompok orang yang bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan. (Mulyadi; 1996; hal; 188)

Charles T Horngren dalam bukunya *Management Accounting*, yang dialih bahasakan oleh Moh. Badjuri dan Kusnedi menyatakan bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan. (Horngren; 1997; hal; 37)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sesuai struktur organisasi untuk dapat mempertanggungjawabkan tanggungjawabnya sesuai dengan jabatannya, dengan berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.1.2. Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban

Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada wewenang dan tanggungjawab yang dilimpahkan kepadanya sesuai dengan peranannya pada aktivitas operasional perusahaan.

Adolf, Matz Milton F, Usry, Lawrence H. Hammer dalam bukunya *Cost Accounting : Planning and Control* yang dialih bahasakan oleh Alfonsus Sirait, menyatakan konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- 1) Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggungjawab (departement-departement) manajerial pada setiap tingkatan dalam suatu organisasi

dengan tujuan membentuk organisasi bagi masing-masing departement.

- 2) Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan.
- 3) Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personil yang bersangkutan. (Adolf, Matz Milton; 1995; hal; 420)

Supriyono dalam bukunya *Akuntansi Biaya* menyatakan bahwa konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- 1) Bahwa pendapatan dan biaya dapat disusun dalam ukuran pertanggungjawaban jenjang manajemen.
- 2) Bahwa biaya dan pendapatan yang dibebankan pada suatu jenjang manajer tertentu dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
- 3) Bahwa data anggaran yang efektif dapat dihasilkan sebagai dasar untuk menilai prestasi sesungguhnya. (Supriyono; 1999; hal; 54)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban adalah pengelompokan tanggungjawab manajerial dalam organisasi untuk membentuk anggaran, berdasarkan ruanglingkup dan wewenang masing-masing manajer dan dasar untuk menilai prestasi manejer.

2.1.3. Laporan Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang melibatkan semua manajemen operasi dengan dibantu oleh divisi akuntansi, baiya atau anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan dan bulanan yang disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada pada perusahaan.

Adolf, Matz Milton F, Usry, Lawrence H. Hammer dalam bukunya *Cost Accounting : Planning and Control* yang dialih

bahasakan oleh Alfonsus Sirait, menyatakan isi laporan pertanggungjawaban sebagai berikut :

- 1) Laporan harus sesuai dengan bagan organisasi, artinya harus ditunjukkan terutama kepada personil yang bertanggungjawab untuk mengendalikan bidang yang dilaporkan.
- 2) Bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan.
- 3) Laporan harus cepat dan tepat waktu.
- 4) Laporan harus diterbitkan secara teratur.
- 5) Laporan harus mudah dicerna.
- 6) Laporan harus memberikan rincian yang memadai namun tidak berlebihan.
- 7) Laporan harus memuat angka-angka yang dapat dibandingkan dan harus menunjukkan *variance-variance* yang terjadi.
- 8) Laporan bersifat analisis.
- 9) Laporan untuk manajemen harus dinyatakan baik dalam unit maupun dalam nilai uang.
- 10) Laporan dapat mencendrungkan keefisienan dan ketidak efisienan dalam departement-departement. (Adolf, Matz Milton; 1995; hal; 433-444)

Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno dalam bukunya *Anggaran Perusahaan* menyatakan isi laporan pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

- 1) Disesuaikan dengan struktur organisasi dan menurut pusat tanggungjawab.
- 2) Dirancang untuk menjalankan prinsip manajemen pengendalian.
- 3) Berulang dan berkaitan dalam jangka waktu yang singkat.
- 4) Disesuaikan dengan kebutuhan pengguna utama.
- 5) Sederhana, mudah dimengerti, dan melaporkan informasi yang penting saja.
- 6) Akurat dan dirancang untuk menunjukkan dengan tepat penyimpangan yang penting.
- 7) Dibuat dan disampaikan dengan segera.
- 8) Adanya semangat untuk perbaikan. (Ellen Christina; 2001; hal; 246)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa laporan harus sesuai dengan bagan organisasi dan menurut pusat tanggungjawabnya, bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan untuk

memudahkan pengendalian bagi manajemen dalam menganalisis penyimpangan-penyipangan yang terjadi agar secepatnya dapat dilakukan perbaikan.

2.1.4. Informasi Akuntansi Peranggungjawaban

Hasil laporan pertanggungjawaban akan dapat memberikan informasi bagi manajer untuk mengambil keputusan atau dapat dipergunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran, penilaian prestasi kerja, tindakan perbaikan prestasi kerja dan sebagai alat motivasi serta sebagai alat pengendalian.

Mulyadi dalam bukunya **Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa** menyatakan bahwa Informasi Akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- 1) **Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai dasar dalam penyusunan anggaran selanjutnya.**
- 2) **Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai kinerja menejer pusat tanggungjawaban.**
- 3) **Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pemotivasi manajemen.**
- 4) **Informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali manajemen. (Mulyadi; 1996; hal; 170-175)**

Adolf, Matz Milton F, Usry, Lawrence H. Hammer dalam bukunya **Cost Accounting : Planning and Control** yang dialih bahasakan oleh Alfonsus Sirait, menyatakan Informasi Akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- 1) **Memberi informasi kepada manajer dan atasan mengenai pelaksanaan, atau prestasi kerja dalam bidang-bidang yang dipertanggungjawab.**

- 2) **Mendorong para manajer dan atasan untuk mengambil tindakan langsung yang diperlukan guna memperbaiki prestasi kerja. (Adolf, Matz Milton; 1995; hal; 433)**

Dari kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa informasi akuntansi pertanggungjawaban akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan untuk perbaikan prestasi kerja, penilaian prestasi kerja, dasar dalam penyusunan anggaran dan memberi motivasi kepada para bawahannya.

2.2. Pengendalian

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian, setiap pusat tanggungjawab dalam perusahaan akan menjalankan peranan yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan tersebut, untuk dapat menjamin pencapaian tujuan, harus dilaksanakan pengendalian. Pengendalian harus dilakukan secara kontinyu untuk melaksanakan evaluasi terhadap hasil-hasil kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh perusahaan.

Evaluasi akan dapat terlaksana jika masing-masing bagian dalam perusahaan memberikan umpan balik atas hasil kegiatan yang telah dilakukan. Tujuan diberikannya umpan balik adalah untuk bahan masukan dalam melakukan perencanaan kembali dan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi dalam aktivitas perusahaan.

2.2.1. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan proses penempatan standar oleh manajemen untuk dapat menerima umpan balik berupa kinerja

sesungguhnya, untuk dapat mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda dari apa yang direncanakan.

Ray H. Garrison, dalam bukunya **Managerial Accounting : Concept for Planning, Control Decision Making** alih bahasa oleh Kusnedi menyatakan bahwa :

Pengendalian adalah mencakup langkah yang diambil pimpinan untuk menjamin bahwa semua tujuan yang ditetapkan pada tahap perencanaan tercapai dan untuk menjamin bahwa seluruh bagian perusahaan berfungsi sesuai dengan kebijakan perusahaan. (Ray H. Garrison; 1997; hal; 482)

Supriyono dalam **Akuntansi Biaya** menyatakan bahwa :

Pengendalian adalah proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan apakah pelaksanaan tindakan menyimpang dari tujuan yang ditentukan. (Supriyono; 1999; hal; 60)

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan proses penetapan standar untuk dapat memeriksa kembali dan untuk menjamin bahwa semua tujuan yang ditetakaan pada tahap perencanaan dapat tercapai.

2.2.2. Faktor-Faktor Pengendalian

Dalam penyusunan pengendalian harus memperhatikan faktor-faktor lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal. kelengkapan dari sarana dan teknik pengendalian yang ada di dalam struktur organisasi serta para personilnya.

Anthony, Robert N. John Dearden, Norton M. Bodfort dalam bukunya **Management Control System**, alih bahasa Agus Maulana faktor-faktor pengendalian sebagai berikut :

- 1) **Lingkungan, baik eksternal maupun internal.**
- 2) **Besarnya kecenderungan organisasi, atau bagian-bagiannya untuk lepas kendali. Kecenderungan ini berkaitan dengan karakter para karyawan, rentang tanggungjawab manajer, struktur organisasi, kualitas pimpinan organisasi, tingkat pengendalian karyawan akan pekerjaannya, dan sejumlah besar pertimbangan serupa lainnya.**
- 3) **Kelengkapan sarana dan teknik pengendalian yang tersedia untuk diamati, menilai dan mengubah berbagai kecenderungan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya. (Anthony; 1993; hal; 10-11)**

Dari pendapat tersebut dapat penulis jelaskan bahwa faktor-faktor pengendalian mencakup lingkungan baik lingkungan di dalam perusahaan atau organisasi semua kebijakan, metode dan prosedur, sistem yang dijalankan dalam perusahaan, karakter karyawan, wewenang dan rentang tanggungjawab manajer di dalam struktur organisasi dan strategi yang dijalankan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Lingkungan ekstern mencakup kebijakan pemerintah, perubahan pendapatan penduduk, perubahan jumlah penduduk dan kecenderungan konsumen di dalam mengkonsumsi suatu produk.

2.2.3. Hakikat Pengendalian Manajemen

Dalam hakikat pengendalian manajemen harus mencakup semua komponen yang ada dalam suatu organisasi, strategi yang dijalankan, kebijakan yang diterapkan, program-program yang dipilih, pengendalian strategi yang diterapkan, pengendalian organisasi yang

dijalankan. pengendalian manajemen serta sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan.

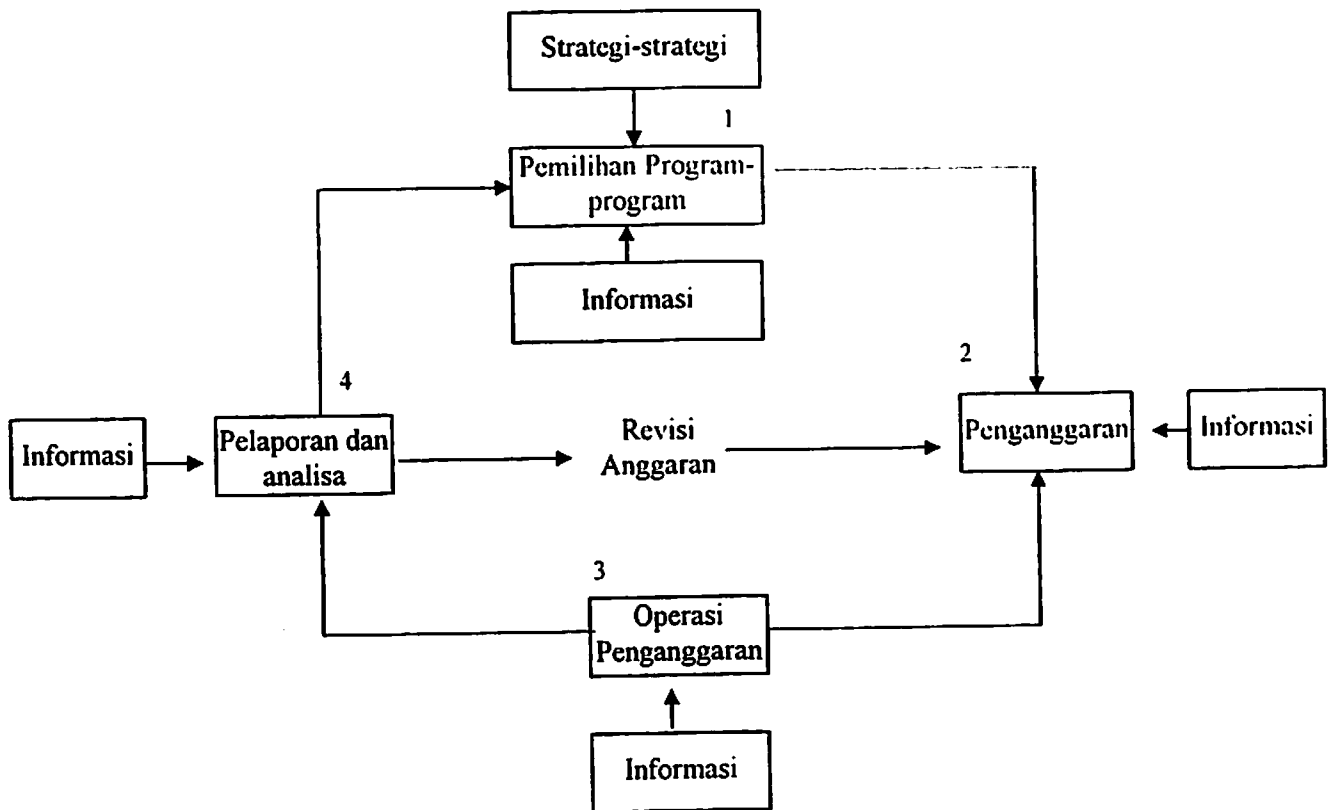
Anthony, Robert N, John Dearden, Norton M. Bodfort dalam bukunya **Management Control System**, alih bahasa Agus Maulana Hakikat Pengendalian Manajemen sebagai berikut :

- 1) Organisasi yang merupakan sebuah kelompok manusia yang berinteraksi melakukan berbagai kegiatan secara terkoordinasi sebagai suatu kegiatan tersendiri untuk mencapai cita-cita, misi dan tujuan.
- 2) Strategi yang merupakan rencana tindakan umum jangka panjang yang mengarahkan perumusan kebijakan dan program-program tindakan organisasi.
- 3) Kebijakan yang merupakan aturan atau seperangkat aturan umum yang menuntun tindakan-tindakan organisasi.
- 4) Pemograman yang merupakan pengembangan dan pemilihan program-program yang akan dilaksanakan.
- 5) Pengendalian strategi yang merupakan semua metode dan analisis yang digunakan untuk memantau, mengevaluasi dan memodifikasi strategi dalam menyelesaikan kegiatan-kegiatan organisasi dengan kebutuhan untuk bertahan hidup yang ditimbulkan oleh kekuatan-kekuatan luar yang terus menerus berubah.
- 6) Pengendalian organisasi untuk menggunakan sekumpulan variabel (mesin, orang dan peralatan) menuju sasaran yang telah ditetapkan.
- 7) Pengendalian manajemen adalah semua metode, prosedur, dan sarana termasuk sistem pengendalian manajemen yang digunakan manajemen untuk memastikan dipenuhinya kebijakan-kebijakan dan strategi organisasi.
- 8) Sistem pengendalian manajemen adalah suatu proses dan struktur yang tertata secara sistematis yang digunakan manajemen dalam pengendalian manajemen. (Anthony; 1993; hal; 1-2)

2.2.4. Tahap-Tahap Sistem Pengendalian Manajemen

Tahap-tahap sistem pengendalian manajemen merupakan proses yang harus dijalankan oleh manajer dalam rangka merumuskan strategi yang akan dijalankan oleh organisasi untuk dapat mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek.

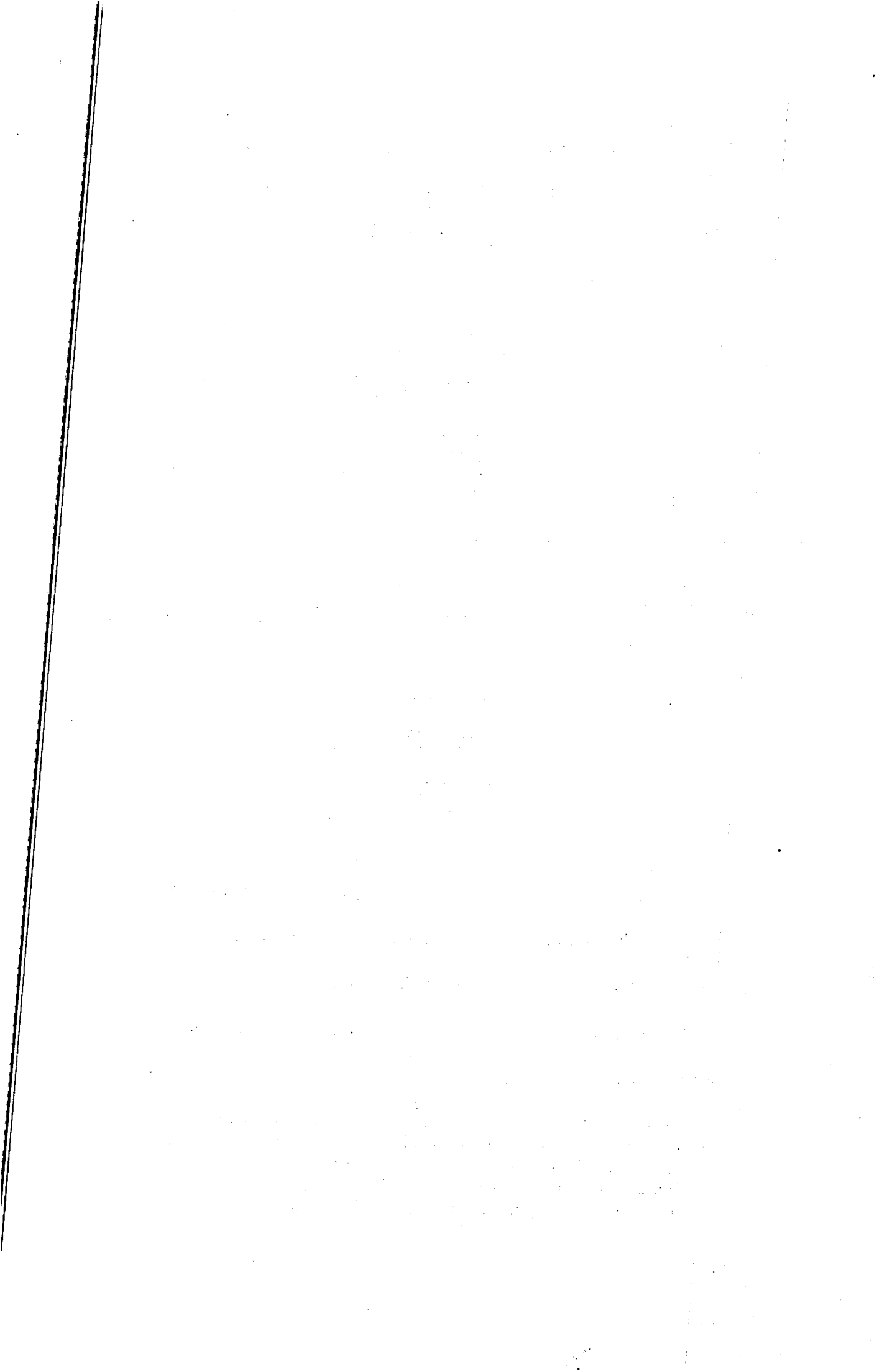
Anthony, Robert N, John Dearden, Norton M. Bodfort dalam bukunya **Management Control System**, alih bahasa Agus Maulana menyatakan bahwa tahap-tahap sistem pengendalian manajemen adalah :



(Anthony; 1993; hal; 30)

Abdul Halam, Acmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen** menyatakan bahwa tahap-tahap dalam sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) **Perencanaan strategi** adalah proses untuk memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.



- 2) Penyusunan anggaran adalah proses mengoperasikan rencana dalam bentuk pengkuatifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu.
- 3) Pelaksanaan selama satu tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggungjawabnya. Laporan ini dibuat hendaknya dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat tanggungjawaban.
- 4) Evaluasi kerja adalah menilai kinerja menejer pusat pertanggungjawaban. (Abdul Halam; 1999; hal; 16)

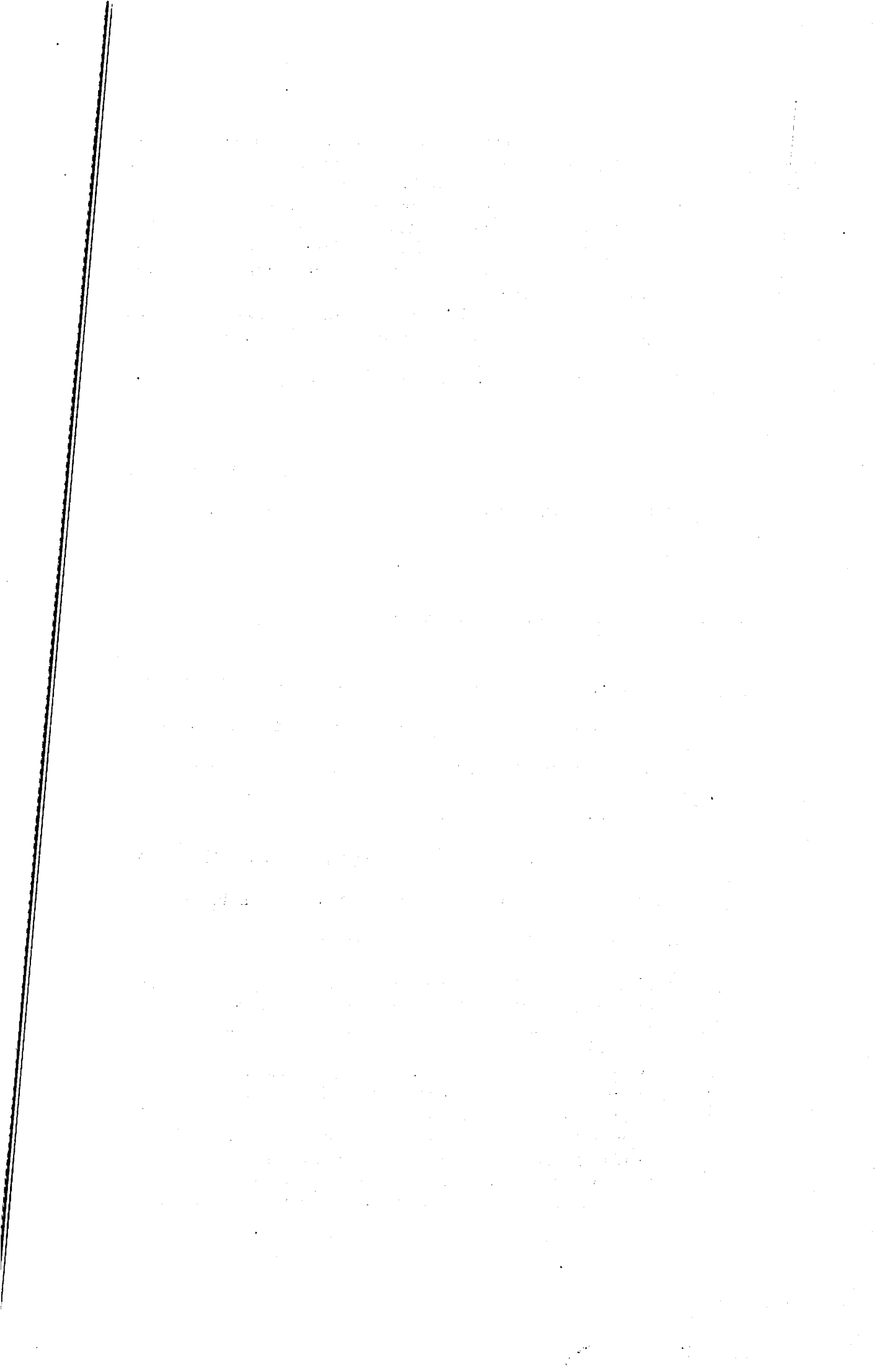
Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa tahap-tahap sistem pengendalian manajemen adalah membuat perencanaan strategi, penyusunan anggaran operasi penganggaran atau pelaksanaan, pelaporan dan analisa serta evaluasi kerja untuk menilai prestasi manajer pusat tanggungjawab.

2.2.5. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen mencakup semua tindakan-tindakan untuk menentukan dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan organisasi maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi agar pelaksanaan kerja dapat efektif.

Anthony, Robert N, John Dearden, Norton M. Bodfort dalam bukunya **Management Control System**, alih bahasa Agus Maulana karakteristik sistem pengendalian manajemen adalah :

- 1) Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat tanggungjawab, program ini merupakan kegiatan yang menyangkut produk, riset dan pengembangan untuk mencapai tujuan organisasi .
- 2) Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri dari a) data terencana dalam bentuk program anggaran dan standar. b) data actual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
- 3) Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, di mana struktur sumber daya dan kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter.



- 4) Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
- 5) Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi.
- 6) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi di mana data terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi. (Anthony; 1993; hal; 15)

2.3. Anggaran

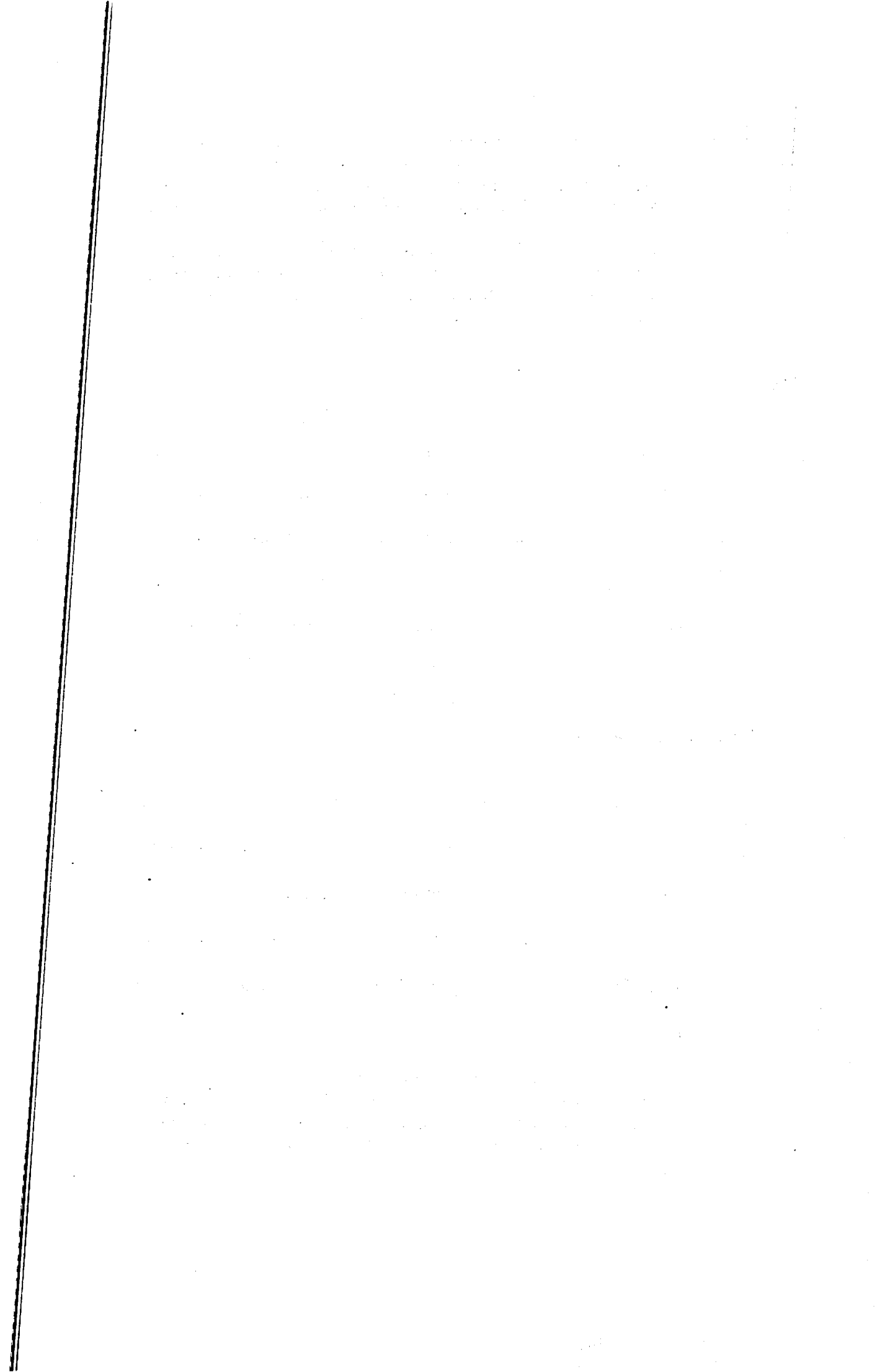
Penganggaran merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan uang yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan. Penganggaran tersebut mencakup pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan. Spesifikasi tujuan perusahaan, pengembangan strategi, perencanaan laba jangka panjang dan jangka pendek.

2.3.1. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu pengarah perbaikan untuk memusatkan pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang cukup awal dalam perencanaan atau pelaksanaan yang efektif.

M. Munandar dalam bukunya *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, menyatakan bahwa :

Budgeting (anggaran) adalah 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. (M. Munandar; 1993; hal; 1)



Abdul Halam, Acmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen* menyatakan bahwa "Anggaran adalah rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun." (Abdul Halam; 1999; hal; 172)

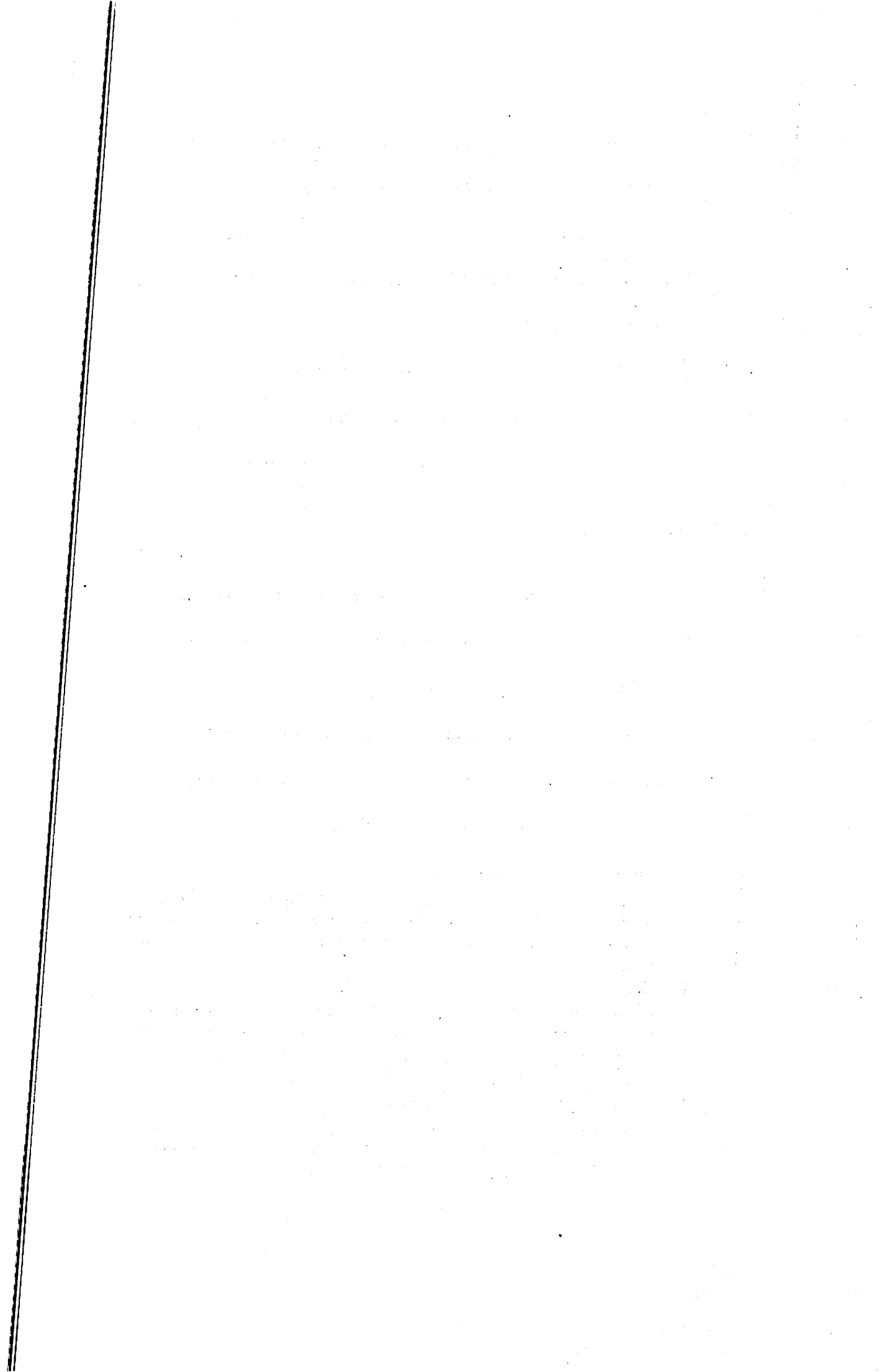
Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana strategis yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk masa yang akan datang dalam satu periode.

2.3.2. Kegunaan Anggaran

Anggaran dapat berguna sebagai alat evaluasi, pedoman kerja, alat pengawasan guna meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

M. Munandar dalam bukunya *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, menyatakan bahwa kegunaan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) **Sebagai Pedoman Kerja**
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
- 2) **Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja**
Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling berkerja sama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan.
- 3) **Sebagai Alat Pengawasan Kerja**
Anggaran berfungsi juga sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. (M. Munandar; 1993; hal; 10)



Abdul Halam, Acmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen** menyatakan bahwa kegunaan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) **Memperjelas rencana strategi.**
- 2) **Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.**
- 3) **Melimpahkan tanggungjawab kepada manajer, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dalam menginformasikan kinerja yang diharapkan.**
- 4) **Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer. (Abdul Halam; 1999; hal; 174)**

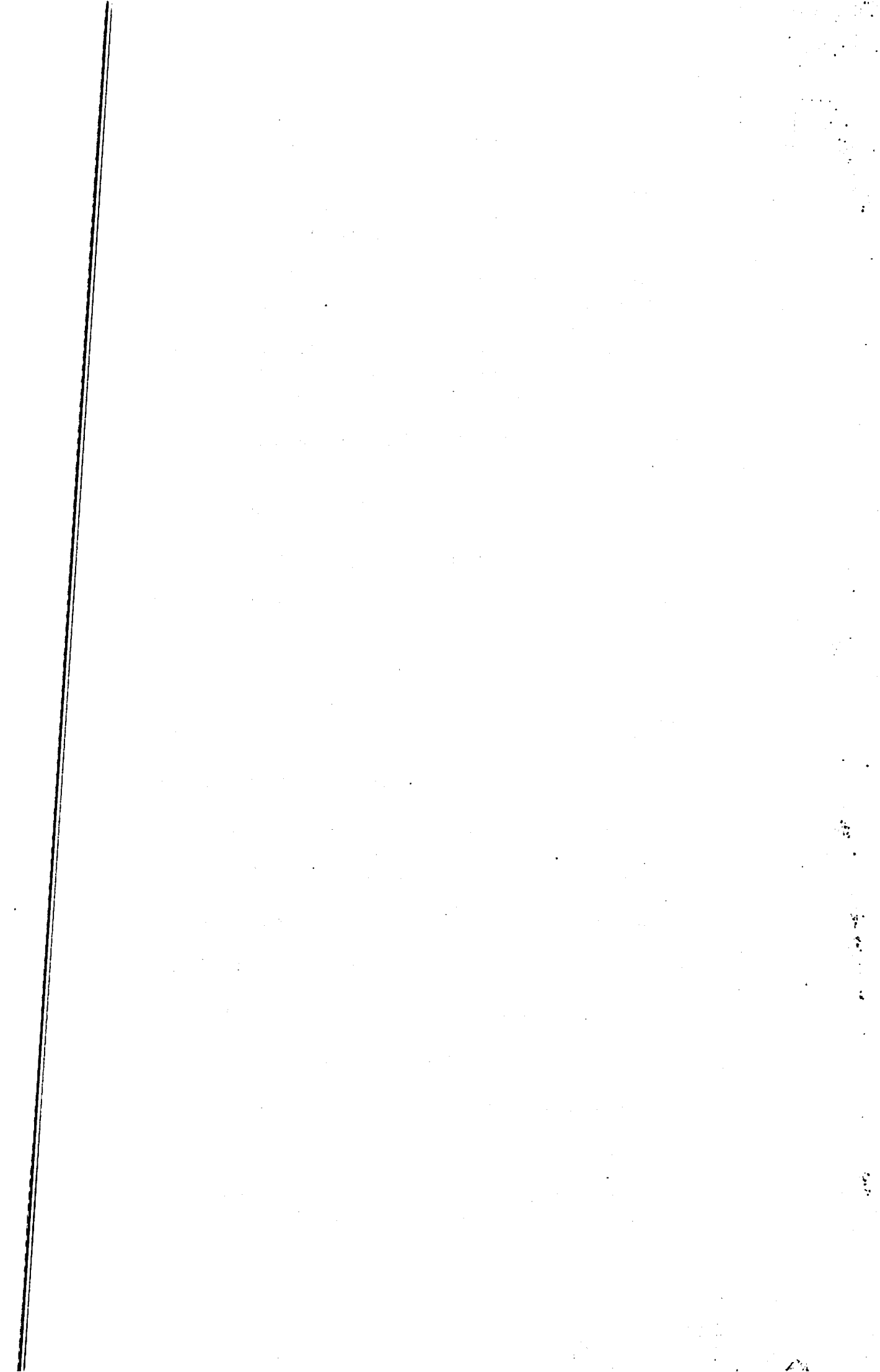
Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja, alat koordinasi alat pengawasan kerja dan melimpahkan tanggungjawab kepada manajer pusat tanggungjawab.

2.3.3. Tujuan Anggaran

Tujuan dari anggaran adalah untuk memberikan arah yang jelas bagi manajemen dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, sebagai alat komunikasi dan koordinasi bagi manajemen dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam strategi perusahaan, dan untuk dijadikan standar sebagai alat pengukur bagi manajemen dalam menilai kinerja para bawahannya.

Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno dalam bukunya **Anggaran Perusahaan** menyatakan bahwa tujuan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) **Untuk menyatakan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan**



memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.

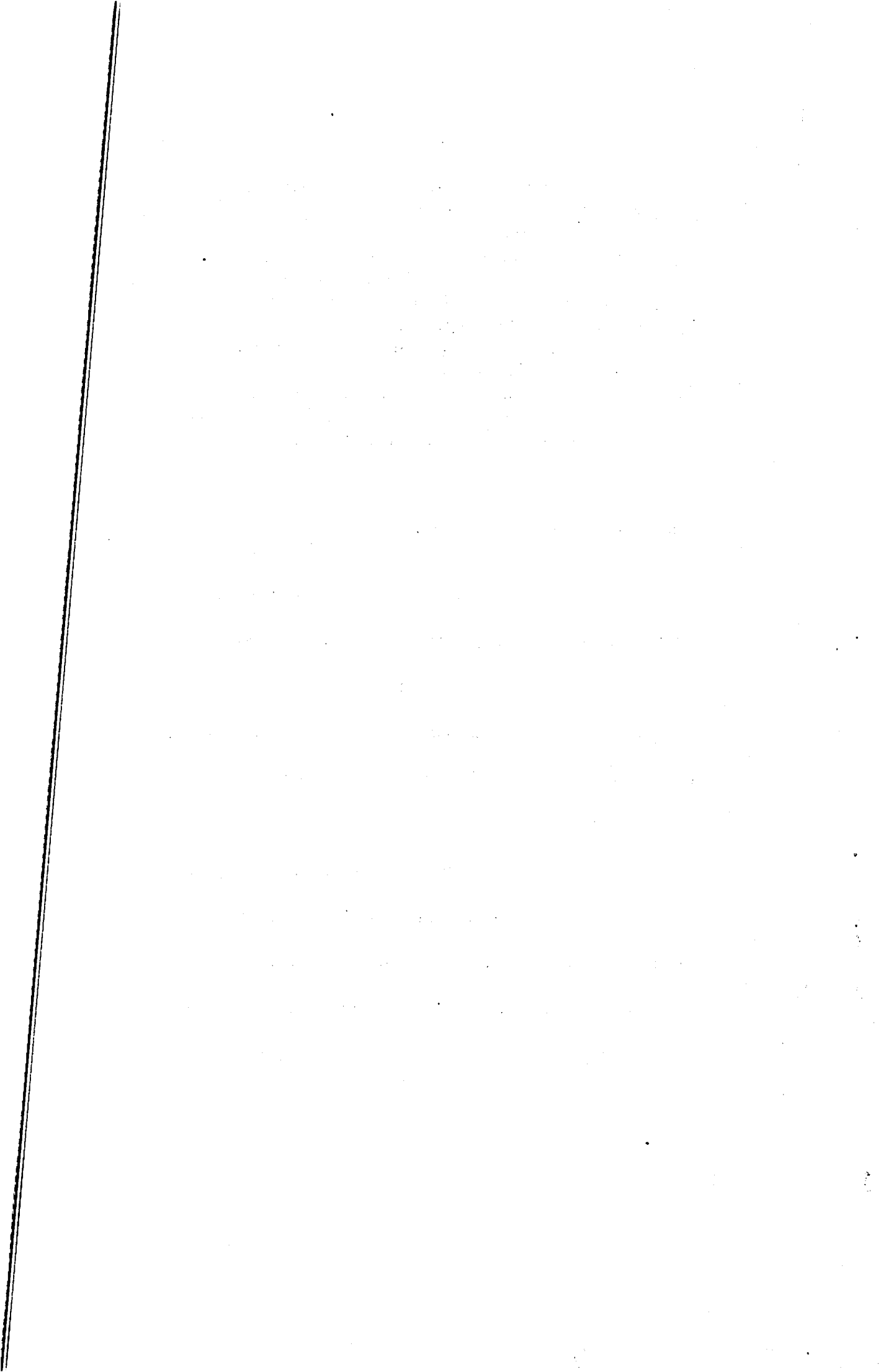
- 2) Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- 3) Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarah yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Untuk mengkoordinasikan metode yang di tempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- 5) Untuk menyediakan alat pengukur dan mengundalkan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tindakannya tindakan koreksi. (Ellen Christina; 2001; hal; 4)

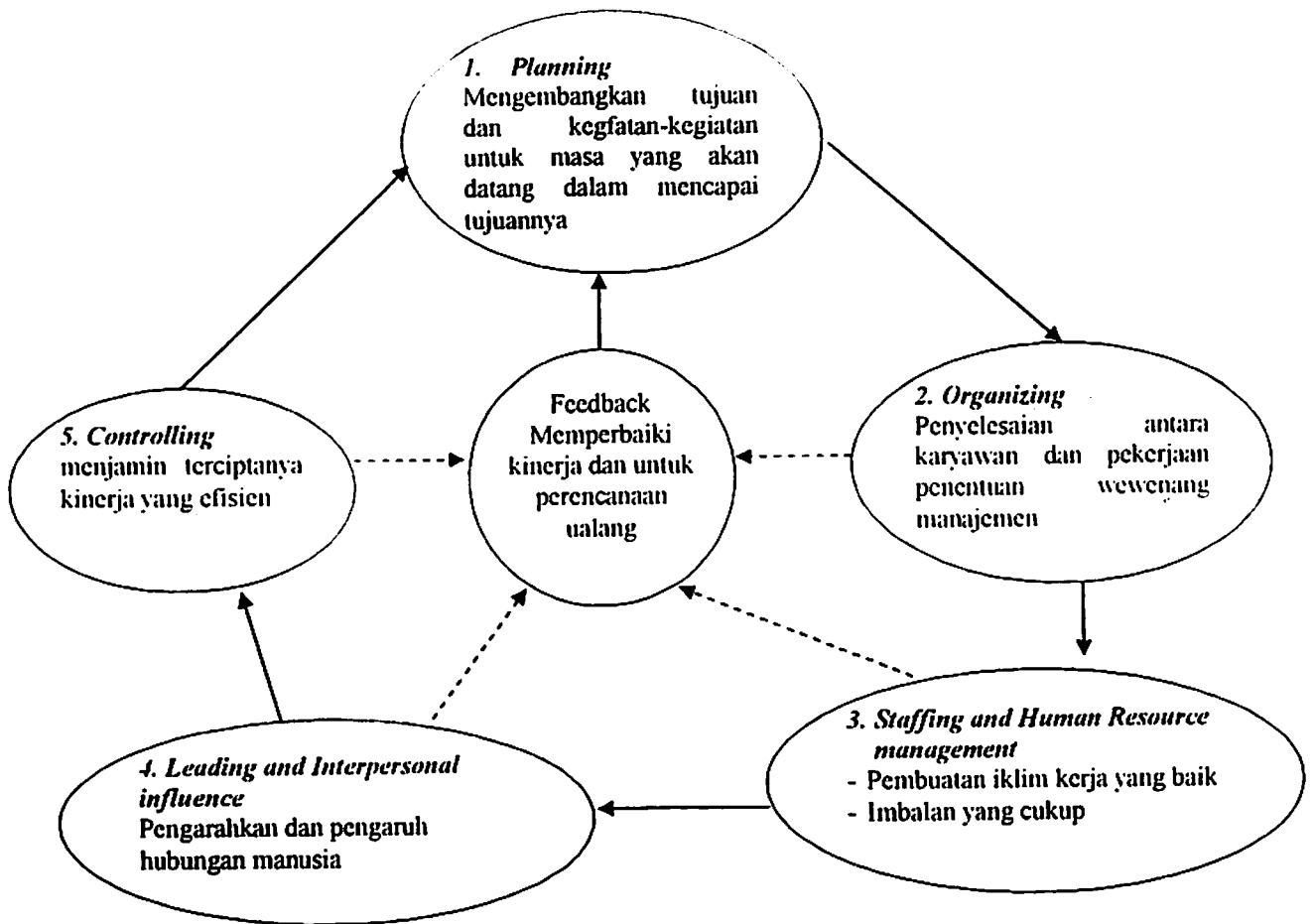
2.3.4. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Dengan adanya anggaran manajer akan mampu memproduksi perusahaan yang akan terjadi dan dampak bagi operasi perusahaan, serta mempersiapkan sedini mungkin segala seperangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan dengan demikian tampak bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat dengan proses manajemen.

Proses manajemen merupakan suatu kumpulan kegiatan yang saling berhubungan yang dilaksanakan oleh manajemen dari suatu organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen.

Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno dalam bukunya hubungan anggaran dengan manajemen menyatakan bahwa :





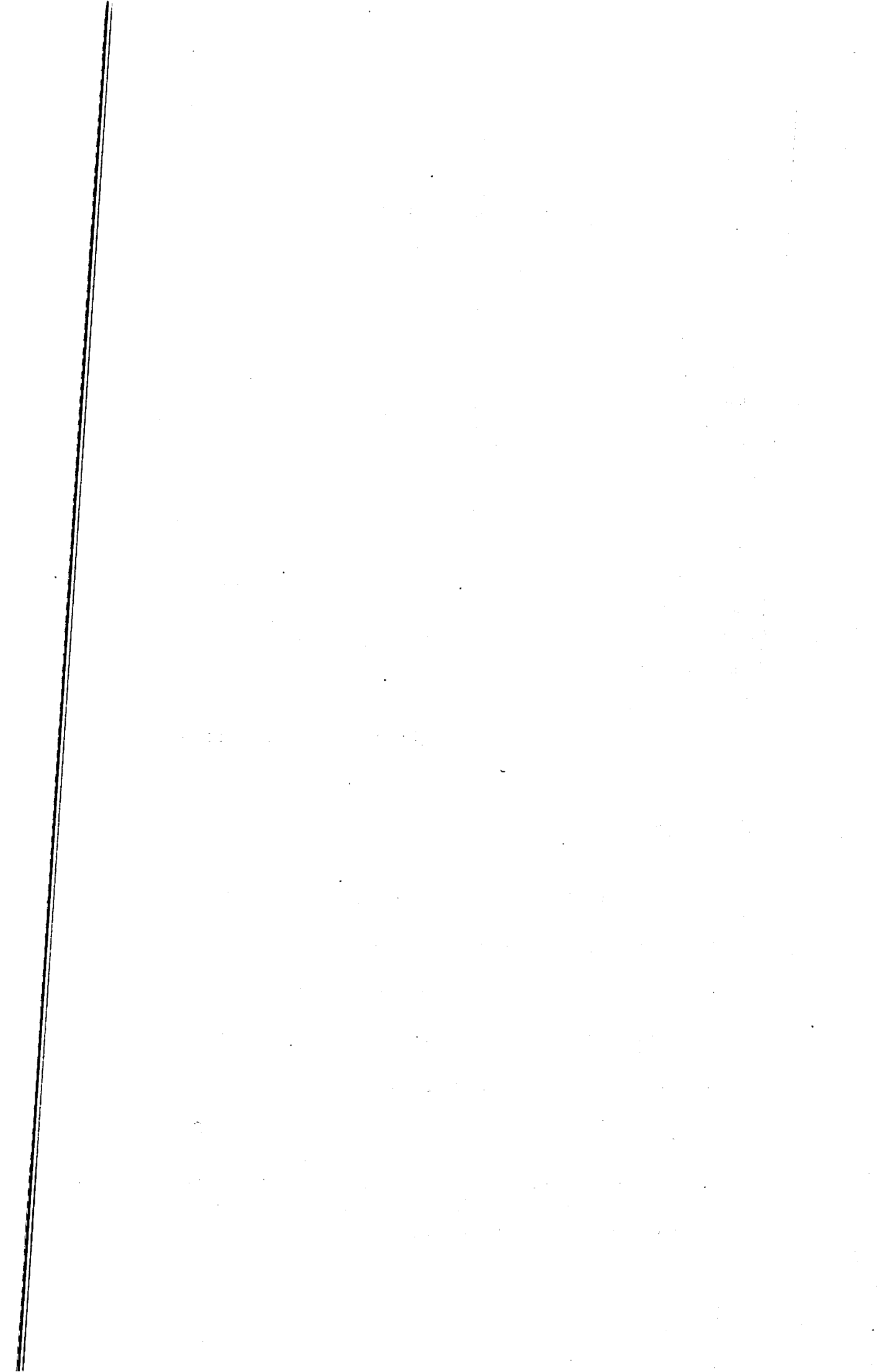
(Ellen Christina; 2001; hal; 6)

2.3.5. Laporan Anggaran

Laporan anggaran adalah untuk menjelaskan penyimpangan-penyimpangan prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dari setiap unit organisasi yang bertanggungjawab.

Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno dalam bukunya *Anggaran Perusahaan* menyatakan bahwa laporan anggaran :

- 1) Laporan anggaran merinci varians-variens prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggungjawab.



- 2) Laporan ini mencakup ramalan tahun.
- 3) Laporan ini mencerminkan penjelasan mengenai.
 - a) Sebab varians
 - b) Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan.
 - c) Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi bisa efektif. (Ellen Christina; 2001; 136)

Supriyono dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen** menyatakan bahwa “Laporan anggaran adalah laporan yang berisi perbandingan antara pendapatan dan beban sesungguhnya dengan jumlah yang dianggarkan.” (Supriyono; 2000; hal; 89)

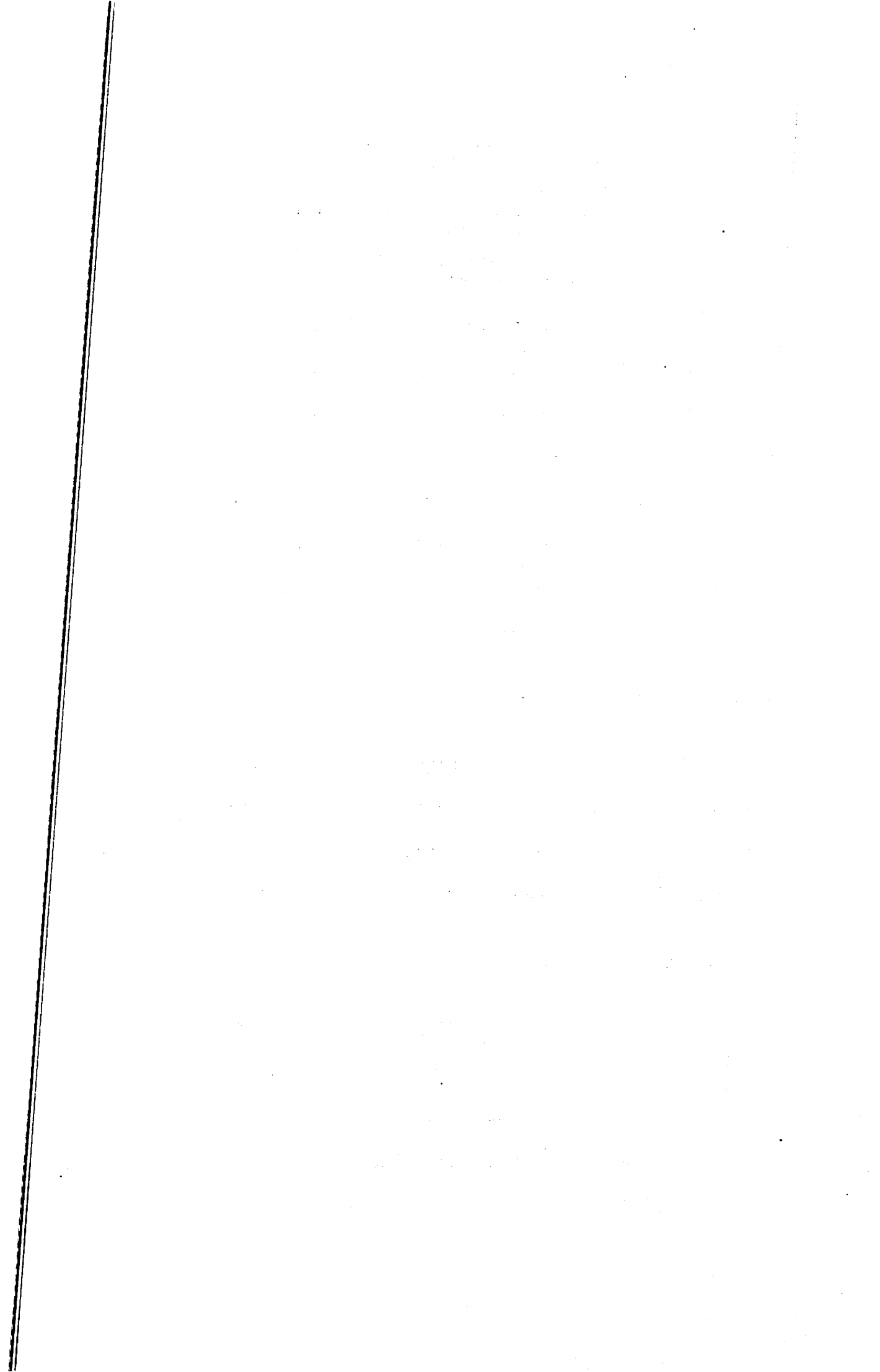
Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa laporan anggaran berisikan perbandingan antara aktual dengan anggaran, variance, sebab-sebab variance, tindakan koreksi, dan waktu yang tepat agar koreksi dapat efektif.

2.4. Pengendalian Pusat Pendapatan

Pengendalian dalam pusat pendapatan mencakup analisis, penelaahan, kebijakan, prosedur, metode, dan pelaksanaan aktual untuk dapat mencapai volume penjualan yang telah dianggarkan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi yang ditanamkan.

2.4.1. Pengertian Pendapatan

Secara umum pendapatan merupakan peningkatan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi tertentu dalam bentuk pengungkapan jumlah aktiva atau penurunan kewajiban suatu entitas ekonomi atau perusahaan, yang timbul dari aktivitas penyerahan barang dan jasa dari suatu periode akuntansi.



Ikatan Akuntan Indonesia dalam bukunya **Standar Akuntansi Keuangan**, khususnya **PSAK Nomor 23**, menyatakan bahwa :

Pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama satu periode, bila arus masuk itu mengakibatkan kenaikan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal. (IAI; 1996; hal; 23.3)

Jay, M Smith dan K. Fred Skousen dalam bukunya **Intermediate Accounting** yang dialih bahasakan oleh Tim Penerjemah Penerbit Erlangga menyatakan bahwa :

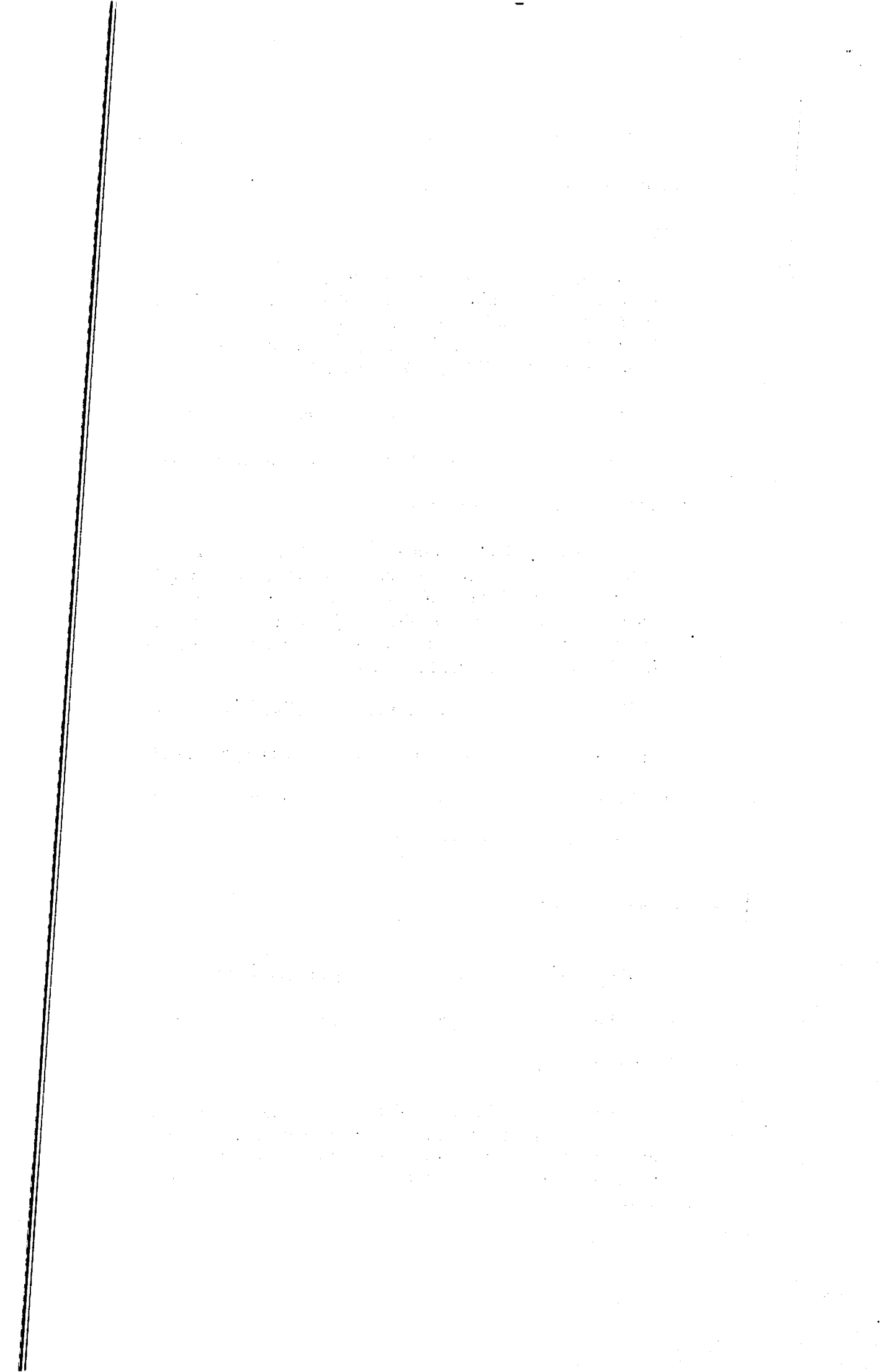
Pendapatan adalah setiap aliran masuk atau penambahan aktiva dari suatu satuan usaha atau pelunasan kewajiban (atau kombinasi keduanya) dalam rangka pengiriman atau dihasilkannya barang, pemberian jasa, atau pelaksanaan aktivitas lain yang merupakan kegiatan utama perusahaan. (Jay M. Smith dan K. Fred Skousen; 1996; hal; 46)

Berdasarkan pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa pendapatan merupakan arus masuk bruto, memberikan manfaat ekonomi, mengalihkan kenaikan aktiva atau penurunan kewajiban perusahaan selama satu periode akuntansi.

2.4.2. Anggaran Penjualan

Ray H. Garrison, dalam bukunya **Managerial Accounting : Concept for Planning, Control Decisian Making** alih bahasa oleh Kusnedi menyatakan bahwa :

Anggaran penjualan adalah rencana rinci yang menunjukkan penjualan yang diperkirakan akan terjadi di masa mendatang, umumnya dinyatakan baik dalam satuan uang maupun satuan produk. (Ray H. Garrison; 1999; hal; 439)



Supriyono dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen** menyatakan bahwa “**Anggaran penjualan adalah titik awal dalam penyusunan anggaran master, berbagai anggaran lainnya biasanya tergantung pada anggaran penjualan.**” (Supriyono; 2000; hal; 61)

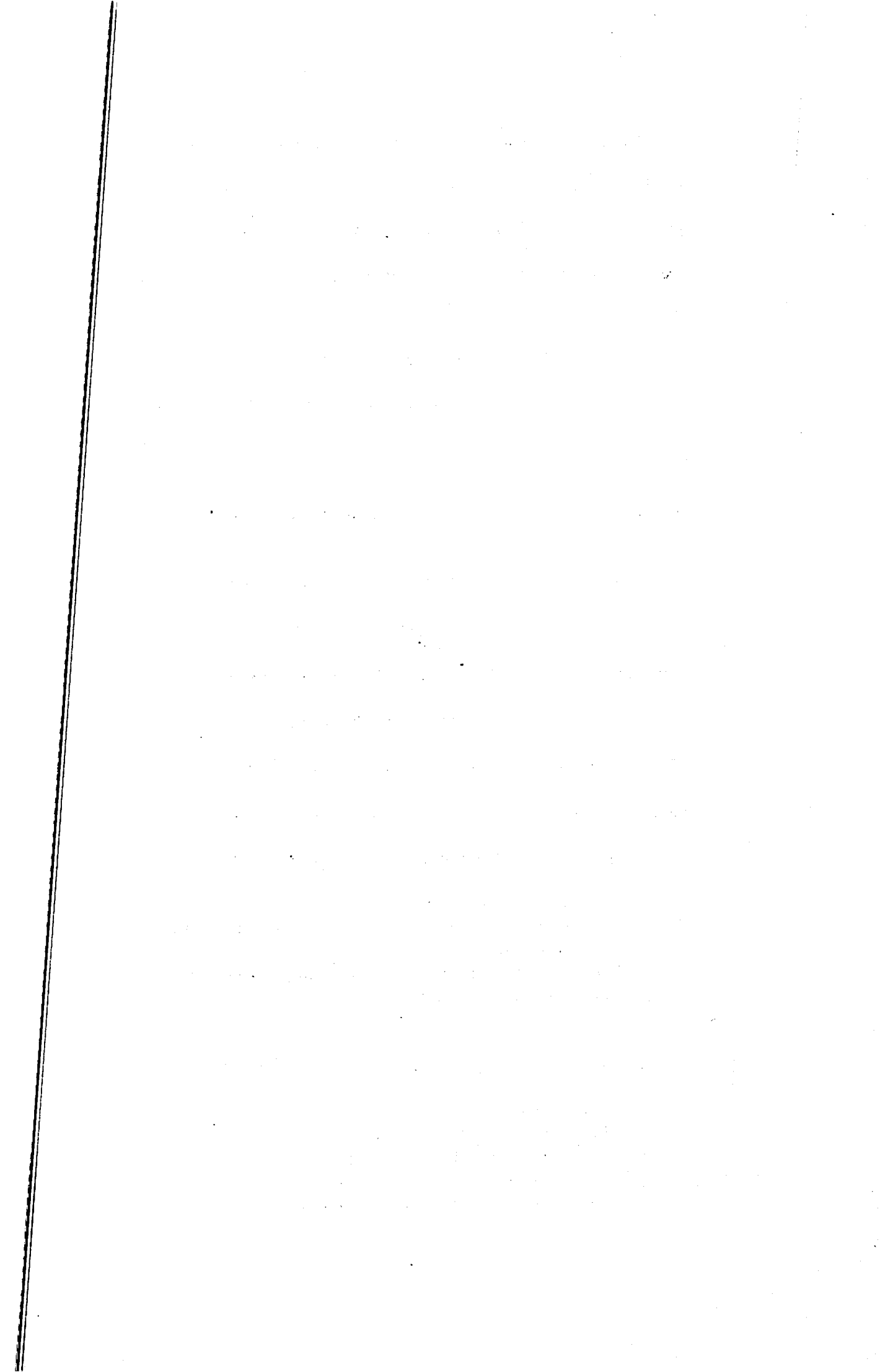
Dari pendapat tersebut dapat penulis simpulkan bahwa anggaran penjualan merupakan rencana terinci untuk menunjukan penjualan yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan anggaran.

2.4.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penjualan

Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran penjualan secara umum terbagi menjadi dua bagian yaitu : 1) Faktor dari dalam lingkungan perusahaan, 2) faktor dari luar lingkungan perusahaan.

Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno dalam bukunya **Anggaran Perusahaan** menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan adalah sebagai berikut :

- 1) **Faktor intern adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan, yaitu :**
 - a) **Penjualan tahun-tahun yang lalu.**
 - b) **Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah penjualan.**
 - c) **Kapasitas produksi dan kemungkinan perluasannya .**
 - d) **Tenaga kerja yang dimiliki.**
 - e) **Modal yang tersedia.**
 - f) **Fasilitas-fasilitas lama.**
- 2) **Faktor ekstern adalah faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan, yaitu :**
 - a) **Keadaan pesaing dipasar.**
 - b) **Tingkat pertumbuhan penduduk.**
 - c) **Posisi perusahaan dalam persaingan.**
 - d) **Tingkat penghasilan masyarakat.**
 - e) **Elastisitas permintaan terhadap harga barang yang di hasilkan penjualan.**



- f) Agama, adat istiadat dan kebiasaan masyarakat.
- g) Kebijakan pemerintah.
- h) Keadaan perekonomian nasional/internasional.
- i) Kemajuan teknologi, barang-barang substitusi dan selera konsumen. (Ellen Christina; 2001; hal; 35)

2.4.4. Pengendalian Penjualan

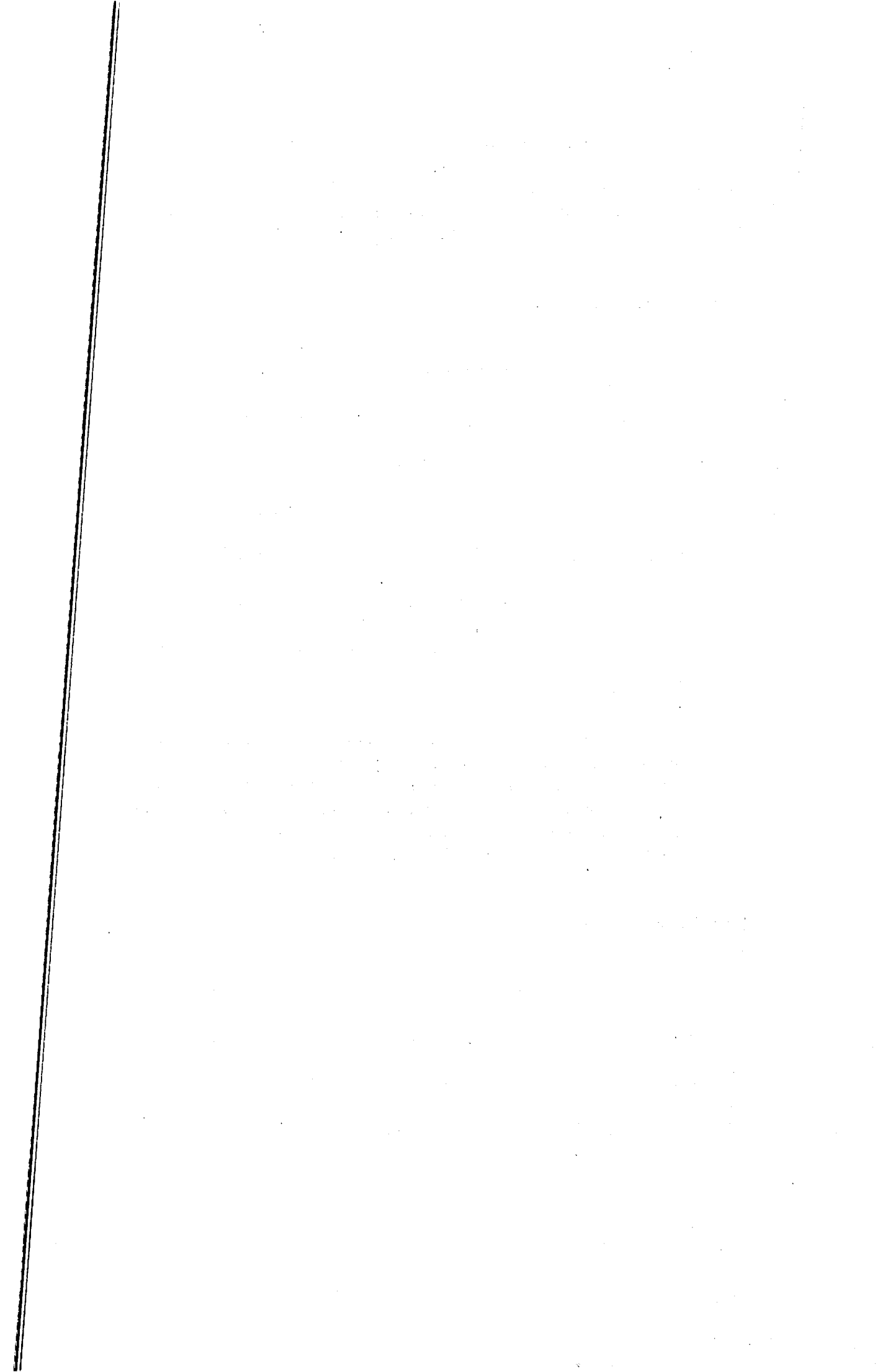
Pengendalian penjualan merupakan alat atau sarana yang digunakan manajemen dalam mengelola aktivitas operasional perusahaan melalui laporan yang menganalisa kegiatan penjualan yang mengungkapkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, agar dapat dilakukan tindakan perbaikan.

J.B Hecker, Wilson, James D., John B. Campbell, *Contollership* yang dialih bahasakan oleh Tjintjin Fenix dan Thjendera menyatakan bahwa :

Pengendalian penjualan adalah laporan-laporan yang menganalisa kegiatan penjualan yang mengungkapkan trend dari hubungan-hubungan atau penyimpangan-penyimpangan yang tidak dikehendaki dari tujuan, dari anggaran atau dari standar yang telah dituangkan dengan cara yang tepat agar ada tindakan perbaikan. (J. B. Hecker; 1996; hal; 235)

2.4.5. Laporan Penjualan

Laporan penjualan mencakup pelaksanaan penjualan yang aktual, anggaran penjualan tahun atau bulan berjalan, analisa penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, pendapatan, biaya, harga per unit dari masing-masing produk, dan laba kotor.



J.B Hecker, Wilson, James D., John B. Campbell, Contollership yang dialih bahasakan oleh Tjintjin Fenix dan Thjendera menyatakan bahwa laporan penjualan berisikan sebagai berikut :

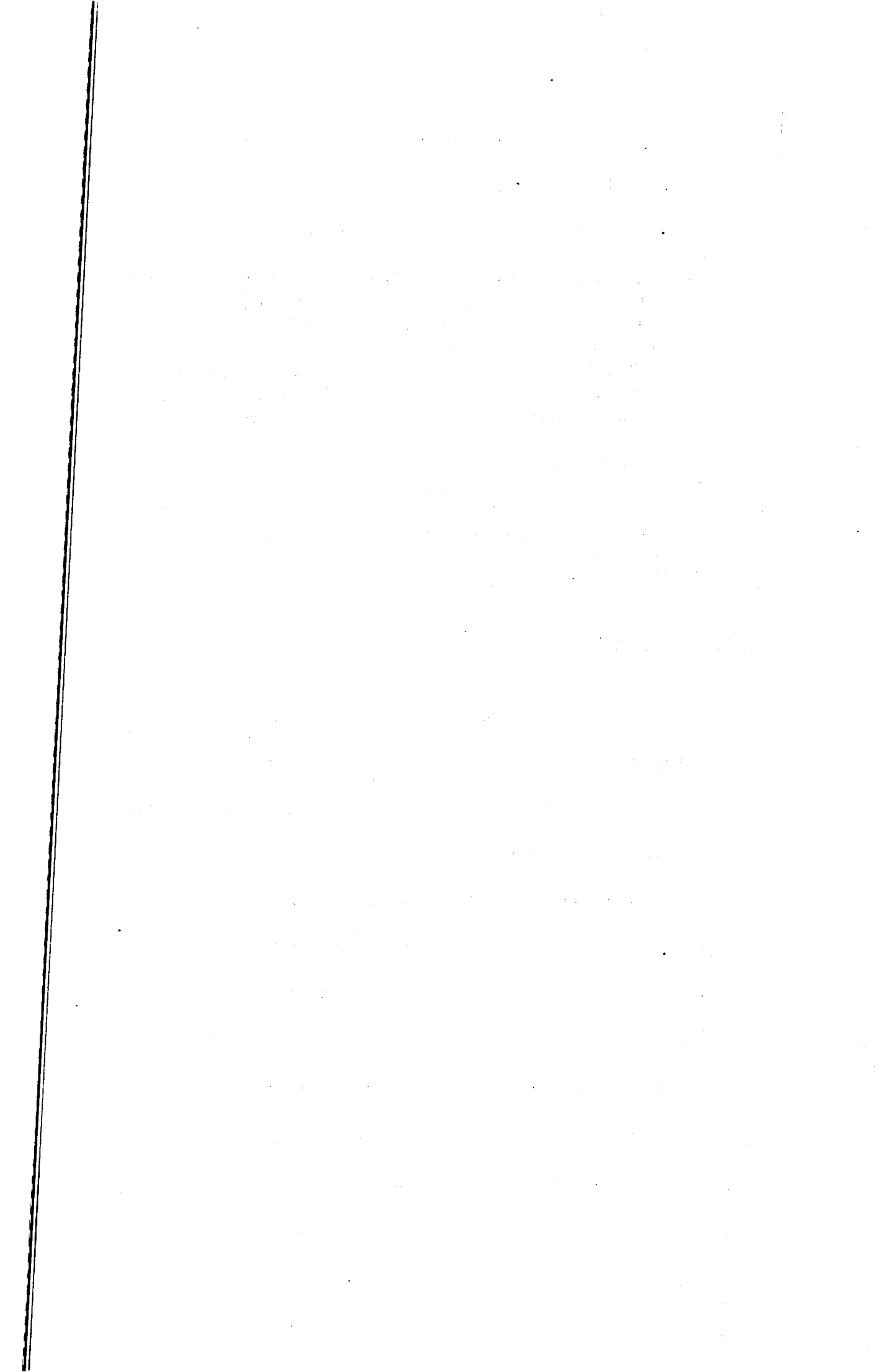
- 1) Pelaksanaan penjualan yang sebenarnya, dengan angka-angka untuk bulan berjalan sampai bulan dua tahun berjalan.
- 2) Penjualan yang dianggarkan untuk periode berjalan dan sampai dengan periode berjalan.
- 3) Perbandingan penjualan yang sebenarnya dari perusahaan dengan angka-angka dalam jenis industri yang bersangkutan.
- 4) Analisa penyimpangan (variance) antara penjualan yang sebenarnya dengan yang dianggarkan dan sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- 5) Hubungan antara penjualan dengan biaya.
- 6) Standar penjualan, perbandingan penjualan dengan sebenarnya dengan qouta per salesman.
- 7) Data harga jual perunit.
- 8) Data laba kotor. (J. B. Hecker; 1996; hal; 274)

2.4.5. Pusat Pendapatan

Pusat pendapatan merupakan suatu pusat yang diukur dalam satuan uang tetapi tidak dibandingkan dengan pengeluaran atau biaya, dan manajer dalam unit ini bertanggung jawab terutama untuk memaksimalkan pendapatan.

Supriyono dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen* menyatakan bahwa "Pusat Pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam satu organisasi yang prestasi manejernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. (Supriyono; 2000; hal; 27)

Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa* menyatakan bahwa "Pusat pendapatan (*revenue center*) adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu



organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar keluarannya.
(Mulyadi; 1996; hal; 112)

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya dinilai atas dasar keluarannya.

2.5. Pengendalian Biaya

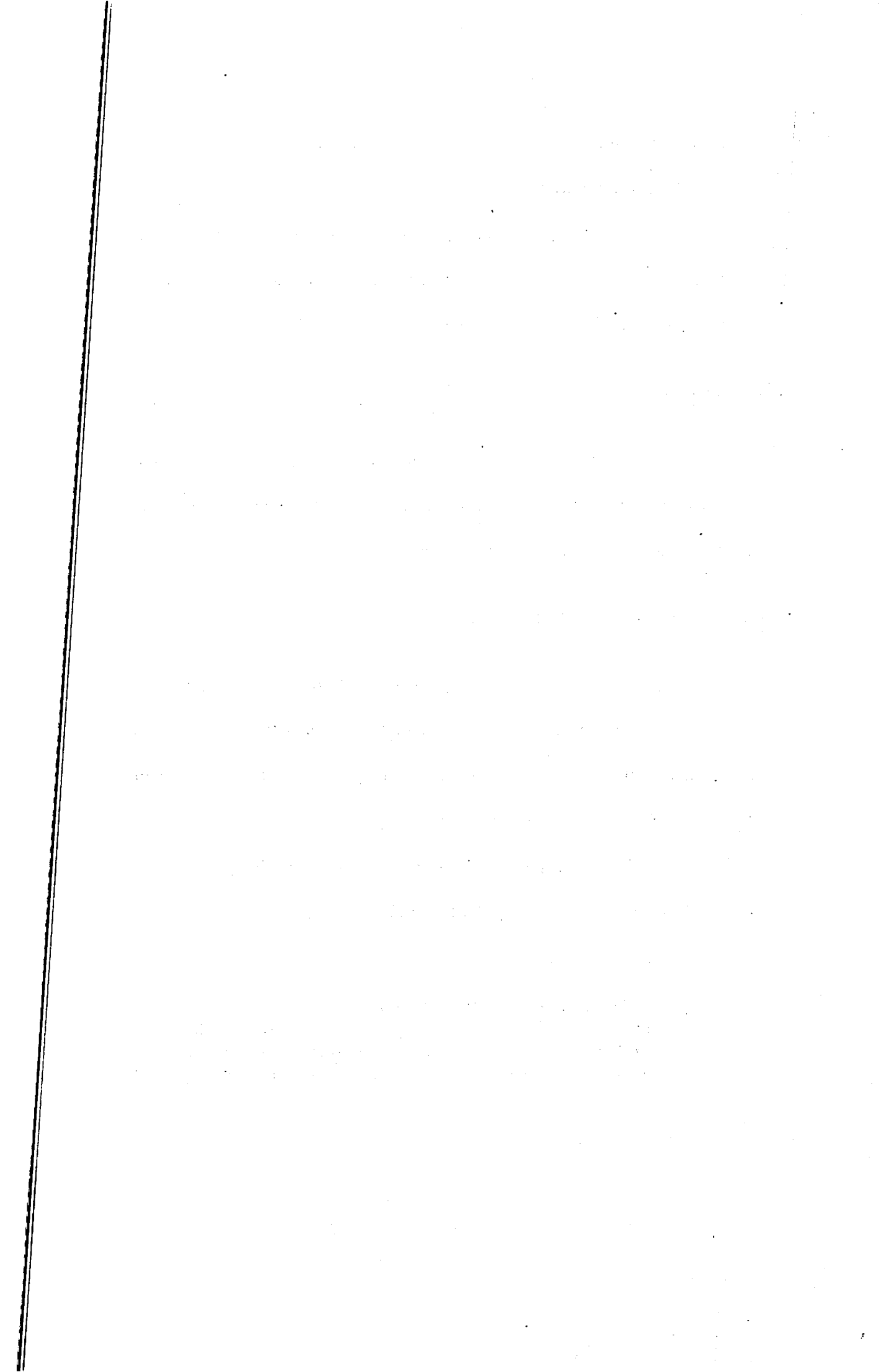
Pengendalian biaya dapat dikendalikan pada suatu tingkat di dalam struktur organisasi berdasarkan pada wewenang dan tanggungjawabnya atau berdasarkan tingkatan dalam struktur organisasi.

2.5.3. Pengendalian Pusat Biaya

Pengendalian pusat biaya merupakan pengendalian biaya yang dilakukan oleh manajemen yang memiliki wewenang dan otorisasi atas biaya yang menjadi pusat tanggungjawabnya di dalam struktur organisasi atau sesuai dengan jabatannya.

Ray H. Garrison, dalam bukunya **Managerial Accounting : Concept for Planning, Control Decision Making** alih bahasa oleh Kusnedi menyatakan bahwa :

Pengendalian biaya adalah suatu biaya dipandang merupakan biaya yang dapat dikendalikan pada suatu tingkat pimpinan tertentu, jika pimpinan tingkat itu memiliki kekuasaan untuk mengesahkan biaya itu. (Ray H. Garrison; 1999; ha; 53)



2.5.4. Pengertian Biaya

Biaya merupakan suatu pengeluaran yang dapat diukur dalam satuan moneter untuk memperoleh barang dan jasa yang telah terjadi atau yang akan terjadi dan dapat memberikan manfaat di masa yang akan datang.

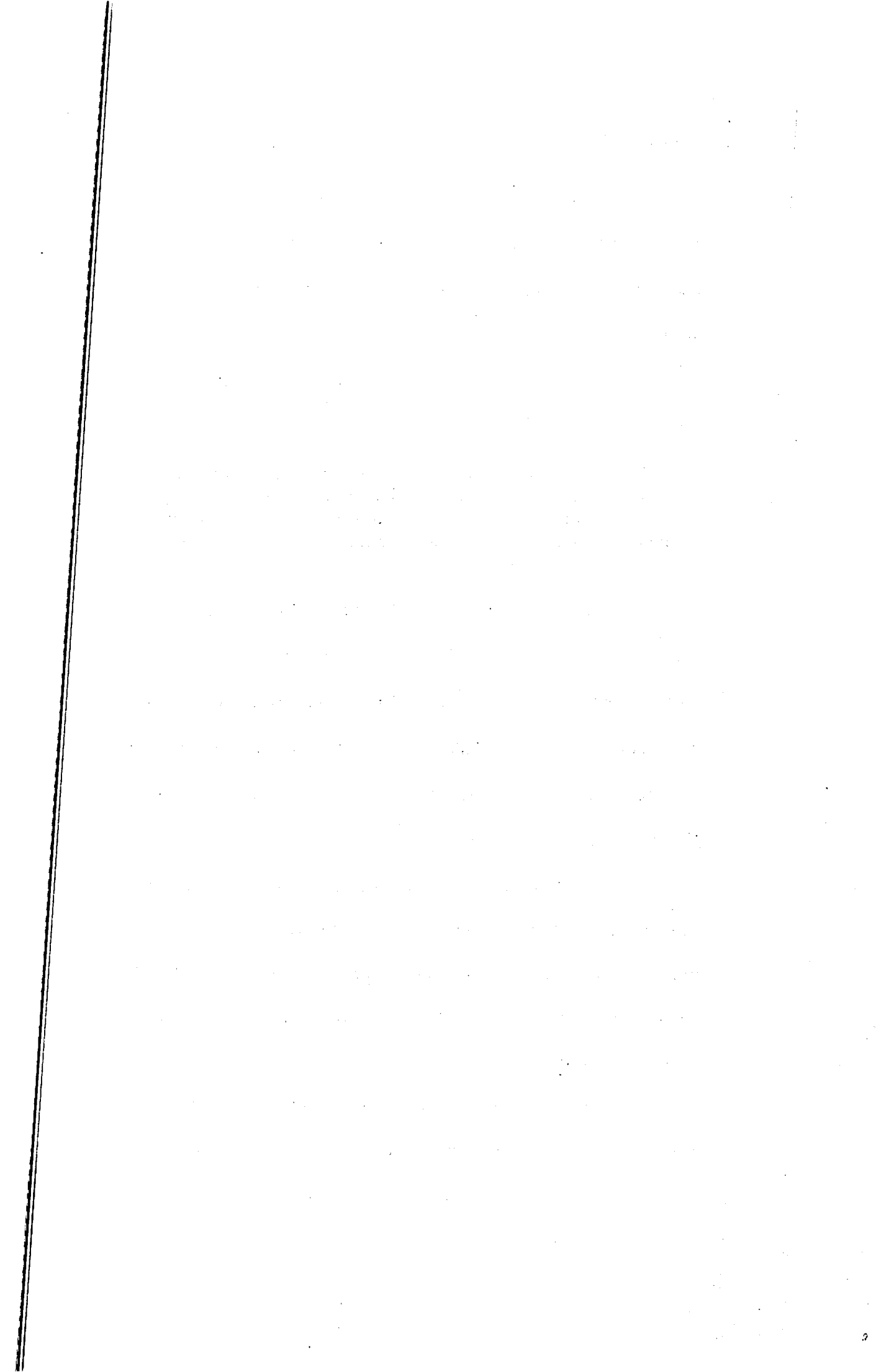
Firdaus A. Dunia dalam bukunya **Akuntansi Biaya** menyatakan bahwa :

Biaya adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan . (Firdaus A. Dunia; 1994; hal; 21-22)

Charles T Hongren, Gary C Sunden William O Staitan dalam bukunya **Introduction to Management Accounting** menyatakan bahwa **“Cost may be defined as a sacrifice or giving up of resources for a partialiar purpose, frequently measured by monetary units that must be paid for goods and service. ” (Horngren; 1997; hal; 122)**

Amin Widjaja Tunggal dalam bukunya **Akuntansi Manajemen Untuk Usahawan** menyatakan bahwa **“Biaya telah diartikan sebagai pengurangan sumber yang terjadi untuk keuntungan atau tujuan pada kemudian hari”.** (Amin Wijaya Tunggal; 1996; hal; 4)

Dari pengertian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan yang akan terjadi untuk



mencapai tujuan tertentu yang dilakukan guna memperoleh manfaat dikemudian hari.

2.5.5. Pengertian Pusat Biaya

Pusat biaya merupakan suatu unit dalam organisasi yang prestasi manajernya diukur dalam unit moneter atau manarnya dinilai atas dasar masukannya sedangkan masukannya tidak diukur.

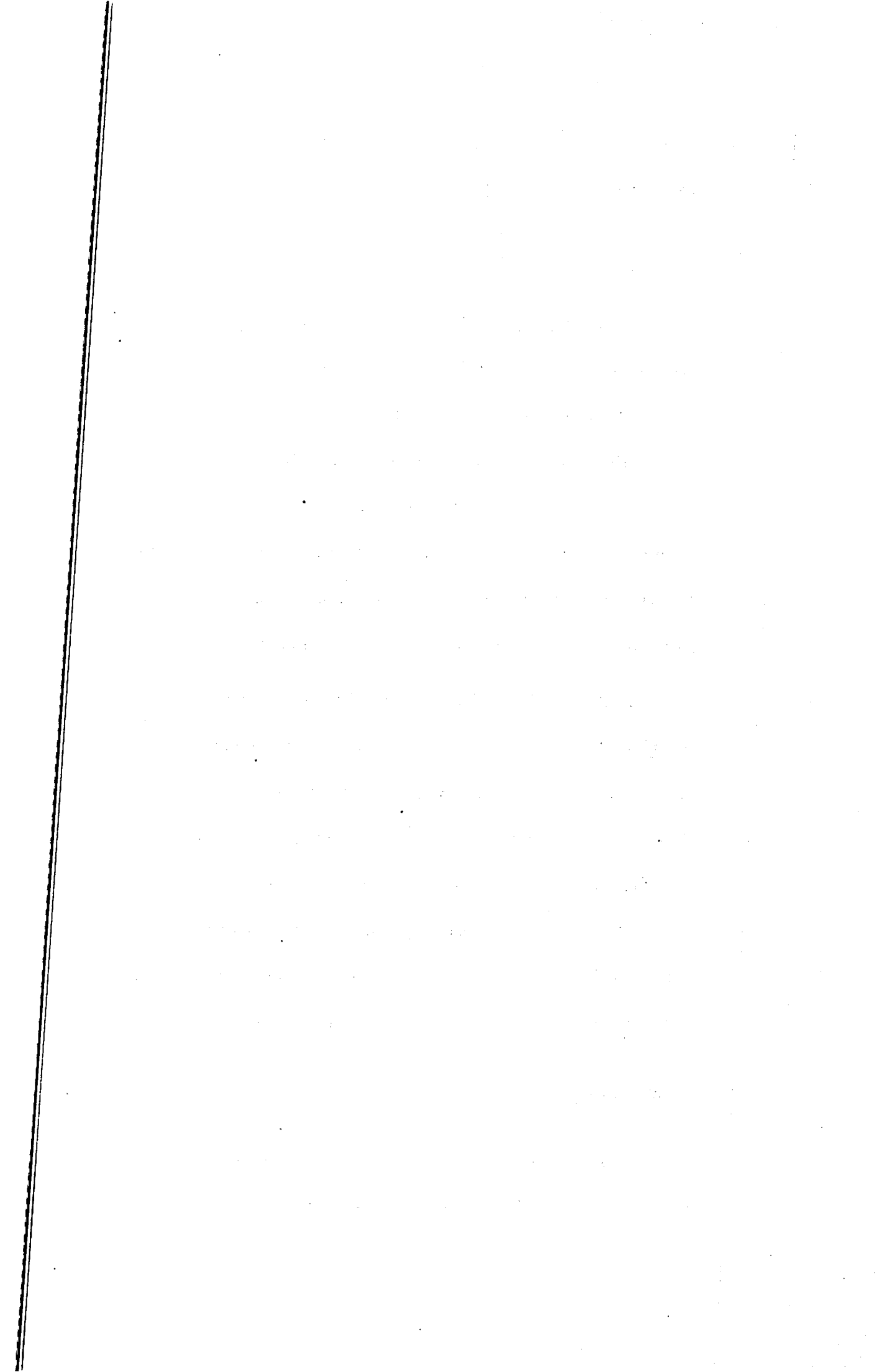
Abdul Halam, Acmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen** menyatakan bahwa **“Pusat Biaya adalah pusat pertanggungjawaban di mana inputnya atau biaya diukur dalam unit moneter namun outputnya tidak diukur dalam unit moneter.”** (Abdul Halam; 1999; hal; 74)

Mulyadi dalam bukunya **Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa** menyatakan bahwa **“Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya di nilai atas dasar masukannya.** (Mulyadi; 1996; hal; 417)

Dari pengertian tersebut dapat penulis simpulkan bahwa pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar masukannya.

2.5.6. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya diperlukan untuk menyampaikan dan menyajikan data biaya agar berguna bagi manajemen dalam



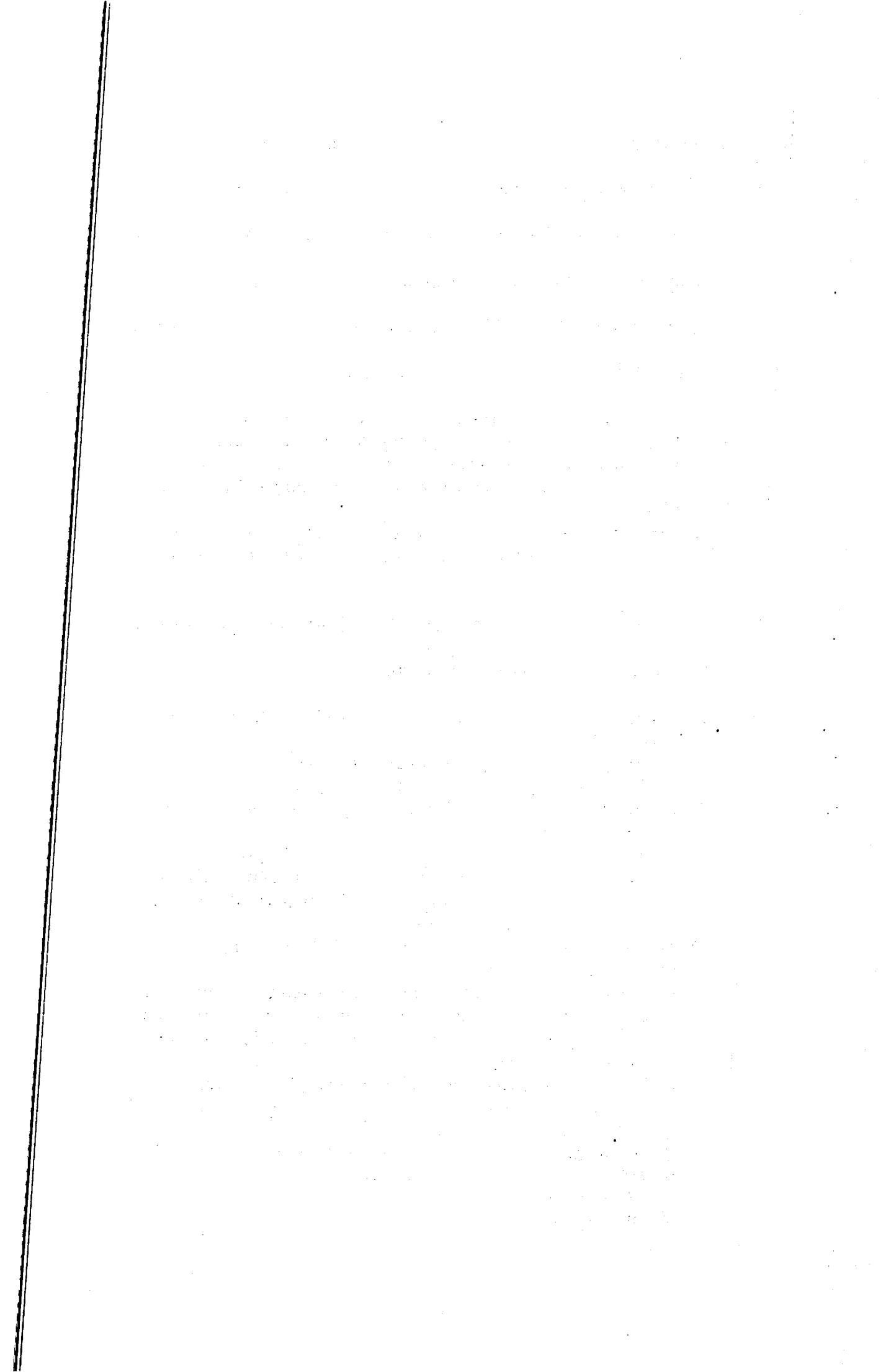
pencapaian berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Biaya dapat digolongkan menjadi lima, yaitu : 1) berdasarkan obyeknya 2) berdasarkan fungsinya 3) berdasarkan hubungannya 4) berdasarkan prilakunya 5) berdasarkan waktu pemanfaatannya.

Mas'ud Machfoedz dalam bukunya **Akuntansi Manajemen** menyatakan penggolongan biaya sebagai berikut :

- 1) Penggolongan atas dasar objek pengeluaran
- 2) Penggolongan atas dasar fungsi pokok dalam perusahaan
- 3) Penggolongan atas dasar hubungan biaya dengan produk
- 4) Penggolongan biaya berdasarkan hubungannya dengan pusat biaya
- 5) Penggolongan biaya berdasarkan perubahannya terhadap perubahan volume produk (kegiatan). (Mas;ud Machfoedz; 1996; hal; 2)

Supriyono dalam bukunya **Akuntansi Biaya** menyatakan bahwa penggolongan biaya sebagai berikut :

- 1) Penggolongan biaya sesuai dengan fungsi pokok dari aktivitas perusahaan.
 - a) Fungsi produksi, yaitu fungsi yang berhubungan dengan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk.
 - b) Fungsi pemasaran, fungsi yang berhubungan dengan kegiatan penjualan produk.
 - c) Fungsi administrasi dan umum, yaitu fungsi-fungsi yang berhubungan dengan kegiatan penentuan kebijakan, pengarahan, dan pengawasan kegiatan perusahaan secara keseluruhan agar efektif dan efisien.
- 2) Penggolongan biaya sesuai dengan periode akuntansi di mana biaya akan dibebankan.
 - a) Pengeluaran modal adalah pengeluaran yang akan memberikan manfaat pada beberapa periode akuntansi yang dapat memberikan manfaat pada periode akuntansi yang akan datang.
 - b) Pengeluaran penghasilan adalah pengeluaran yang akan memberikan manfaat hanya pada periode akuntansi di mana pengeluaran terjadi.
- 3) Penggolongan biaya sesuai dengan tendensi perubahan terhadap aktivitas kegiatan atau volume.
 - a) Biaya tetap
 - b) Biaya variabel



- c) **Biaya tidak langsung**
- 4) **Penggolongan biaya sesuai dengan obyek atau pusat biaya yang dibiayai.**
 - a) **Biaya langsung**
 - b) **Biaya tidak langsung**
- 5) **Penggolongan biaya untuk tujuan pengendalian biaya**
 - a) **Biaya terkendali**
 - b) **Biaya tak terkendali (Supriyono; 1999; hal; 130)**

Berdasarkan penggolongan biaya tersebut dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

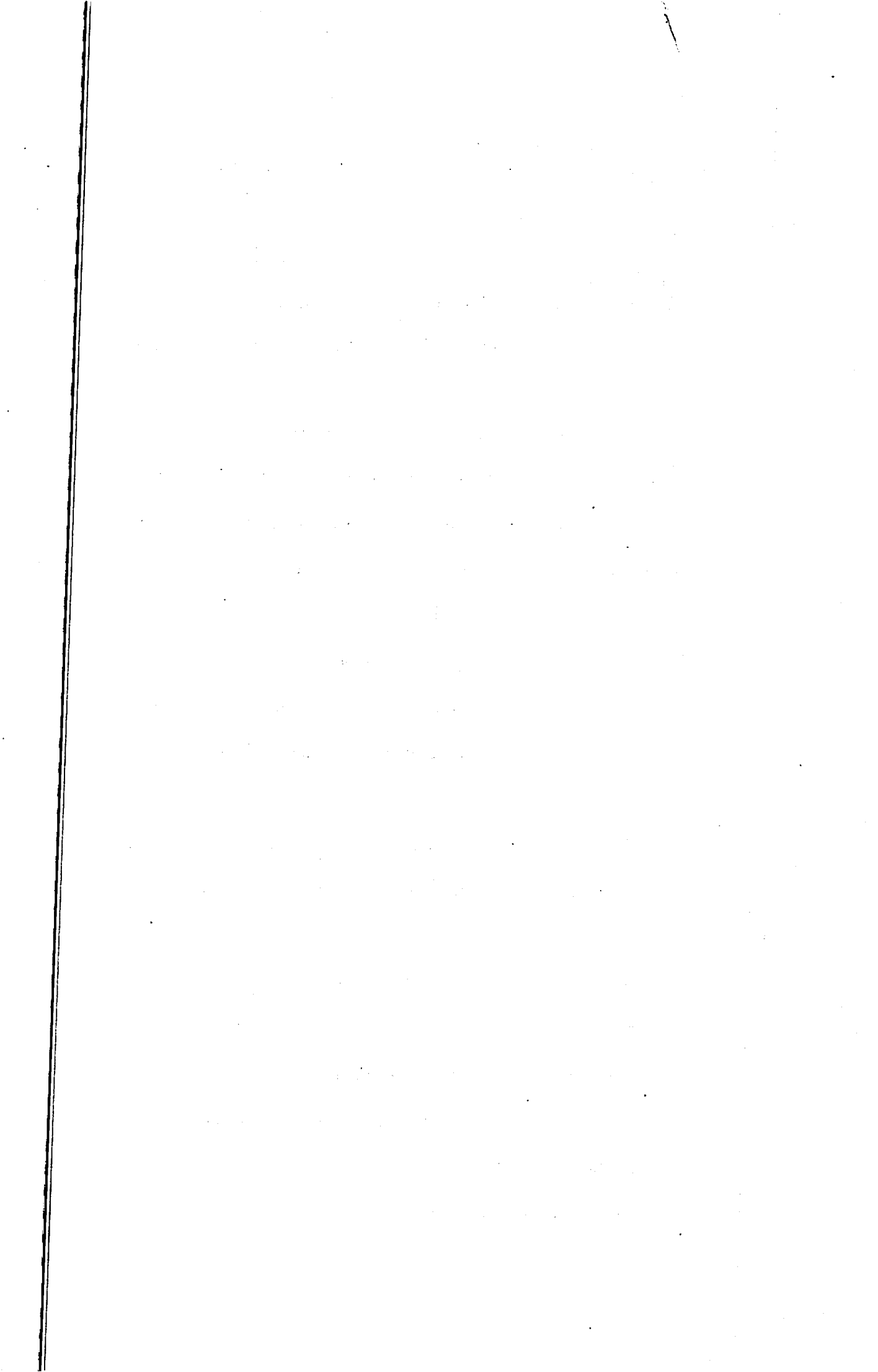
- 1) **Pengolongan biaya menurut obyek pengeluarannya**

Dalam cara penggolongan biaya ini, nama obyek pengeluaran biaya merupakan dasar penggolongan biayanya. Misalnya nama obyek pengeluaran, material, maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan material disebut material.

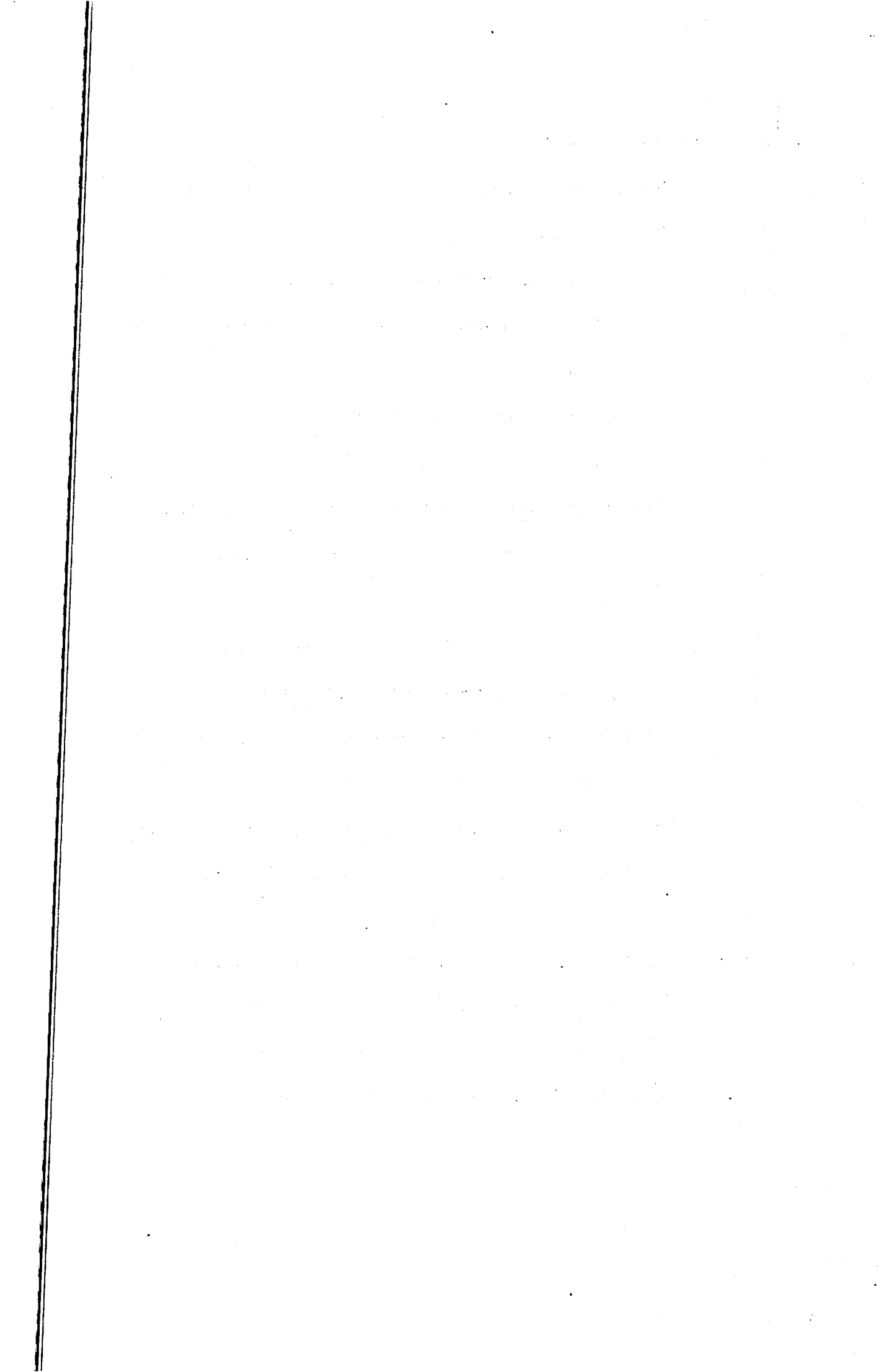
- 2) **Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan**

Dalam cara penggolongan biaya ini, ada tiga fungsi pokok , yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi dan umum.

- (1) **Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.**
- (2) **Biaya pemasaran merupakan biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk yang akan dijual.**
- (3) **Biaya administrasi dan umum merupakan biaya yang terjadi untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk atau biaya gaji bagian staf yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.**



- 3) Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan suatu yang dibiayai. Sesuatu yang dibiayai dapat berupa produk atau biaya departemen, dapat dikelompokkan menjadi dua :
 - (1) Biaya langsung merupakan biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan satu-satunya biaya karena adanya suatu yang dibiayai.
 - (2) Biaya tidak langsung merupakan biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh suatu yang dibiayai.
- 4) Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan volume kegiatan. Biaya ini dapat digolongkan menjadi empat bagian :
 - (1) Biaya variabel merupakan biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - (2) Biaya semi variabel merupakan biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - (3) Biaya semi tetap merupakan biaya tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan perubahan dalam jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
 - (4) Biaya tetap merupakan biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.
- 5) Penggolongan biaya berdasarkan jangka waktu manfaatnya, atas dasar jangka waktu pemanfaatannya biaya dapat dibagi menjadi dua :



- (1) *Capital expenditure* (pengeluaran modal) merupakan biaya yang mempunyai manfaat lebih dari pada satu periode akuntansi.
- (2) *Revenue expenditure* (pengeluaran pendapatan) merupakan biaya yang mempunyai manfaat terjadinya dalam satu periode akuntansi dengan pengeluaran tersebut.

2.5.7. Anggaran Produksi

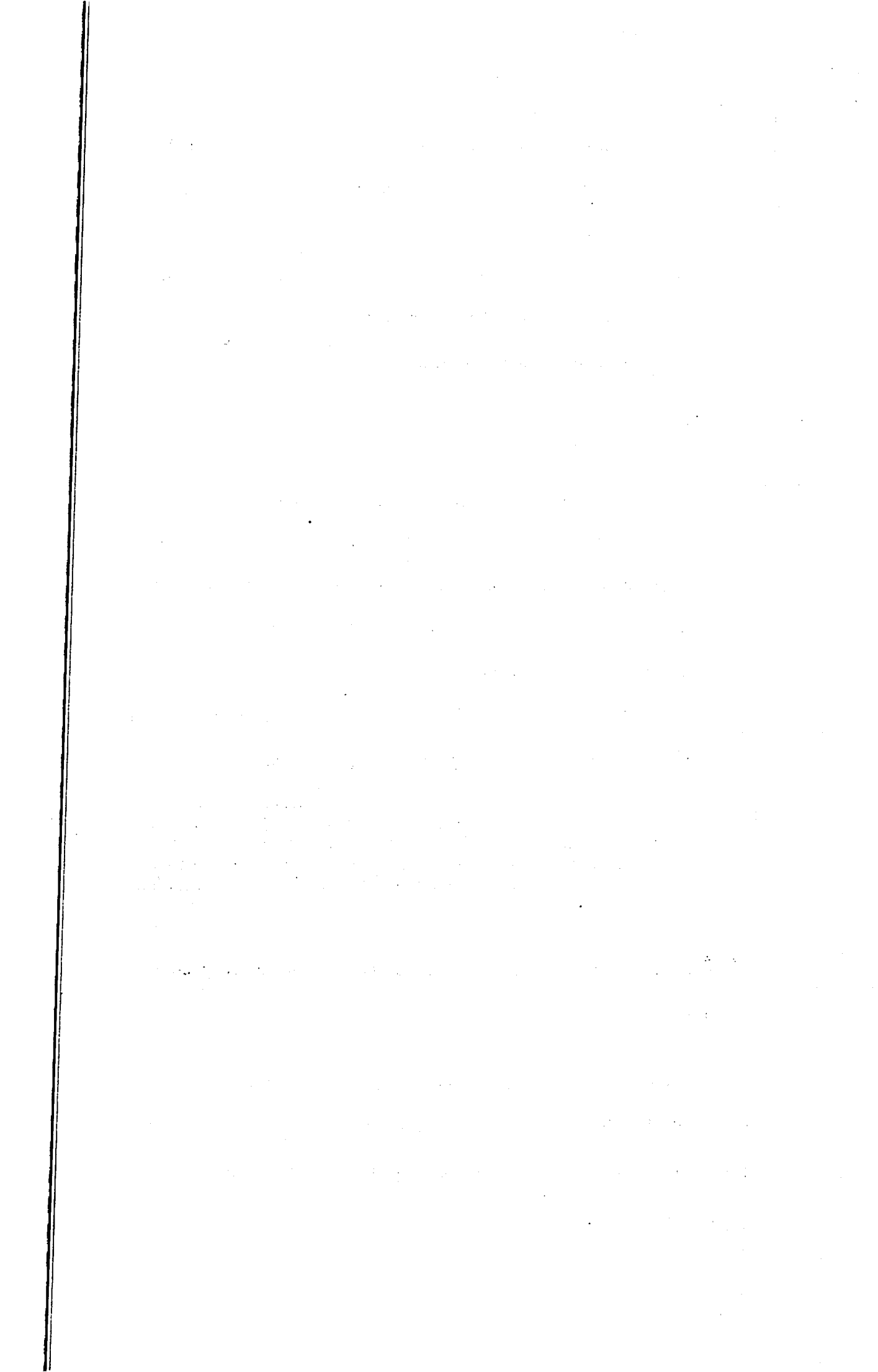
Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang direncanakan dan memperhatikan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan.

Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto dan Edy Sukarno dalam bukunya hubungan anggaran dengan manajemen menyatakan bahwa :

Anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terinci mengenai jumlah unit produk yang diproduksi selama periode yang akan datang, yang di dalamnya mencakup rencana mengenai jenis, kualitas, jumlah atau kuantitas dan waktu produksi akan dilakukan. (Ellen Christina; 2001; hal; 60)

2.6. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya

Sistem informasi harus dirancang dengan baik dan dapat memperlihatkan biaya produk guna mengkalkulasi biaya persediaan dan dapat menentukan laba. Sistem informasi juga harus dapat memberikan suatu mekanisme pengendalian yang mencakup akuntansi pertanggungjawaban

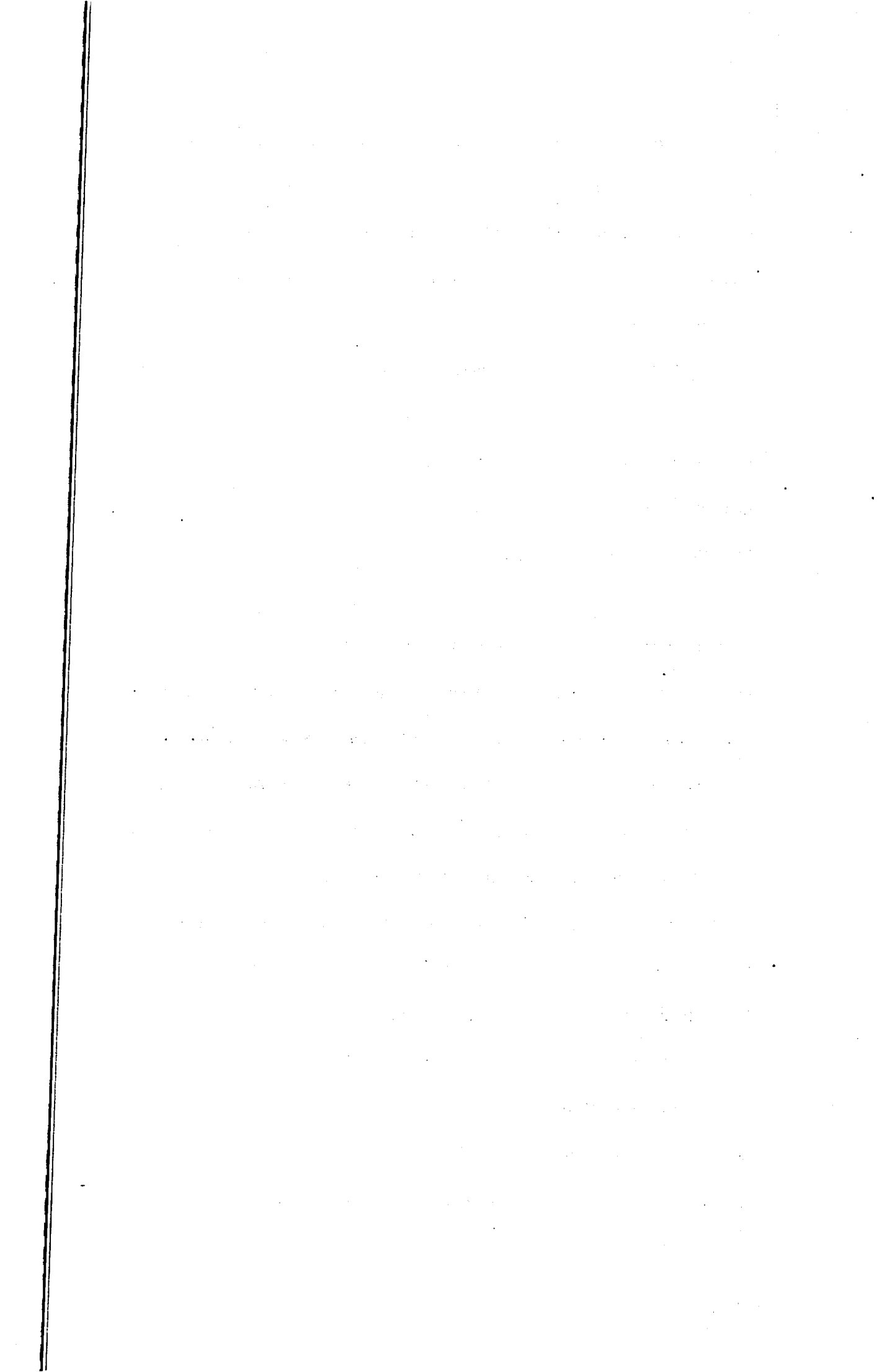


(*responsibility accounting*) dan menyediakan data biaya yang berarti bagi penetapan kebijakan dan pengambilan keputusan. Unsur-unsur pendapatan dan biaya yang ditentukan terlebih dahulu atau yang dianggarkan akan menjadi patokan pembandingan terhadap hasil aktual, sehingga dapat dilakukan analisis *variance*.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan.

Konsep dasar akuntansi pertanggungjawaban adalah pengelompokan tanggungjawab manajerial dalam organisasi untuk membentuk anggaran, berdasarkan ruang lingkup dan wewenang masing-masing manajer dan dasar untuk menilai prestasi manajer. Laporan pertanggungjawaban dalam struktur organisasi untuk mempertanggungjawabkan anggaran dengan aktual untuk dapat mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi agar dapat dilakukan perbaikan atas penyimpangan tersebut dan sekaligus untuk menilai kinerja pusat tanggungjawab. Informasi akuntansi pertanggungjawaban akan membantu manajemen dalam mengambil keputusan untuk perbaikan prestasi kerja, penilaian prestasi kerja, dasar dalam penyusunan anggaran dan memberi motivasi kepada para bawahannya. Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai..

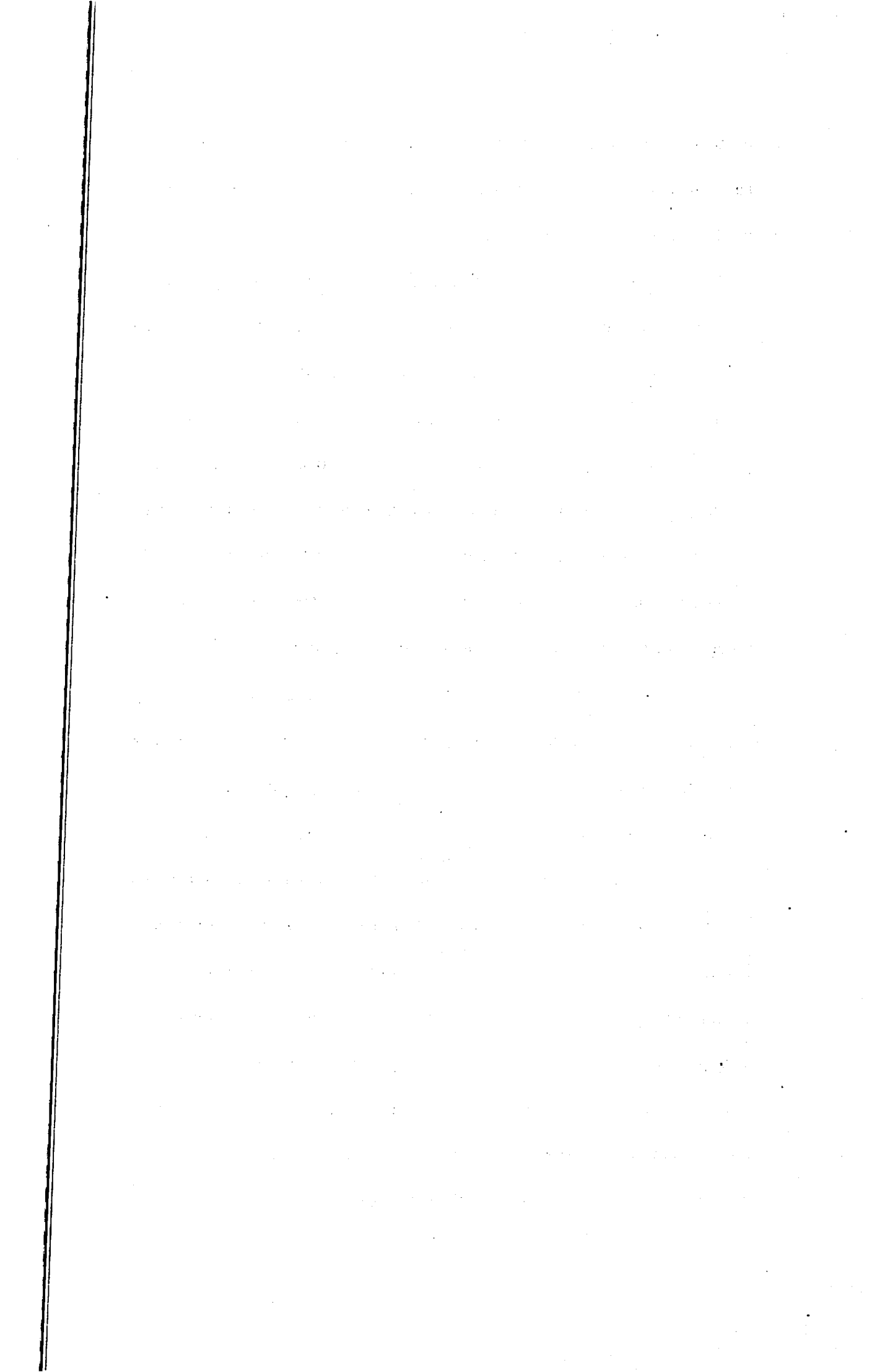
Setiap pusat tanggungjawab dalam perusahaan akan menjalankan peranan yang telah ditentukan dalam mencapai tujuan tersebut, untuk dapat



menjamin pencapaian tujuan, harus dilaksanakan pengendalian. Pengendalian harus dilakukan secara kontinyu untuk melaksanakan evaluasi terhadap hasil-hasil kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh perusahaan.

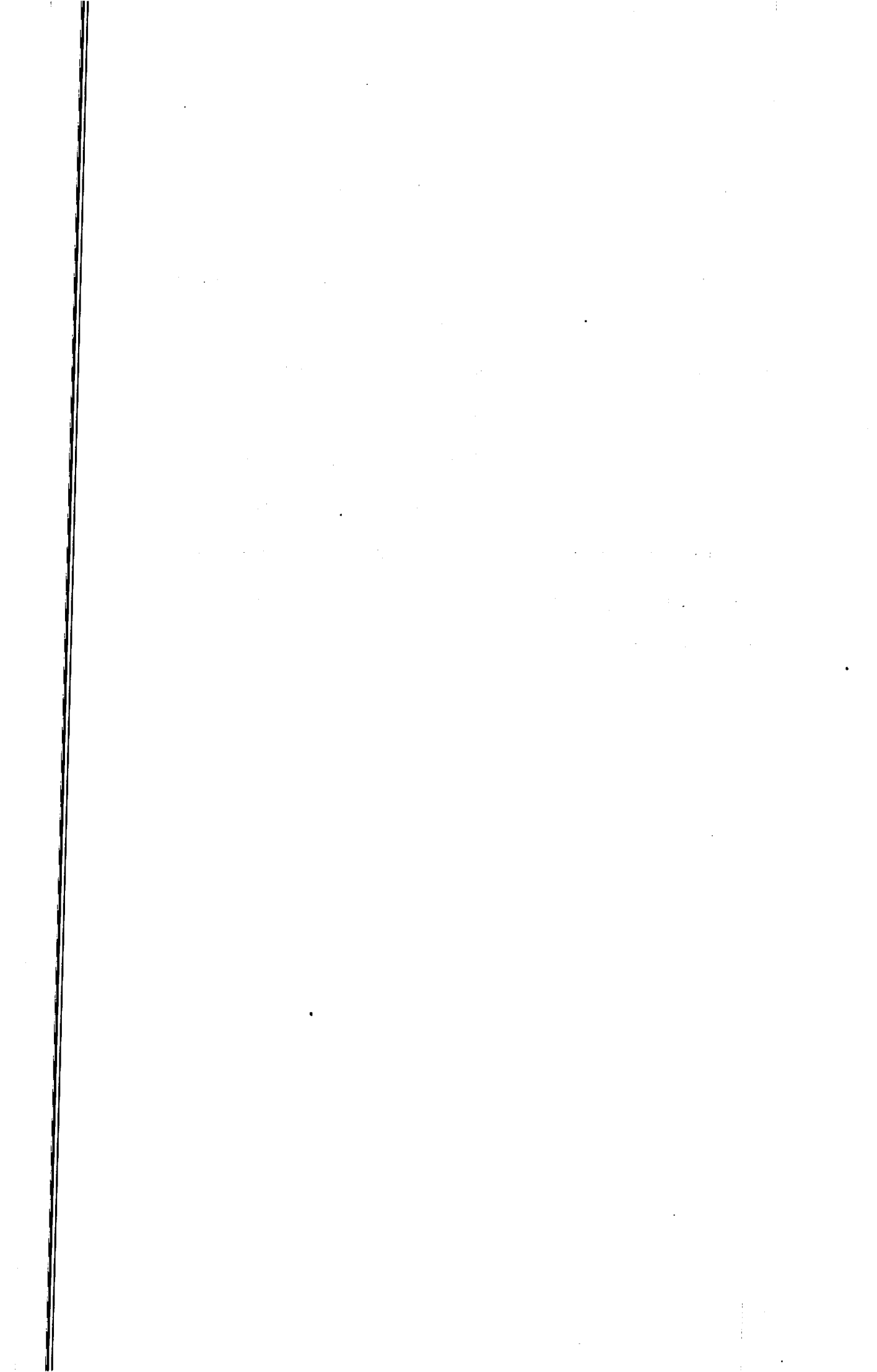
Evaluasi akan dapat terlaksana jika masing-masing bagian dalam perusahaan memberikan umpan balik atas hasil kegiatan yang telah dilakukan. Tujuan diberikannya umpan balik adalah untuk bahan masukan dalam melakukan perencanaan kembali dan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi dalam aktivitas perusahaan. Faktor-faktor pengendalian mencakup lingkungan baik lingkungan di dalam perusahaan atau organisasi semua kebijakan, metode dan prosedur, sistem yang dijalankan dalam perusahaan, karakter karyawan, wewenang dan rentang tanggungjawab manajer di dalam struktur organisasi dan strategi yang dijalankan dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Lingkungan ekstern mencakup kebijakan pemerintah, perubahan pendapatan penduduk, perubahan jumlah penduduk dan kecenderungan konsumen di dalam mengkonsumsi suatu produk.

Dalam hakikat pengendalian manajemen harus mencakup semua komponen yang ada dalam suatu organisasi, strategi yang dijalankan, kebijakan yang diterapkan, program-program yang dipilih, pengendalian strategi yang diterapkan, pengendalian organisasi yang dijalankan, pengendalian manajemen serta sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan. Tahap-tahap sistem pengendalian manajemen adalah membuat perencanaan strategi, penyusunan anggaran operasi penganggaran atau pelaksanaan, pelaporan dan analisa serta evaluasi kerja



untuk menilai prestasi manajer pusat tanggungjawab. Penganggaran merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan uang yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan. Penganggaran tersebut mencakup pengembangan dan aflikasi dari tujuan perusahaan. Spesifikasi tujuan perusahaan, pengembangan strategi, perencanaan laba jangka panjang dan jangka pendek.

Anggaran dapat digunakan sebagai pedoman kerja, alat koordinasi alat pengawasan kerja dan melimpahkan tanggungjawab kepada manajer pusat tanggungjawab. Tujuan dari anggaran adalah untuk memberikan arah yang jelas bagi manajemen dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan, sebagai alat komunikasi dan koordinasi bagi manajemen dengan para bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam strategi perusahaan, dan untuk dijadikan standar sebagai alat pengukur bagi manajemen dalam menilai kinerja para bawahannya. Dengan adanya anggaran manajer akan mampu memproduksi perusahaan yang akan terjadi dan dampak bagi operasi perusahaan, serta mempersiapkan sedini mungkin segala seperangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan dengan demikian tampak bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat dengan proses manajemen. Proses manajemen merupakan suatu kumpulan kegiatan yang saling berhubungan yang dilaksanakan oleh manajemen dari suatu organisasi untuk menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Laporan anggaran berisikan perbandingan antara aktual dengan



BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian penulis adalah akuntansi pertanggungjawaban pada pusat pendapatan dan pusat biaya pada PT Sawindo Kencana yang berlokasi di Menara Graha Kencana Jl. Perjuangan No. 88 Kebon Jeruk Jakarta, kode pos 11530. PT Sawindo Kencana didirikan pada tahun 1994, berdasarkan akte notaris dengan nomor pendirian 120 pada tanggal 16 September 1994 dan disahkan oleh notaris Drs. Haji Entjoan Mansoer Wiriaatmadja.

PT Sawindo Kencana yang dipilih sebagai obyek penelitian penulis dengan pertimbangan bahwa industri perkebunan sedang dikembangkan untuk menunjang ekonomi daerah dan nasional, hal ini sesuai dengan Tap MPR Nomor 14/MPR/1999 tentang kebijakan ekonomi, yang menyatakan bahwa mengembangkan kebijakan industri, perdagangan dan investasi dalam rangka meningkatkan daya saing global.

Dengan membuka aksesibilitas yang sama terhadap kesempatan kerja dan berusaha bagi segenap rakyat dan seluruh daerah melalui keunggulan kompetitif terutama yang berbasis keunggulan sumber daya alam dan sumber daya manusia dengan menghapus segala bentuk perlakuan diskriminatif, hambatan dan mengembangkan hubungan kemitraan dalam bentuk keterkaitan usaha yang saling menunjang antara pemerintah, pengusaha dan masyarakat dalam memperkuat struktur ekonomi nasional.

Dalam menghadapi persaingan dengan industri-industri yang sejenis PT Sawindo Kencana mengadakan berbagai peningkatan aktivitas dan

anggaran, variance, sebab-sebab variance, tindakan koreksi, dan waktu yang tepat agar koreksi dapat efektif.

Pengendalian dalam pusat pendapatan mencakup analisis, penelaahan, kebijakan, prosedur, metode, dan pelaksanaan aktual untuk dapat mencapai volume penjualan yang telah dianggarkan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi yang ditanamkan. Pengendalian penjualan merupakan alat atau sarana yang digunakan manajemen dalam mengelola aktivitas operasional perusahaan melalui laporan yang menganalisa kegiatan penjualan yang mengungkapkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, agar dapat dilakukan tindakan perbaikan. Laporan penjualan mencakup pelaksanaan penjualan yang aktual, anggaran penjualan tahun atau bulan berjalan, analisa penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, pendapatan, biaya dan harga per unit dari masing-masing produk serta laporan laba rugi. Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dalam satu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

Pengendalian pusat biaya merupakan pengendalian biaya yang dilakukan oleh manajemen yang memiliki wewenang dan otorisasi atas biaya yang menjadi pusat tanggungjawabnya di dalam struktur organisasi atau sesuai dengan jabatannya. Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban atau suatu unit organisasi dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya di nilai atas dasar masukannya.

Penggolongan biaya diperlukan untuk menyampaikan dan menyajikan data biaya agar berguna bagi manajemen dalam pencapaian berbagai tujuan yang telah ditetapkan. Biaya dapat digolongkan menjadi yaitu : berdasarkan obyeknya, berdasarkan fungsinya, berdasarkan hubungannya, berdasarkan prilakunya, berdasarkan waktu pemanfaatannya. Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang direncanakan dan memperhatikan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan. Dengan dapat dikatakan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peranan di dalam pengendalian pada pusat pendapatan dan pusat biaya pada suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

memperluas usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik pembukaan lahan baru, melakukan usaha kemitraan dengan masyarakat dan pembukaan pabrik untuk mengelola hasil perkebunan tersebut.

Dengan adanya perkembangan usaha manajemen dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola perusahaan agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai, dengan dasar tersebut manajemen harus menyesuaikan bentuk dan strategi organisasi menjadi lebih fleksibel, efisien dan efektif. Dengan adanya strategi manajemen, maka manajemen membentuk pusat-pusat tanggungjawab pada unit-unit organisasi pada PT Sawindo Kencana. Pusat-pusat tanggungjawab tersebut diantaranya adalah pusat pendapatan dan pusat biaya, dibentuknya pusat pertanggungjawaban untuk dapat mendelegasikan wewenang dan otorisasi serta tanggungjawab yang terpusat pada pusat yang memiliki tanggungjawab dalam rangka memudahkan pengendalian dan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi sesuai dengan strategi-strategi yang telah ditetapkan sebelumnya.

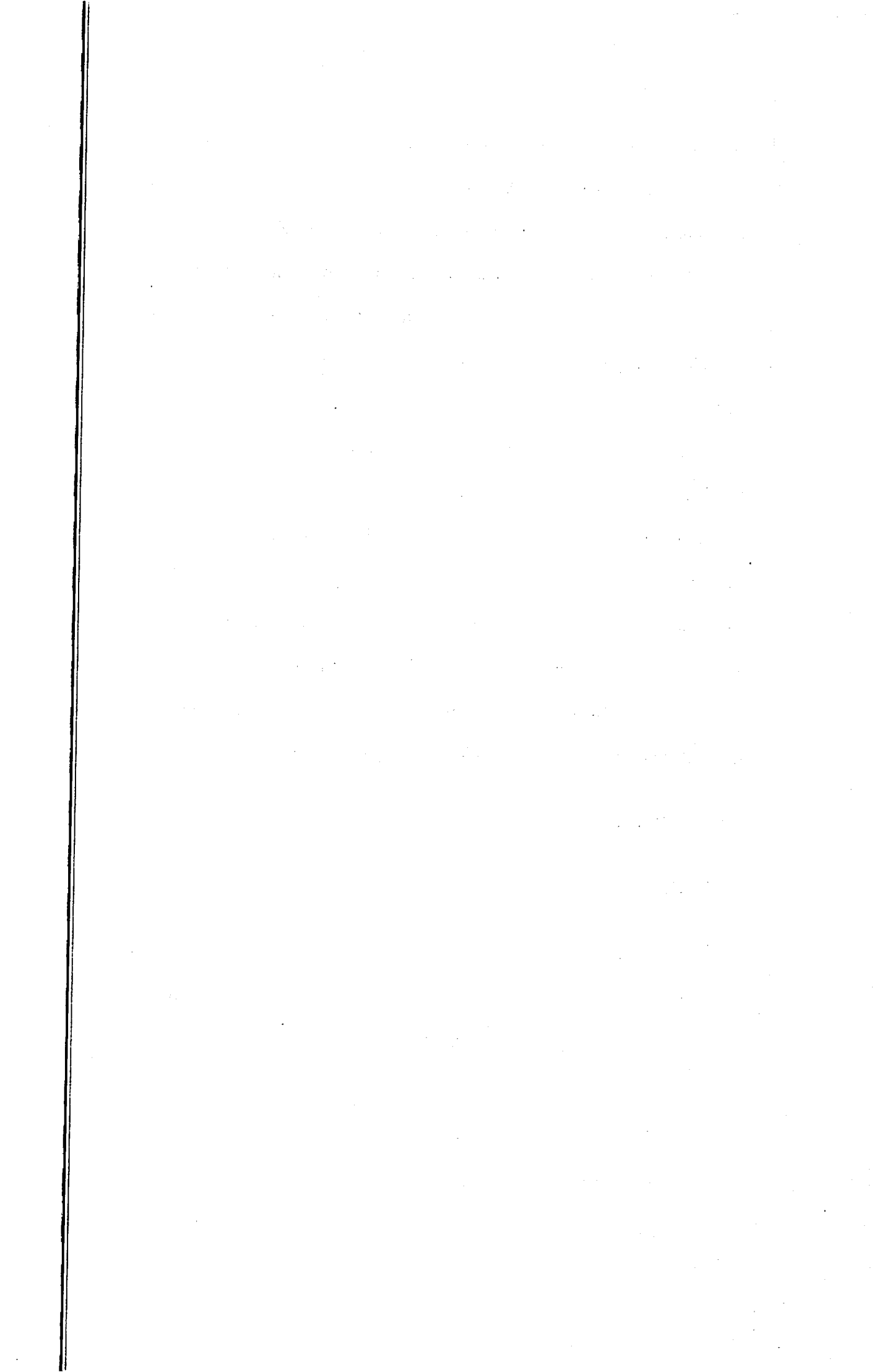
3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan kerangka kerja yang menetapkan jenis informasi yang harus dikumpulkan, sumber data dan prosedur pengumpulan data yang terdiri dari :

1) Tujuan Studi

Tujuan studi dalam penelitian ini adalah deskriptif, yaitu menyangkut suatu pernyataan atau hipotesis univariat di mana penulis menanyakan suatu hal atau menyatakan sesuatu hal



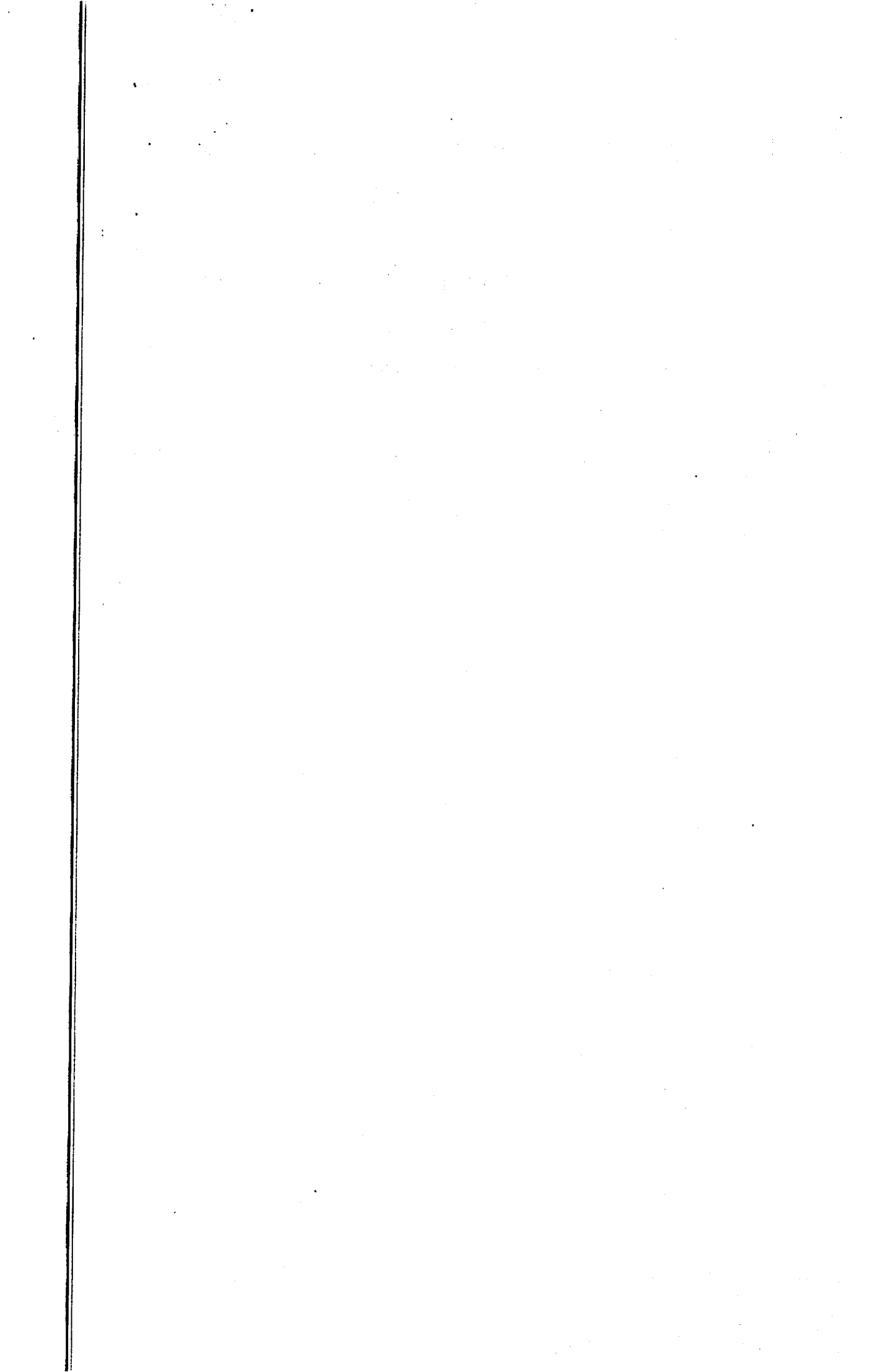
mengenai variabel tertentu dengan tujuan menjawab pertanyaan yang menyangkut sesuatu pada saat berlangsungnya proses riset.

2) Type Penyelidikan

Type penyelidikan dalam penelitian ini adalah **causal relationship**, yaitu menguji hipotesis tentang pengaruh dan hubungan sebab akibat, dua atau lebih variabel dalam suatu situasi.

3) Unit Analisis

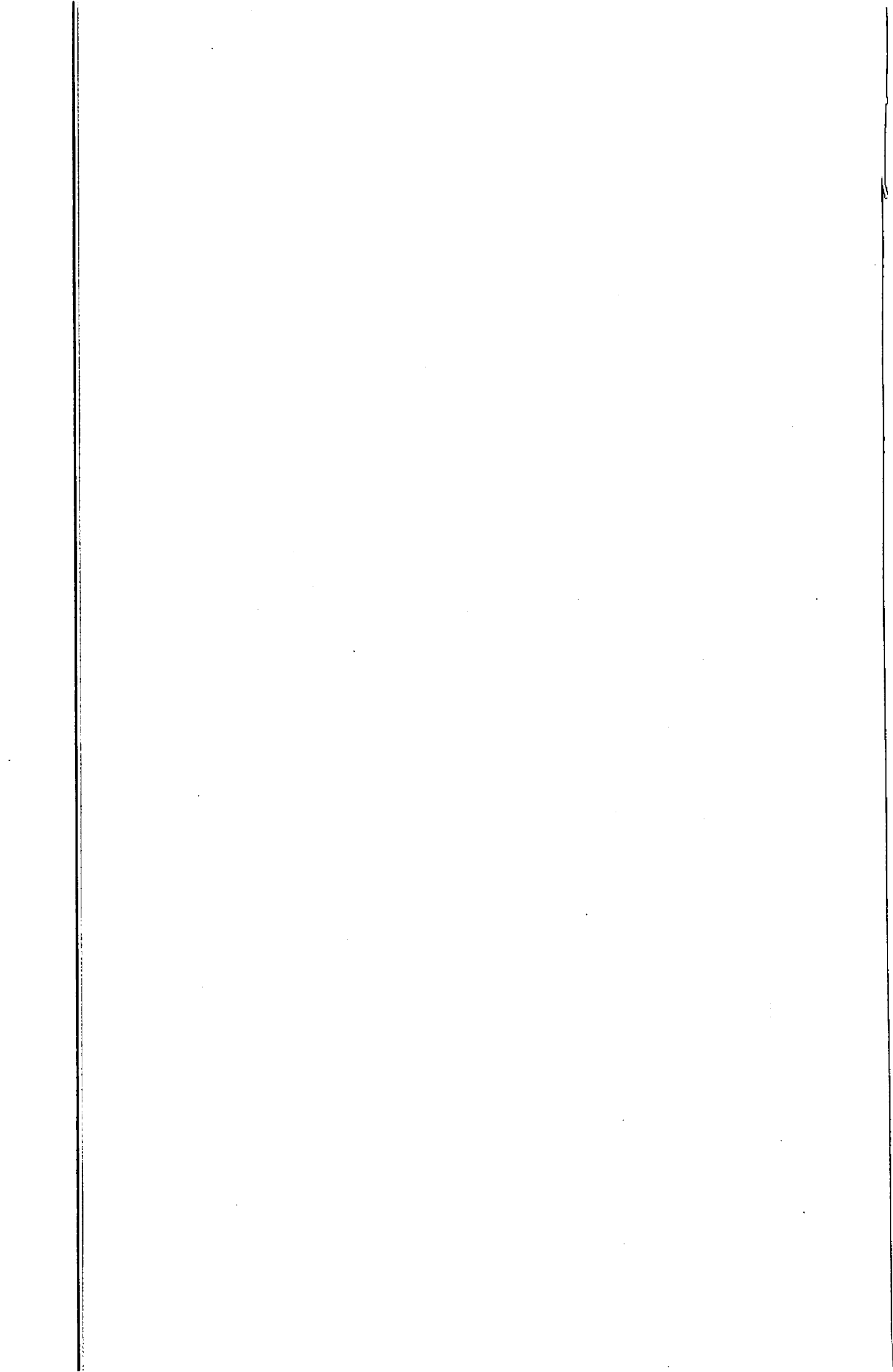
Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan perkebunan yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit dan pengolahan hasil perkebunan kelapa sawit yaitu, PT Sawindo Kencana.



3.2.2. Operasionalisasi Variabel

PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI SARANA PENGENDALIAN ATAS PUSAT PENDAPATAN DAN PUSAT BIAYA PADA PT SAWINDO KENCANA

| Variabel | Konsep | Dimensi | Indikator | Ukuran | Skala |
|--|--|---------------|---|---|---------|
| Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian | Sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab. Pengendalian yang dilakukan dengan melalui perbandingan anggaran dengan aktual yang bertujuan untuk menetapkan sasaran agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan membuat analisis penyimpangan yang terjadi serta mencari pemecahan sebagai alternatif perbaikan | Non Finansial | <ol style="list-style-type: none"> 1) Otonomi 2) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab 3) Pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali 4) Pembagian laporan pertanggungjawaban sesuai dengan tanggungjawabnya 5) Pengukuran kinerja manajemen | <ol style="list-style-type: none"> 1) Batas atau lingkup tanggungjawabnya 2) Otoritas manajer 3) Jenis biaya dalam satuan uang 4) Laporan perdepartemen 5) Ketepatan waktu, tingkat kesesuaian antara anggaran dengan aktual | Ordinal |
| Pengendalian Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya | Pengendalian pusat pendapatan dan biaya merupakan suatu proses perencanaan anggaran pendapatan dan biaya di masa yang akan datang. Perencanaan anggaran diaktualisasikan sebagai proses aktivitas perusahaan untuk memperoleh pendapatan dan pengorbanan yang dikeluarkan selama satu periode akuntansi. anggaran juga dipergunakan sebagai alat pengendalian, pedoman kerja dan alat komunikasi serta koordinasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk dapat menilai kinerja manajemen diperlukan evaluasi atau akuntansi pertanggungjawaban yang isinya perbandingan antara anggaran dengan aktualnya. | Finansial | <ol style="list-style-type: none"> 1) Analisis varian 2) Tindakan koreksi atau melakukan perbaikan dalam pelaksanaan kerja 3) Diberikan penghargaan bagi manajer yang berprestasi dan diberikan hukuman bagi manajer yang melakukan penyimpangan dari rencana kerja | <ol style="list-style-type: none"> 1) Besarnya jumlah penyimpangan anggaran dengan aktualnya dalam jumlah uang 2) Efisiensi dan efektivitas 3) Kinerja atas pelaksanaan rencana kerja yang ditetapkan perusahaan | Ordinal |



3.2.3. Metode Penarikan Sampel

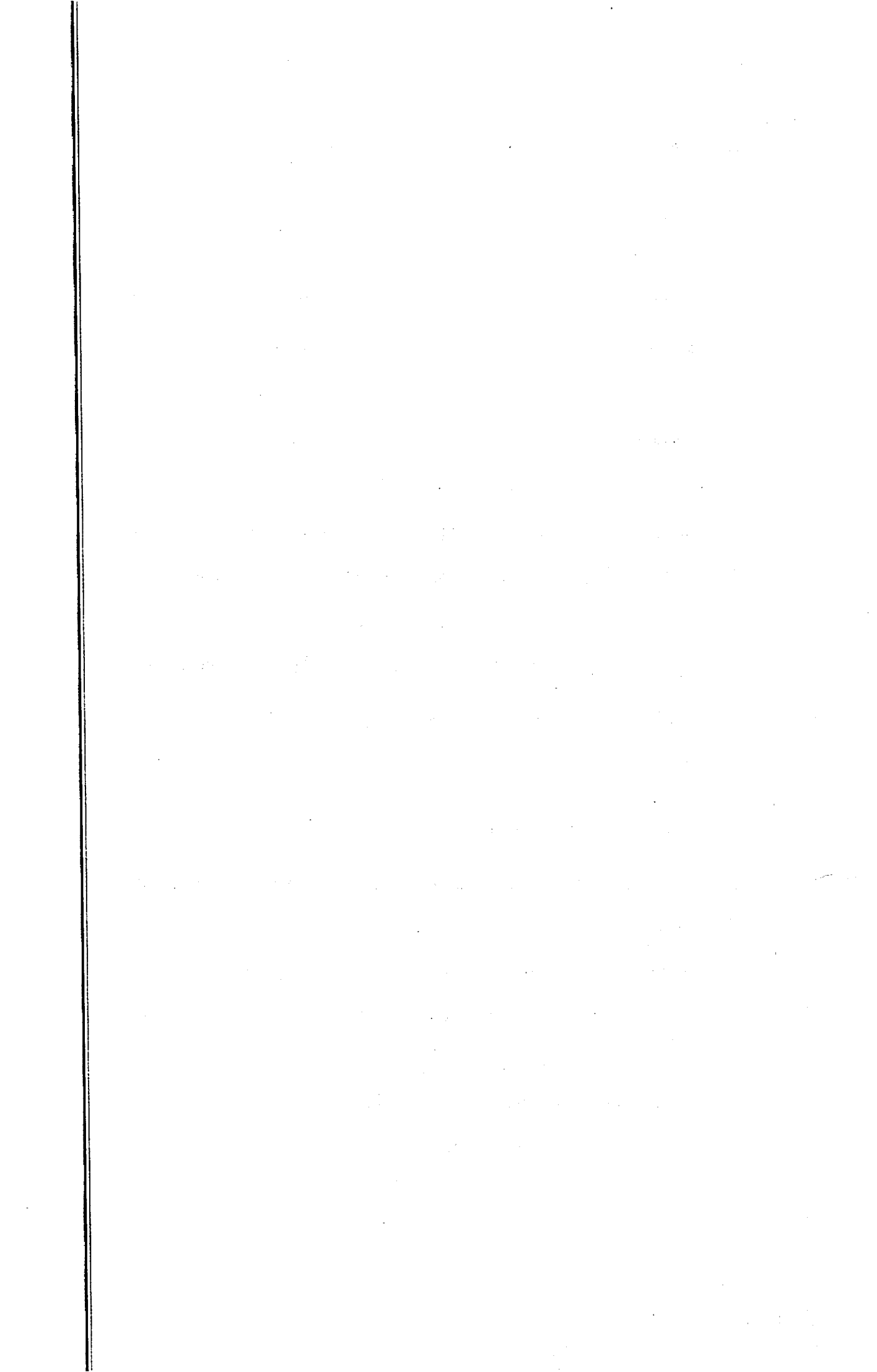
Guna mendukung proses penganalisisan data, penulis menggunakan data yang relevan dengan permasalahan yang akan dibahas, yaitu data dari hasil pertanggungjawaban pusat pendapatan dan pusat biaya atau anggaran pendapatan atau anggaran penjualan, anggaran Biaya dan hasil aktual dari pelaksanaan anggaran pendapatan dan biaya.

Data dan informasi yang telah dikumpulkan, diolah baik secara manual maupun dengan menggunakan komputer. Data yang telah diolah, kemudian dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif. Data kuantitatif disajikan dalam bentuk tabel dan interpretasi data tersebut dilakukan secara deskriptif. Sedangkan data kualitatif dipaparkan dalam bentuk uraian guna mendukung data kuantitatif yang telah dikumpulkan dan diolah.

3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data penulisan diperoleh dengan cara-cara sebagai berikut :

- 1) Studi Pustaka ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang diperlukan untuk dijadikan landasan teoritis yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Hal ini dengan cara melihat pada teori-teori yang terdapat pada literatur-literatur serta keterangan-keterangan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.

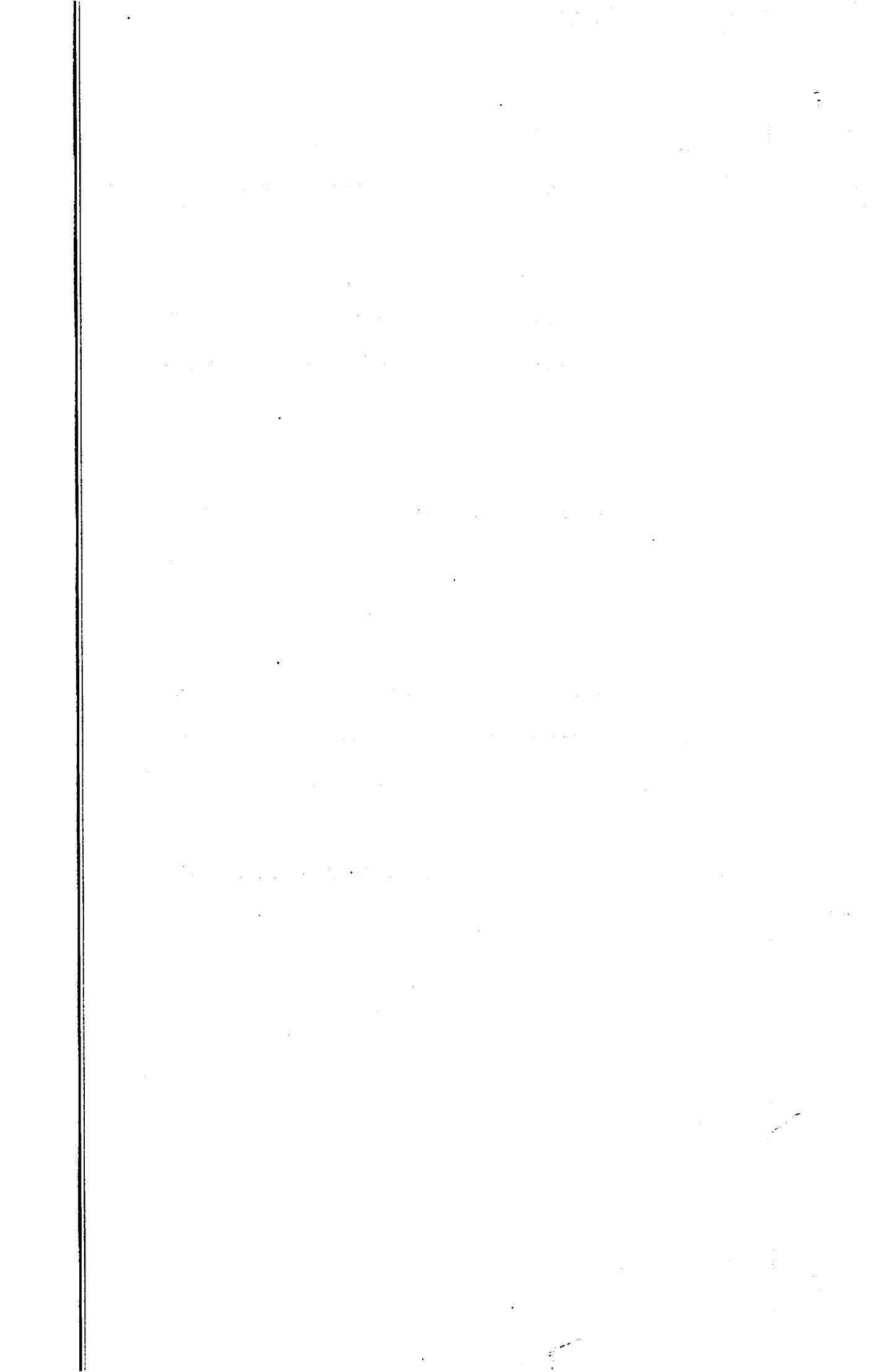


2) Studi Lapangan dalam pengumpulan data, penulis mengamati secara langsung obyek yang diteliti, dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- (1) Kuisisioner (*questionare*), penulis membuat daftar pertanyaan terlebih dahulu untuk memperoleh informasi yang diperlukan kepada pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang di bahas.
- (2) Wawancara (*interview*), penulis melakukan wawancara secara langsung dengan pihak yang kompeten dalam perusahaan.

3.2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang menghususkan pada studi komparatif, yaitu data yang diperoleh selama penelitian akan diolah, dianalisis, dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori yang ada untuk kemudian dibandingkan dan dicari keterkaitan antara variabel penelitian, yaitu antara penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian..



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Sawindo Kencana merupakan suatu badan usaha yang bergerak dibidang perkebunan dan pengolahan kelapa sawit yang didirikan berdasarkan akte pendirian No. 120 pada tanggal 16 September 1994, yang disyahkan di depan notaries Drs. H. Entjoan Wiriaatmadja, SH. Pada bulan Februari 1995, dimulailah pembukaan proyek perkebunan kelapa sawit seluas 6.731,2 Ha, yang berlokasi di Desa Tempilang Desa Sangku, Desa Kelumbi Kecamatan Pembantu Tempilang Kabupaten Bangka, Sumatera Selatan.

Pembukaan proyek diawali dengan pembukaan areal untuk pembibitan lalu dilanjutkan dengan pembukaan areal untuk ditanami pohon kelapa sawit setelah di pembibitan selama 1 (satu) tahun. Proses pembibitan dan penanaman pohon kelapa sawit dilakukan secara bertahap disesuaikan dengan proses pembukaan lahan perkebunan. Penanaman dimulai pada bulan februari 1996 dan selesai pada akhir tahun 1998 dan mulai berbuah pada bulan Februari 1999. pada bulan Januari 1999 dilakukan pembangunan pabrik kelapa sawit yang berkapasitas 45 ton tandan buah segar (TBS) per jam dan mulai beroperasi pada bulan Januari 2000. pabrik kelapa

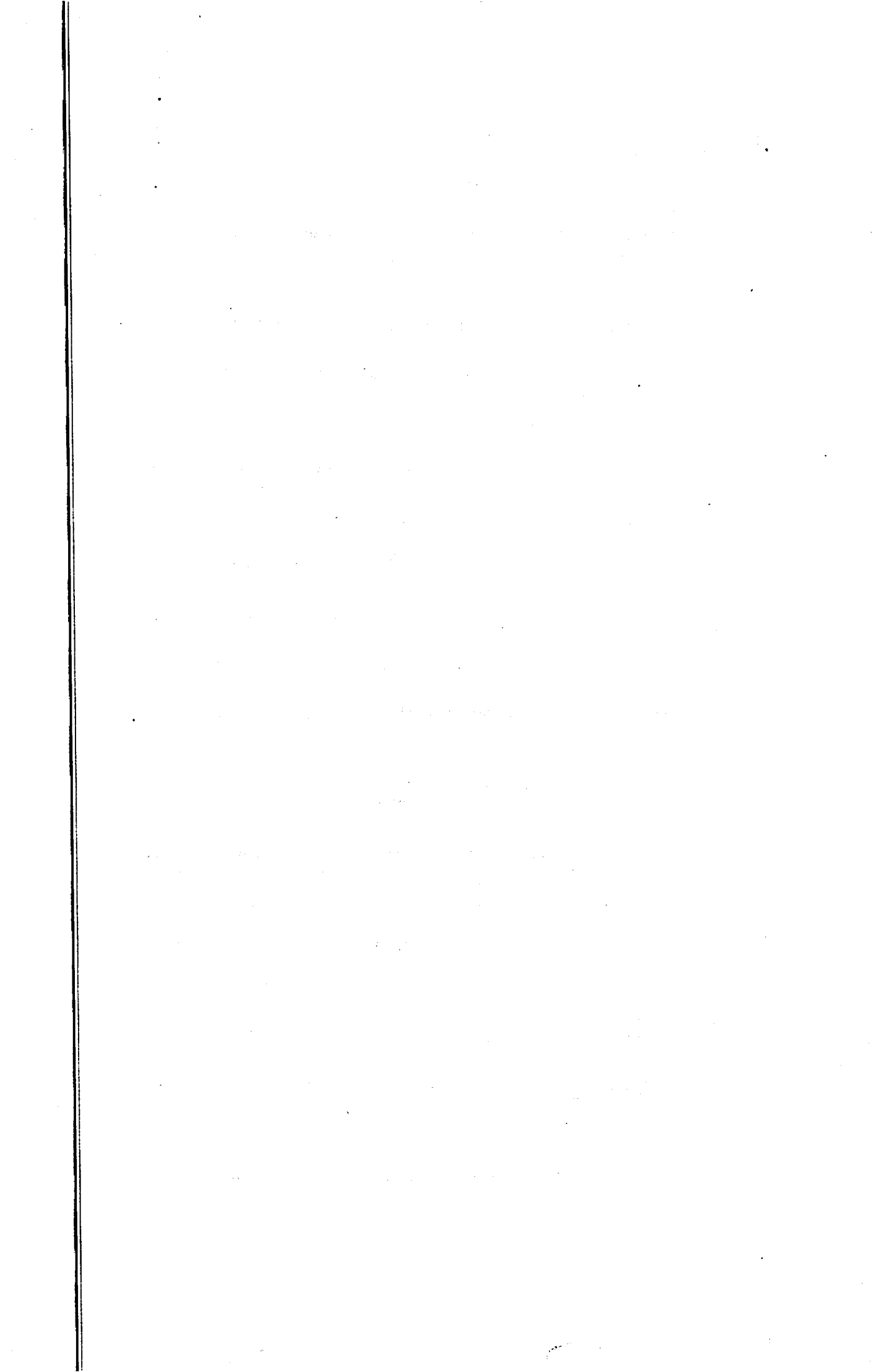
sawit ini dibangun untuk mengolah buah kelapa sawit yang dinamakan Tanda Buah Segar (TBS) sebagai bahan baku utama hasil penanaman dari kebun kelapa sawit maupun beli TBS dari perkebunan di perusahaan lain.

Hingga saat ini PT. Sawindo Kencana memiliki karyawan tetap sebanyak 415 orang dan karyawan tidak tetap sebanyak 212 orang, dimana tingkat usaha yang dirintis saat ini akan mengalami perkembangan yang cukup pesat seiring dengan bertambah banyaknya buah kelapa sawit yang diproduksi karena bertambahnya umur pohon kelapa sawit. Menurut hasil rapat PT. Sawindo Kencana menetapkan bahwa mereka menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, agar laporan-laporan yang dibuat oleh masing-masing manajer dipertanggungjawabkan secara rinci dan jelas.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Di dalam melakukan kegiatan usaha, maka perlu adanya suatu pembagian tugas yang jelas agar semua rencana yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu perlu adanya suatu organisasi yang jelas dan terarah, karena organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam wadah ini harus jelas mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab serta hubungan dengan tata kerjanya.

PT. Sawindo Kencana menerapkan sistem organisasi Lini dan Staf, karena jenis struktur organisasi tersebut sangat sederhana dan



lebih cocok bagi perusahaan. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam menjalankan operasinya, karena cukup jelas bagi bawahan untuk mempertanggungjawabkan tugasnya kepada atasan dan atasanpun mudah dalam memberikan tugas / perintah kepada bawahannya.

Untuk gambaran yang lebih jelas tentang struktur organisasi PT. Sawindo Kencana dapat dilihat pada uraian tugas masing-masing bagian sebagai berikut :

1) Direktur

Direktur adalah pimpinan tertinggi dalam suatu perusahaan dan bertanggung jawab langsung terhadap seluruh kegiatan perusahaan.

2) Sekretaris

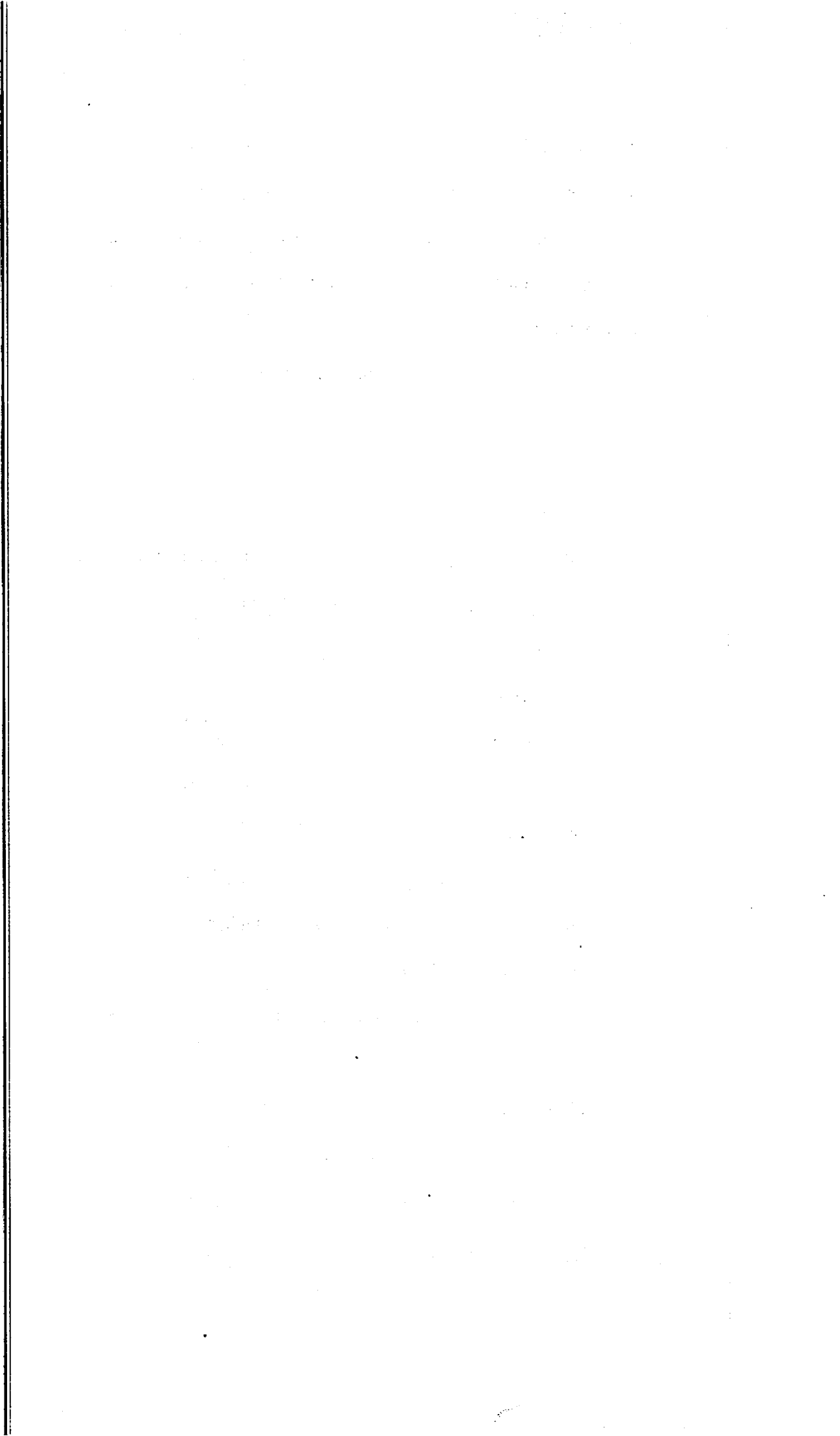
Sekretaris bertanggung jawab atas kegiatan rapat, jadwal dan juga membuat notulen rapat. Sekretaris merangkap sebagai personalia dan tugas-tugasnya meliputi :

- (a) Membuat job description atas tiap-tiap bagian
- (b) Perekrutan atas karyawan-karyawan baru
- (c) Membuat jadwal interview
- (d) Mengontrol kemajuan dan kemunduran setiap kegiatan perusahaan.

3) Finance and Administration Manager

Finance and administration langsung berada di bawah direktur, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- (a) Mengontrol arus kas masuk dan arus kas keluar

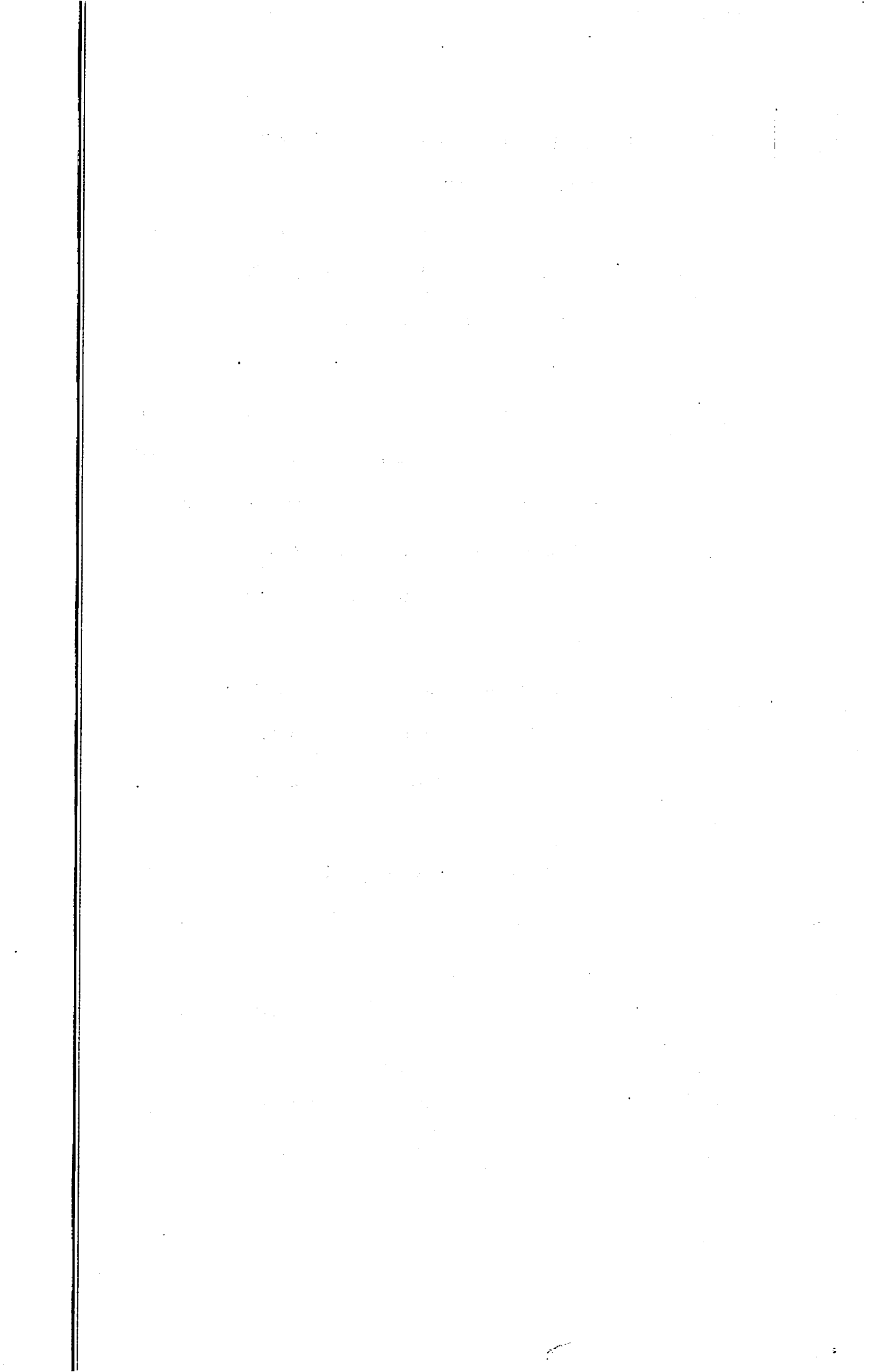


- (b) Menerima laporan penyelesaian pekerjaan penjualan
- (c) Menyetujui bukti pengeluaran kas
- (d) Menyusun laporan tahunan untuk anggaran dan forecast
- (e) Pencatatan untuk bank masuk dan bank keluar
- (f) Mengontrol harga pokok penjualan

4) Sales Manager

Sales manager bertanggung jawab kepada direktur termasuk pelaporan perkembangan penjualan dari waktu ke waktu mencakup perkembangan harga barang yang dijual di pasar dunia. Adapun tugasnya adalah sebagai berikut :

- (a) Mengontrol dan mengevaluasi seluruh aktivitas perusahaan
- (b) Mengawasi bawahan dalam menjalankan tugas
- (c) Pemeriksaan terhadap spesifikasi oleh staff
- (d) Mencari beberapa sasaran pemasaran, baik diluar maupun di dalam negeri
- (e) Melakukan negoisasi harga barang dan memantau perkembangan harga barang di pasar dalam dan luar negeri
- (f) Memantau laju perkembangan pada tingkat persaingan
- (g) Memberikan pelatihan kepada staff
- (h) Menyusun rencana untuk jangka pendek, menengah dan panjang mengenai penjualan yang akan dilakukan.



5) Sales Support

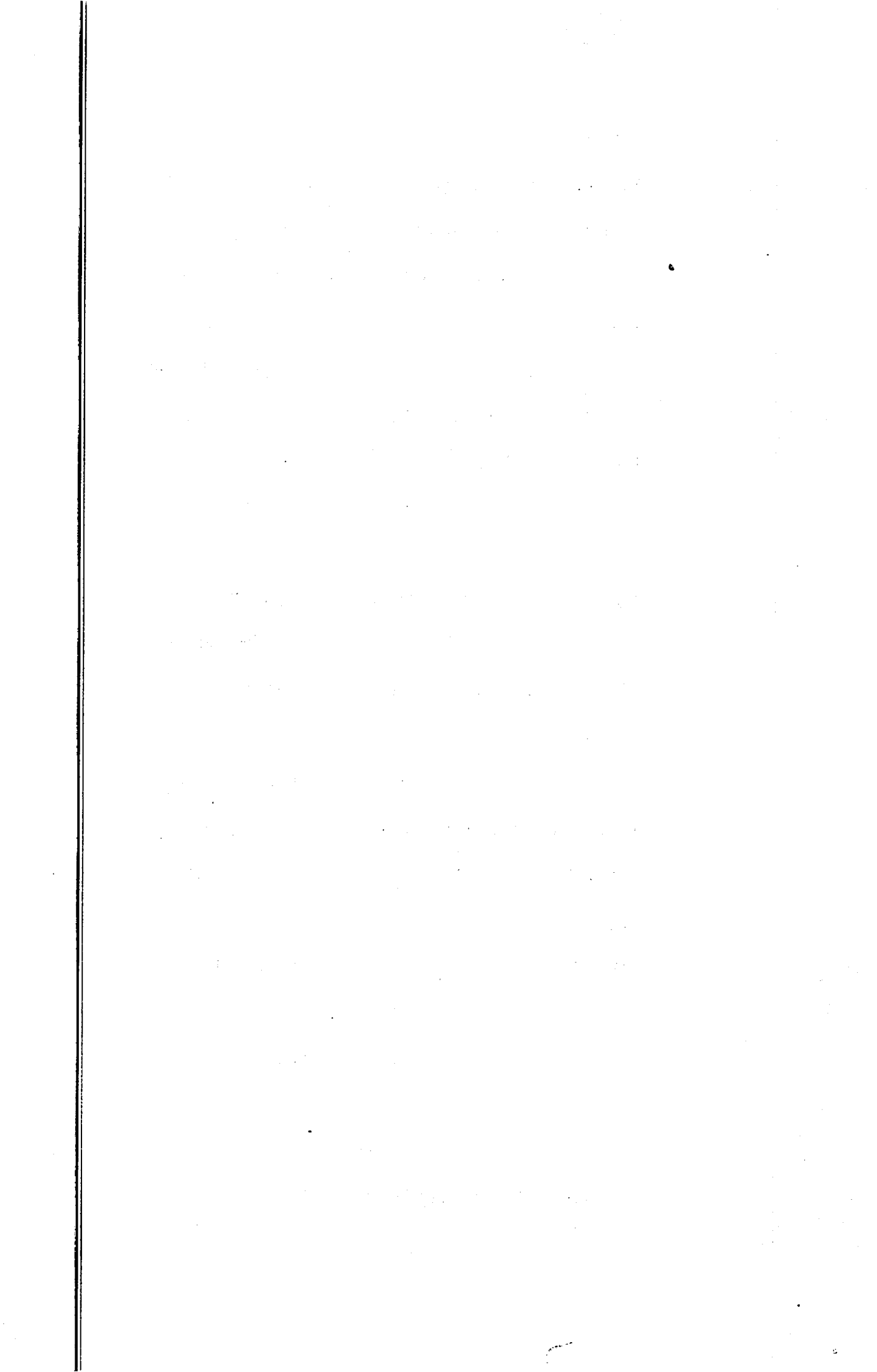
Sales support bertanggung jawab langsung kepada Sales Manager mengenai proses administrasi penjualan sehingga dapat berjalan dengan lancar. Adapun tugas Sales Support adalah :

- (a) Menyiapkan data-data untuk proses negosiasi penjualan barang (kontrak dan lain-lain)
- (b) Melakukan penagihan atas penjualan yang telah dilakukan dimana disesuaikan dengan kontrak yang telah dibuat
- (c) Membuat laporan pencapaian target atas realisasi penjualan yang telah dilakukan kepada Sales Manager
- (d) Memberikan laporan penjualan setiap bulan.

6) Product Manager

Product Manager bertanggung jawab kepada Sales Manager untuk mengontrol stock dan kualitas barang yang akan dijual sampai barang yang dijual diterima oleh pembeli. Secara rinci tugas-tugasnya adalah :

- (a) Menjadi wakil Sales Manager di lokasi pabrik kelapa sawit
- (b) Mengontrol proses produksi agar kualitas barang sesuai dengan kontrak
- (c) Mengontrol stock barang yang siap dijual dan melaporkan secara periode ke Sales Manager

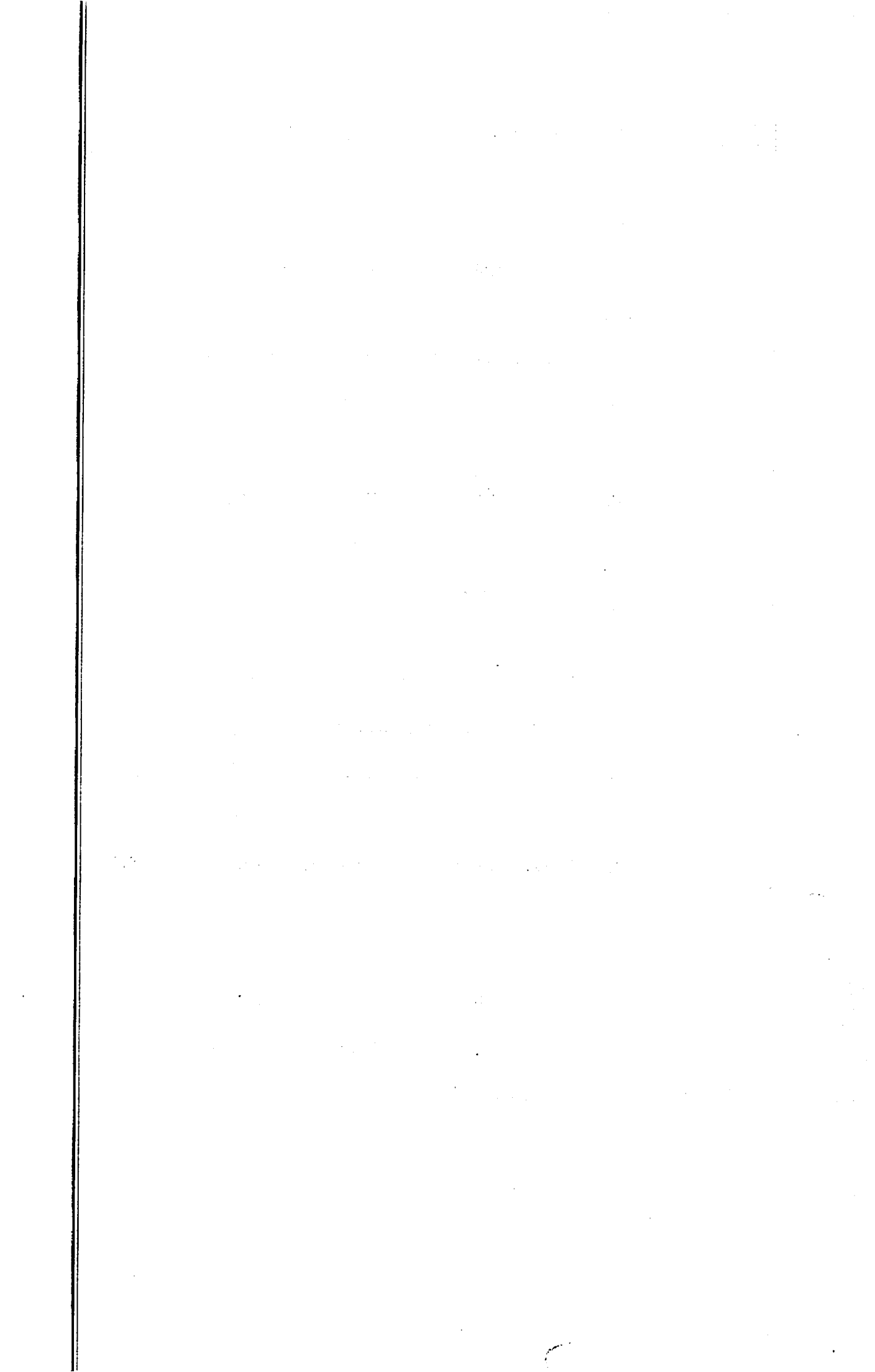


- (d) Mengontrol proses pengangkutan barang dari pabrik kelapa sawit hingga diterima oleh pembeli hingga proses administrasi serah terima barang
- (e) Membuat laporan secara rutin setiap bulan.

7) Kepala Tata Usaha

Kepala Tata Usaha bertanggung jawab kepada Finance and Administration Manager, dimana laporannya diserahkan kepada Account Manager dan personal manager, kantornya berlokasi di perkebunan dan pabrik. Tugas utamanya adalah :

- (a) Menyetujui bukti pengeluaran kas/bank yang dibuat kasir untuk pengeluaran di perkebunan dan pabrik dan penerimaan uang dari kantor pusat
- (b) Menyetujui permintaan material setelah disetujui oleh Factory Manager atau Estate Manager
- (c) Melaporkan setiap pengeluaran dan penerimaan uang dan barang ke Account Manager setiap periode tertentu
- (d) Membuat daftar gaji karyawan tetap dan buruh harian lepas setiap periodenya dan melaporkannya ke Personal Manager
- (e) Membantu Finance and Administration Manager untuk membuat perhitungan PPh 21 karyawan menjadi beban pajak setempat
- (f) Melakukan pembelian material untuk kebun dan pabrik sesuai batasan yang sudah ditetapkan.



8) Administrasi dan Personalia

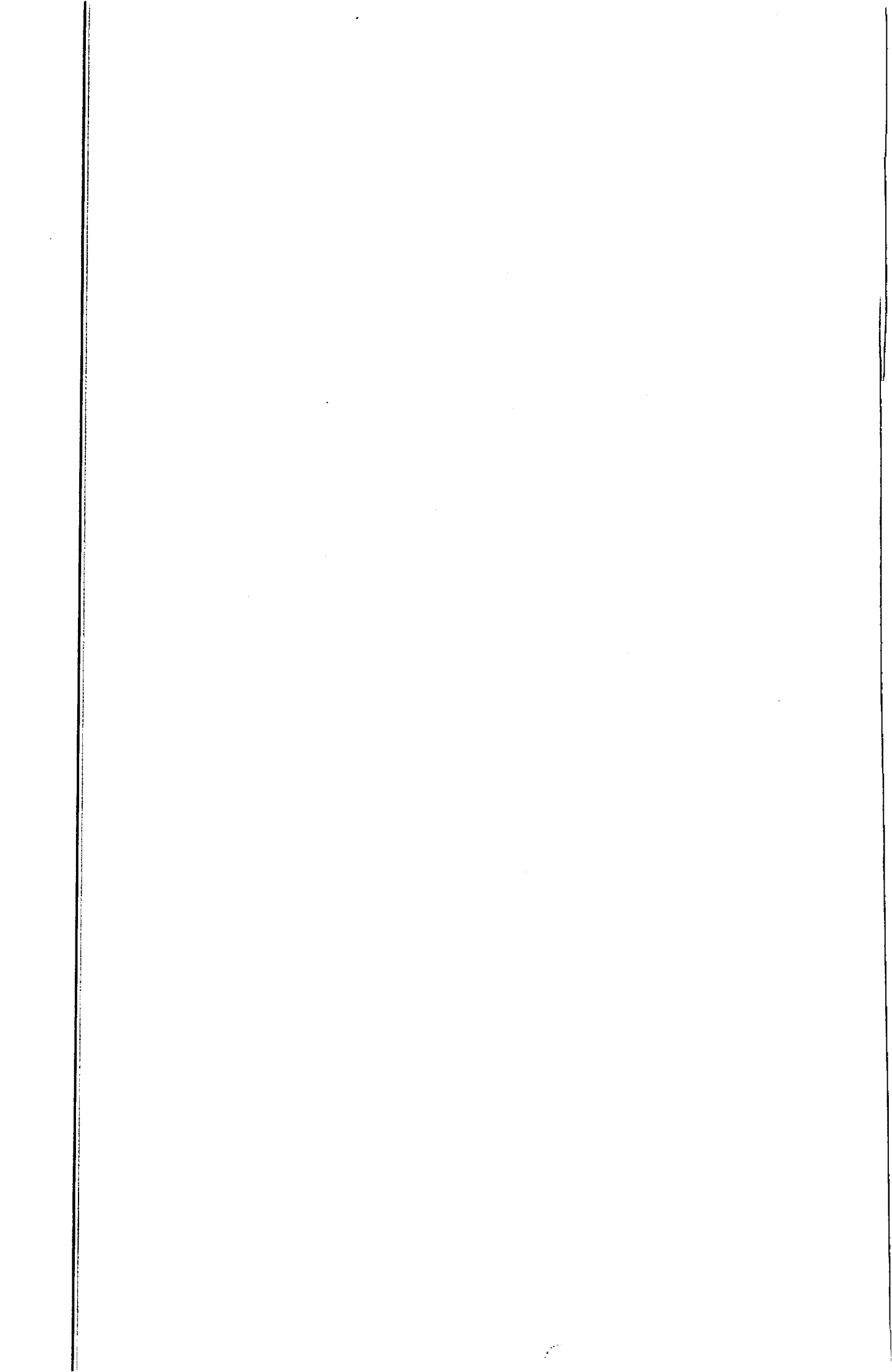
Administrasi dan Personalia dalam tugasnya membantu penuh Kepala tata Usaha untuk urusan administrasi keuangan dan personalia. Adapun tugasnya adalah :

- (a) Membuat dokumen dan bukti pengeluaran dan penerimaan uang untuk diperiksa oleh Kepala Tata Usaha dan diserahkan ke kasir untuk dilakukan pembayaran
- (b) Menyiapkan rincian gaji karyawan tetap dan karyawan lepas setelah diperiksa oleh Kepala tata Usaha maka diserahkan ke kasir untuk dilakukan pembayaran
- (c) Membantu Kepala Tata Usaha untuk melakukan perhitungan PPh 21 karyawan dan membuat laporannya dan diserahkan ke kasir (setelah di cek KTU) untuk dilakukan pembayaran
- (d) Membantu Kepala tata Usaha untuk mengontrol stock barang di gudang, dan mengecek dokumen permintaan material dari kebun atau pabrik.

9) Gudang Kebun

Gudang kebun bertugas menerima material hasil pembelian oleh kantor pusat maupun kantor kebun dan mengeluarkannya untuk kepentingan kebun setelah disetujui oleh Kepala kebun dengan rincian tanggung jawab antara lain :

- (a) Menerima barang dan mencocokkannya antara dokumen yang dibawa dengan dokumen permintaan.

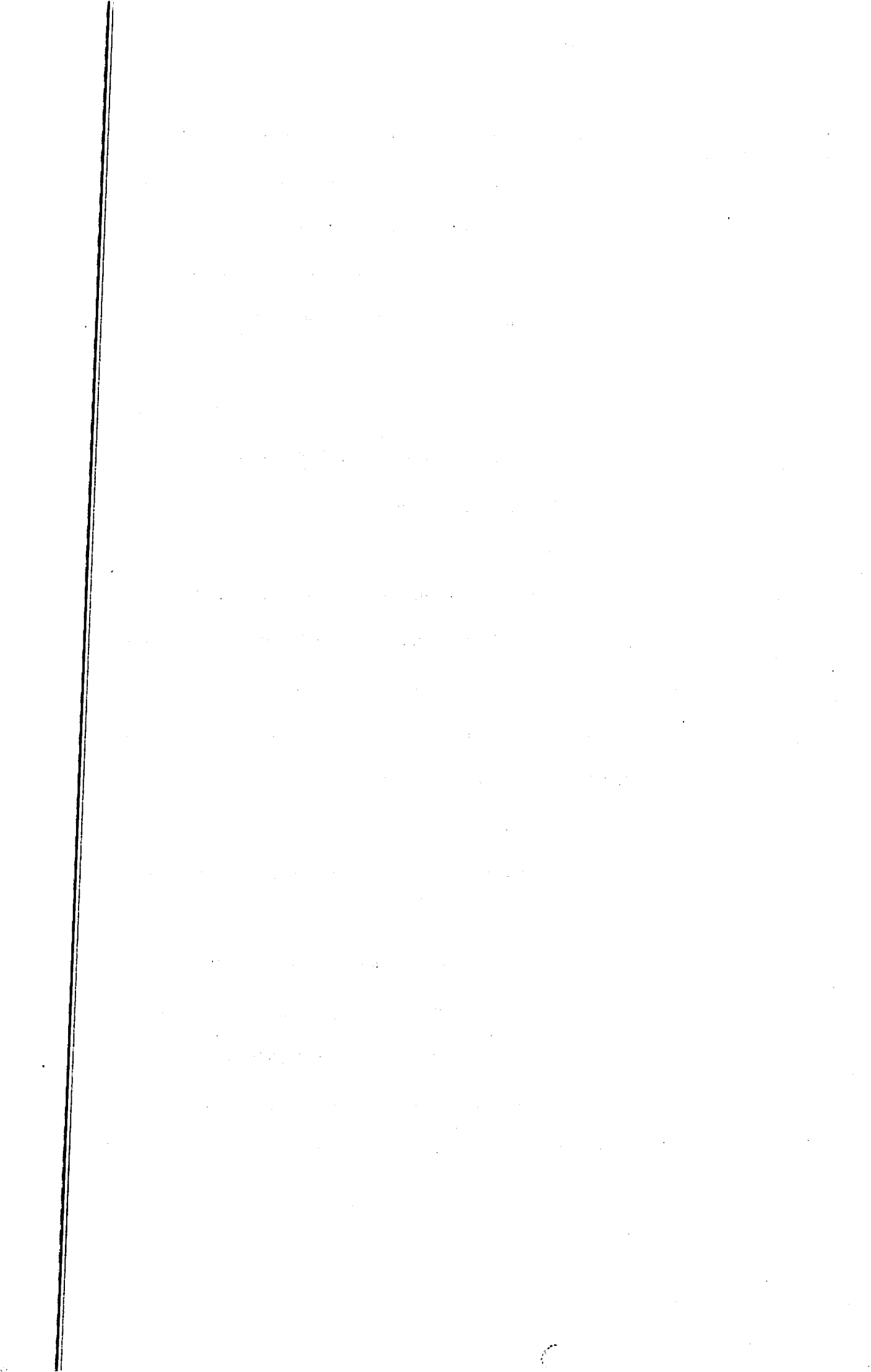


- (b) Mengeluarkan barang untuk kepentingan kebun setelah menerima dokumen permintaan barang yang sudah ditandatangani Kepala Kebun dan Kepala tata Usaha
- (c) Membuat laporan mutasi keluar masuk barang dan dilaporkan ke Kepala tata Usaha untuk dikirim ke Account Manager
- (d) Membuat permohonan barang ke Account Manager berdasarkan permintaan dari kebun dan laporan Buffer Stock di gudang setiap bulan.

10) Estate Manager

Estate Manager adalah manager perkebunan yang berada di bawah Direktur bertugas mengelola perkebunan kelapa sawit mulai dari pembibitan, pembukaan lahan, penanaman, panen, perawatan pohon kelapa sawit dan seluruh sarana yang mendukung seluruh aktivitas perkebunan kelapa sawit. Secara rinci tugas utamanya adalah :

- (a) Membangun dan merawat perkebunan kelapa sawit hingga panen.
- (b) Menyediakan sarana pendukung bagi perkebunan kelapa sawit mencakup infrastruktur (jalan, jembatan, gorong) bangunan kantor (kantor kebun, gudang material, dan bangunan pendukung lainnya) bangunan perumahan (rumah manager hingga buruh harian tetap)

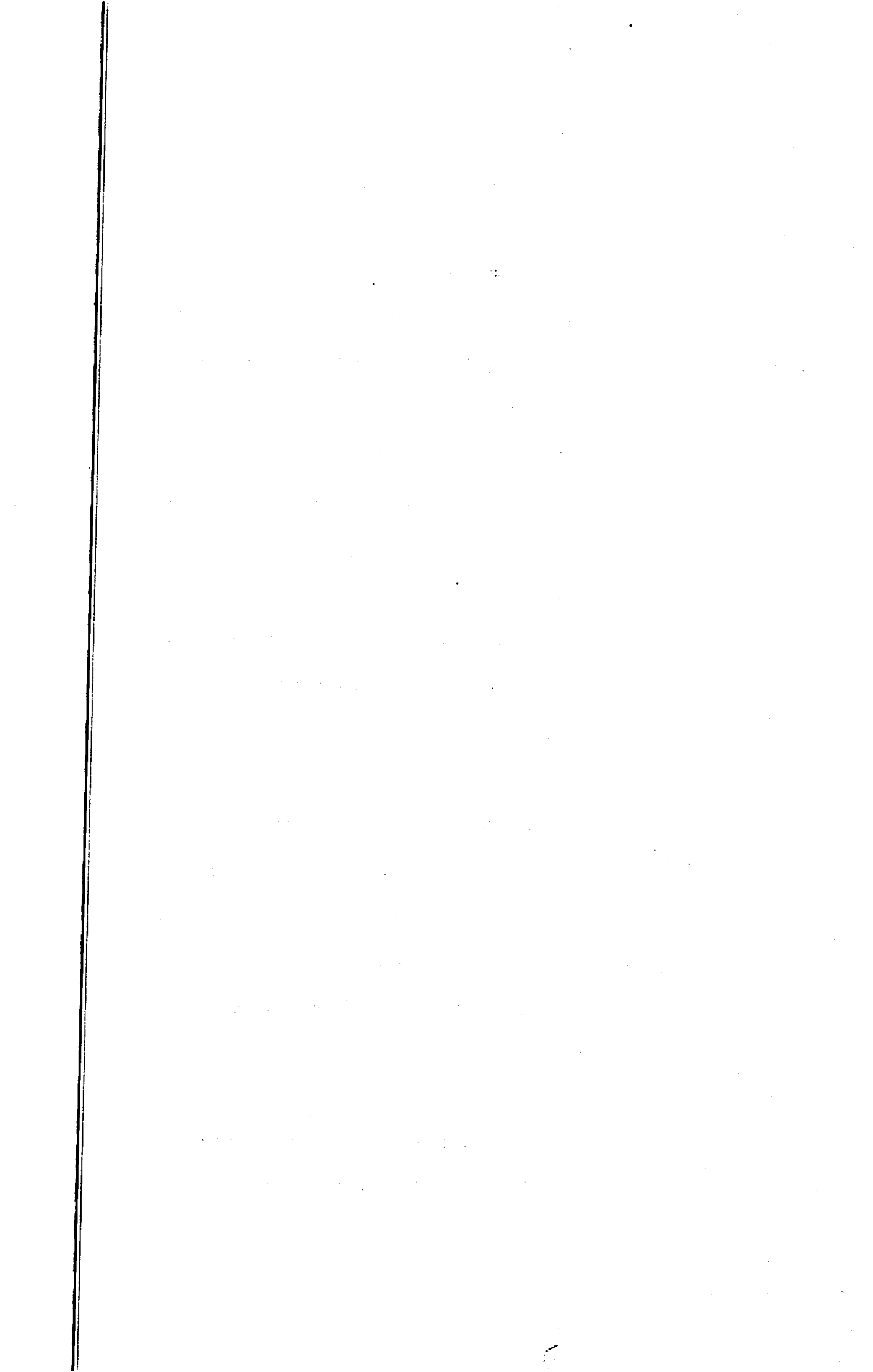


- (c) Mengajukan rencana pengeluaran untuk pembangunan dan perawatan yang terdiri dari biaya tenaga kerja dan material.
- (d) Membuat laporan ke Direktur mengenai hasil pekerjaan yang sudah dilaksanakan dan laporan tambahan berupa kendala yang dihadapi (yang dapat diselesaikan maupun yang tidak) setiap bulan dan membuat laporan pertanggungjawabannya proyek setiap tahun
- (e) Mengontrol pelaksanaan kerja sesuai dengan rencana yang dibuat sehingga tidak terjadi penyimpangan
- (f) Memberi masukan langsung ke Direktur apabila ada kendala yang dihadapi oleh kebun, misalnya material yang tidak datang sesuai jadwal yang sudah dibuat.

11) Kepala Kebun

Kepala kebun membantu seperlunya tugas Estate manager dalam lingkup areal yang lebih kecil (satu Estate Manager dibantu 2 Kepala kebun dengan areal tugas yang sama), sehingga fungsi kontrolnya lebih terfokus di masing-masing wilayah. Tugas utamanya adalah :

- (a) Membuat rencana jangka pendek dan jangka panjang
- (b) Mengontrol setiap aktivitas yang dilaksanakan oleh bawahannya sesuai rencana yang dibuatnya sehingga semua target yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik dan setiap permasalahan yang timbul dapat diselesaikan dengan cepat

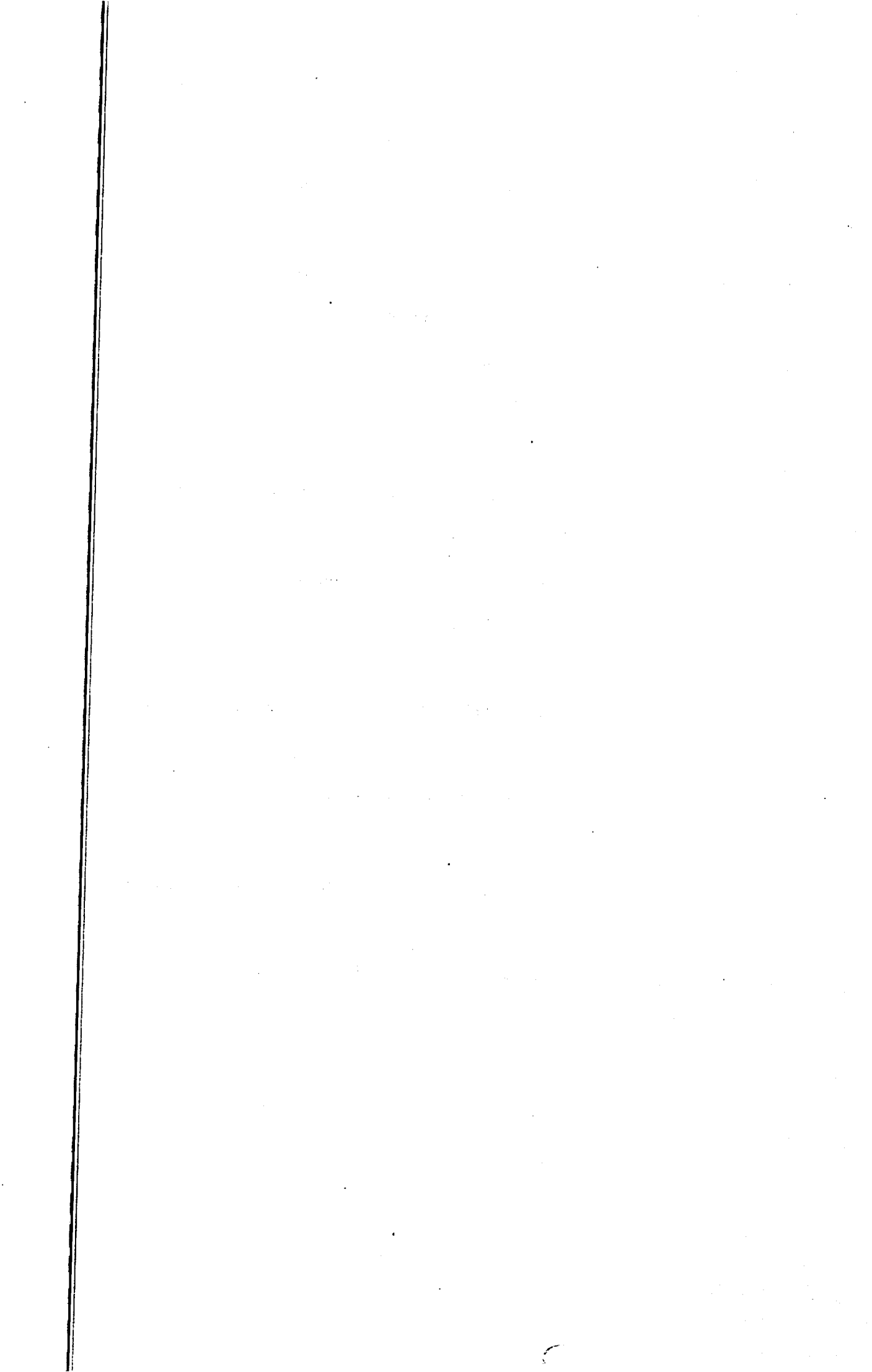


- (c) Menyetujui setiap permintaan material ke gudang oleh Assistant Afdeling setelah dicocokkan dengan rencana yang sudah dibuat
- (d) Membuat laporan ke Estate Manager mengenai hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan dan kendala yang dihadapi (baik yang dapat diselesaikan maupun yang tidak) setiap bulan.

12) Assistant Afdeling

Assistant Afdeling dalam tugasnya membantu penuh Kepala Kebun dalam lingkup areal yang lebih kecil (satu Kepala Kebun dibantu oleh 3-4 Assistant Afdeling), sehingga fungsi kontrolnya bias lebih terfokus di masing-masing wilayah. Secara rinci tugas-tugasnya adalah :

- (a) Mengontrol pelaksanaan aktivitas di areal sesuai rencana kerja yang dibuat dan menilai hasil kerjanya sesuai dengan standar yang sudah dibuat
- (b) Mengajukan permohonan material ke gudang setiap ada aktivitas yang menggunakan material sesuai rencana yang dibuat
- (c) Mencari tenaga kerja lepas jika kekurangan tenaga kerja
- (d) Membuat rencana kerja mingguan, bulanan untuk dilaporkan ke Kepala Kebun
- (e) Membuat laporan hasil kerja setiap minggu dan bulanan ke Kepala Kebun.



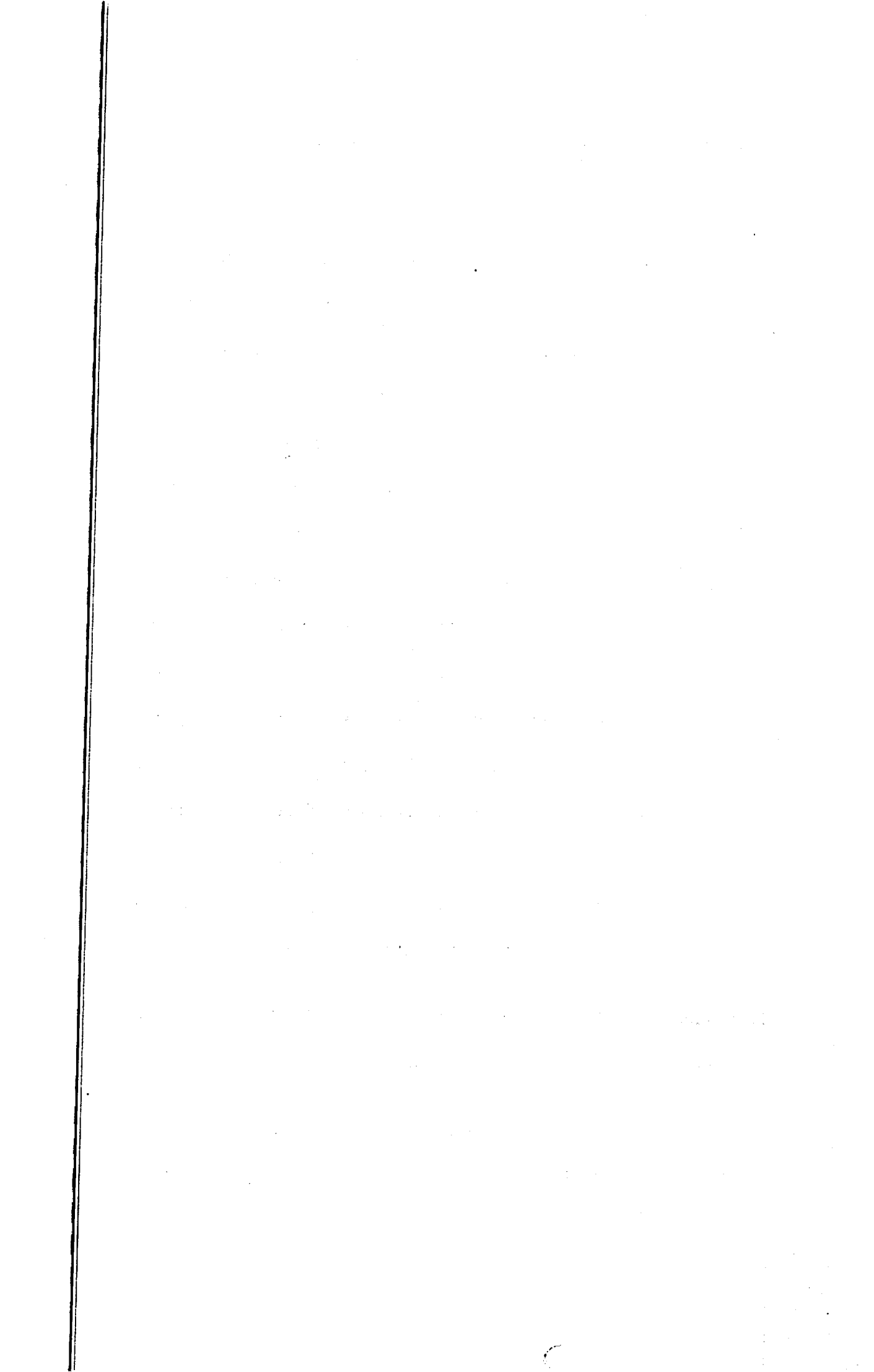
4.1.3. Bidang Usaha Dan Kegiatan Perusahaan

Aktivitas yang dilakukan oleh PT. Sawindo Kencana adalah :

- 1) Dari hasil pembuatan kebun kelapa sawit yang mulai ditanam pada bulan Februari tahun 1996, tanaman kelapa sawit mulai berbuah setelah berumur 4 (empat) tahun, yaitu bulan Februari 1999 (secara bertahap sesuai penanaman di areal perkebunan), dan buah pohon kelapa sawit yang dinamakan Tanda Buah Segar (TBS) sudah mulai dijual sejak bulan Maret 1999 (sebelum pabrik selesai).
- 2) Pabrik kelapa sawit yang dibangun awal tahun 1999 dan selesai bulan Januari 2000, maka seluruh buah kelapa sawit yang sebelumnya dijual ke perusahaan lain mulai bulan tersebut masuk ke pabrik sebagai bahan baku pokok untuk diolah menjadi minyak CPO (Culd Palm Oil) dan Biji Kernel (Inti Sawit) sebagai hasil utama pengolahan pabrik kelapa sawit. Bahan baku berupa Tanda Buah Segar (TBS) selain dari perkebunan sendiri, juga membeli TBS dari perusahaan lain un tuk memenuhi kapasitas olah pabrik (45 ton Tanda Buah Segar / TBS per jam).

4.2. Kebijakan Dalam Penyusunan Anggaran Untuk Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Pada PT. Sawindo Kencana

Sistem anggaran PT. Sawindo Kencana dimulai dengan tahap perencanaan, penyiapan anggaran dan terakhir pada pelaksanaan dan pengawasan.



Anggaran selain digunakan sebagai alat untuk menjabarkan rencana kerja yang dijalankan, juga dipakai sebagai alat untuk memulai pelaksanaan pusat pertanggungjawaban

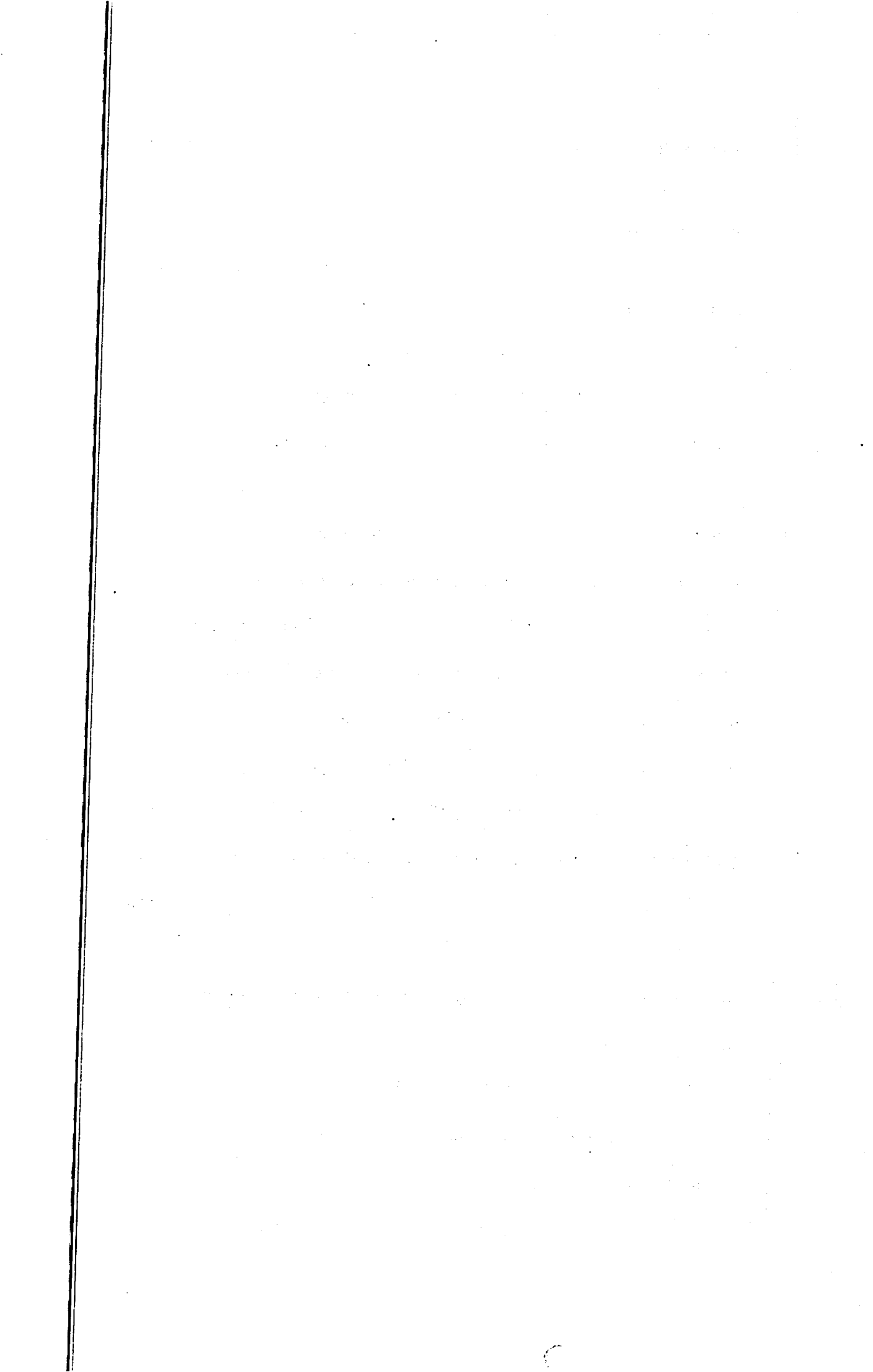
Penyusunan anggaran PT. Sawindo Kencana mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran disusun berdasarkan program
- 2) Anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban
- 3) Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan anggaran di PT. Sawindo Kencana menggambarkan suatu penerapan konsep secara terpadu antara tujuan perusahaan secara keseluruhan dan tanggung jawab para pelaku organisasi. Menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban, anggaran selain digunakan sebagai alat untuk menjabarkan rencana kerja yang akan dijalankan juga dipakai sebagai alat untuk mengukur pelaksanaan kerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam struktur organisasi.

Untuk tujuan pengendalian, informasi biaya yang ditujukan kepada manajemen dikelompokkan ke dalam biaya terkendali (Controllable Cost) dan biaya tidak terkendali (Uncontrollable Cost). Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, hanya biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh masing-masing bagian unit yang bertanggungjawab yang dicantumkan dalam laporan pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, penekanan diletakkan pada pencatatan dan pelaporan tiap unit organisasi. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, dapat secara jelas diketahui di bagian unit manajer mana penyimpangan terjadi, siapa yang bertanggungjawab atas



penyimpangan anggaran tersebut dan yang harus melakukan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan tersebut. Dengan adanya tanggung jawab yang jelas pada tiap-tiap bagian, juga dapat dinilai baik tidaknya masing-masing unit melaksanakan tanggung jawab.

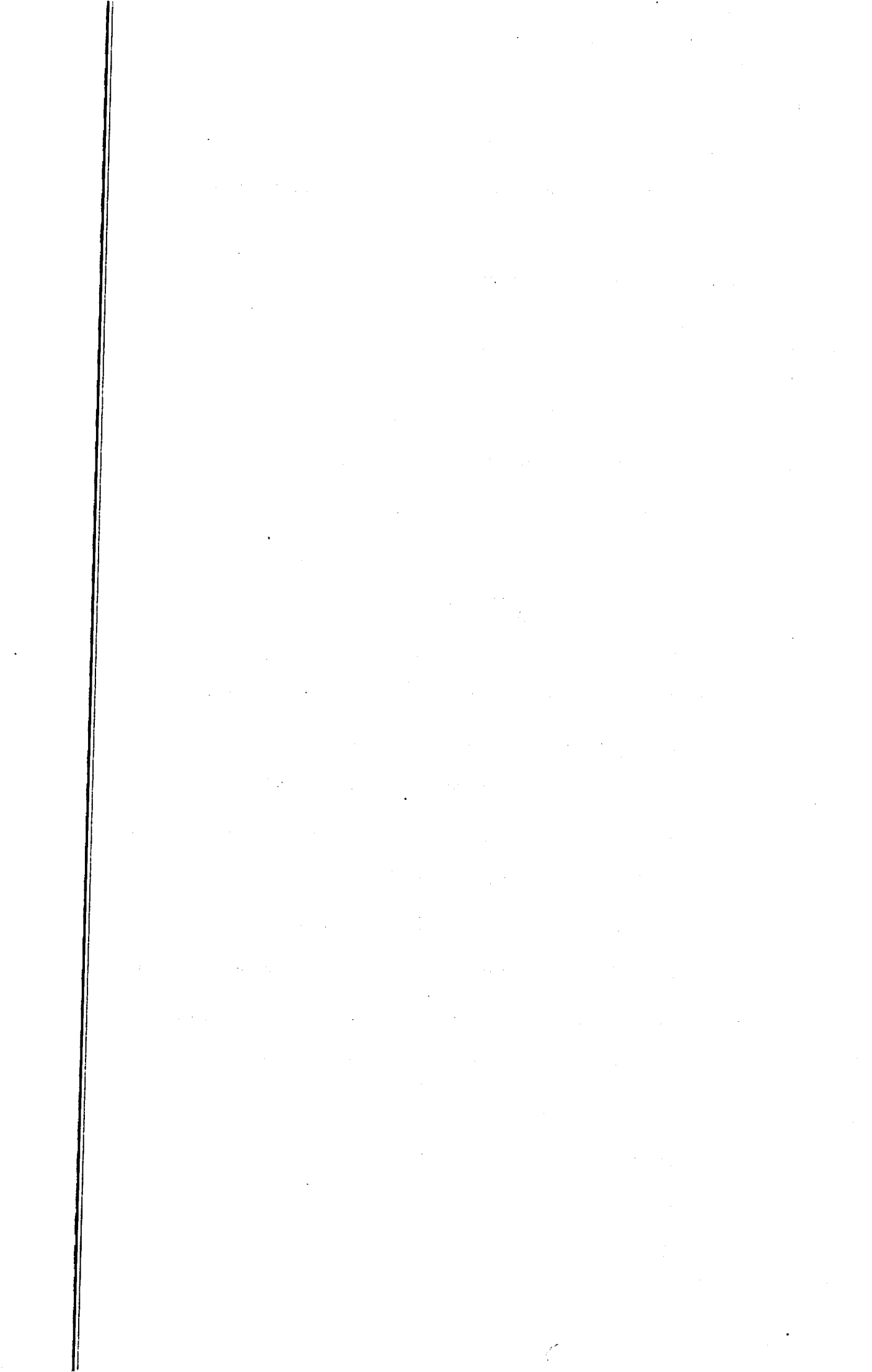
4.2.1. Struktur Organisasi Pada PT. Sawindo Kencana

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, suatu organisasi harus melakukan arus pendelegasian wewenang yang jelas. Oleh karena itu pembentukan struktur organisasi merupakan langkah awal dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Sebagaimana tampak dalam bagan struktur organisasi PT. Sawindo Kencana menerapkan sistem organisasi lini dan staf. Berdasarkan struktur organisasi tersebut, perusahaan menetapkan pusat-pusat tanggung jawab sebagai berikut :

1. Pusat tanggung jawab pendapatan, yaitu bagian Sales
2. Pusat tanggung jawab biaya, meliputi : Finance and Administration, Factory dan Estate. Dalam pusat biaya yang menjadi objek analisis penulis adalah Bagian Estate.

Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat-pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi perusahaan. Untuk menerapkan akuntansi pertanggungjawaban setiap bagian harus mendapatkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas atas apa yang menjadi tanggung



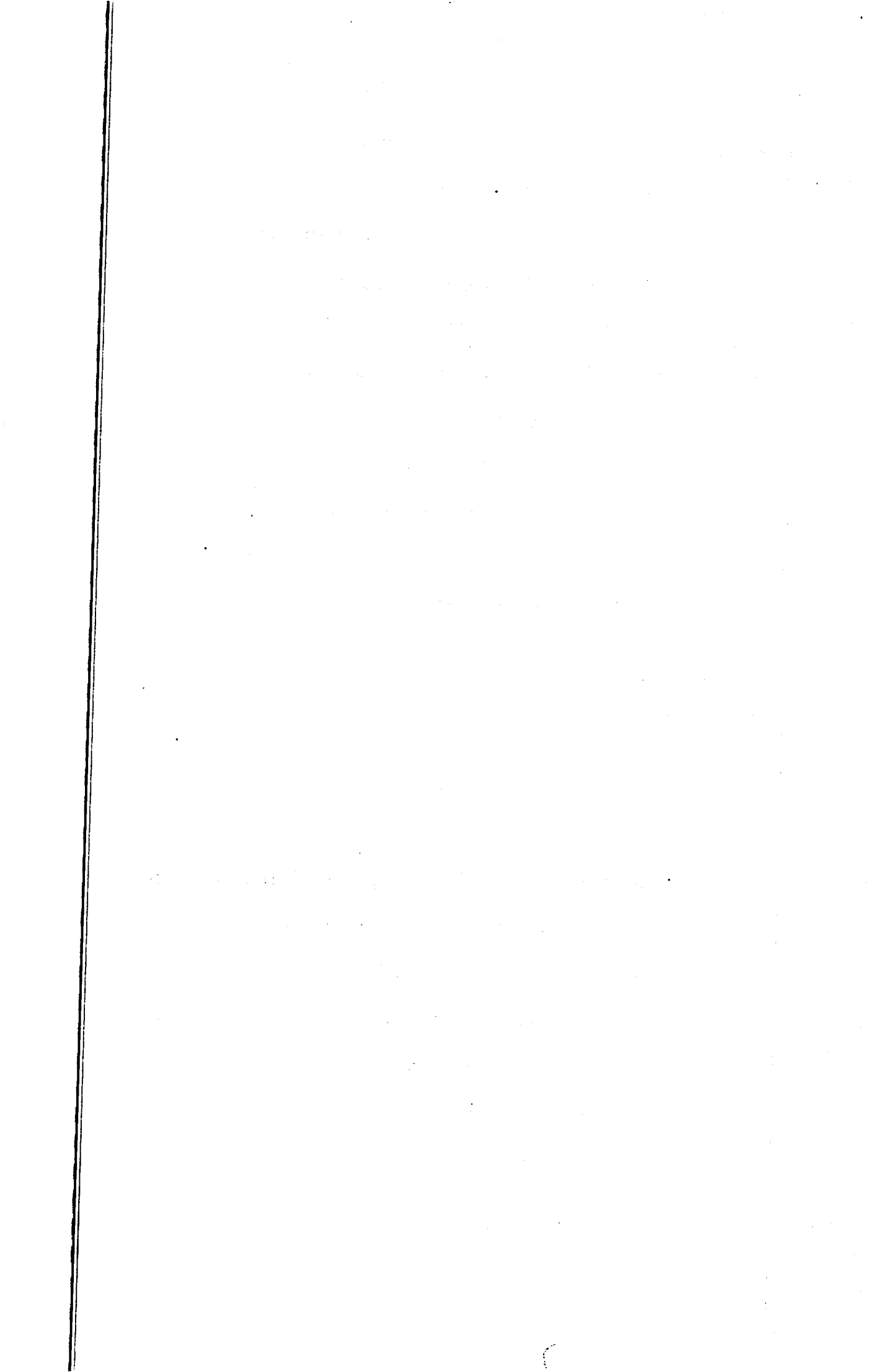
jawabnya, agar dalam pelaporan pertanggungjawaban hanya biaya-biaya yang terkendali saja yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban, direktur sebagai pimpinan perusahaan bertanggung jawab atas pengelolaan perusahaan secara keseluruhan. Dalam melaksanakan kegiatannya, direktur akan melimpahkan wewenangnya ke bagian-bagian dibawahnya dan seterusnya sampai unit terkecil dalam organisasi. Setiap bagian yang memiliki wewenang dan tanggung jawab tersebut merupakan suatu pusat pertanggungjawaban. Setiap pusat pertanggungjawaban yang ada mencerminkan besarnya wewenang dan tanggung jawab yang dimilikinya.

4.2.2. Penggolongan Biaya dan Pendapatan Pada PT. Sawindo Kencana

1) Penggolongan Biaya

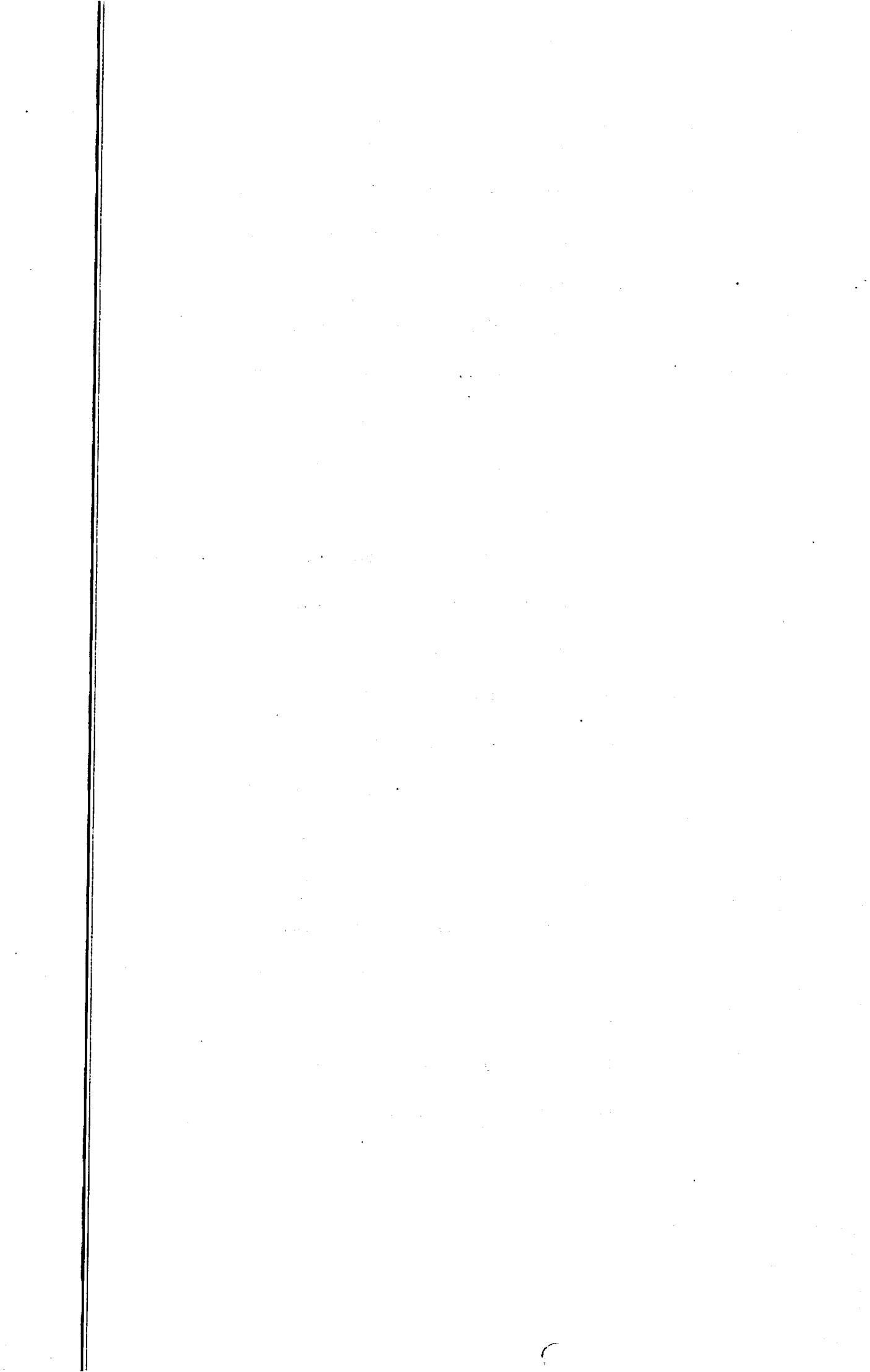
Manajemen merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi biaya. Penggolongan biaya atas dasar pengaruh manajemen ini bermanfaat untuk perencanaan dan pengendalian biaya dalam rangka untuk menilai prestasi berbagai tingkatan manajemen atau pusat pertanggungjawaban di dalam suatu organisasi. Biaya terkendali dan biaya tidak terkendali merupakan suatu penggolongan biaya atas dasar pengaruh manajemen tersebut.



Penggolongan biaya yang tepat akan berguna dalam pengembangan data biaya untuk tujuan penyajian laporan keuangan, perhitungan harga pokok penjualan dan pengendalian biaya. Dalam penggolongan biaya harus diperhatikan adanya pemisahan antara biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali, sehingga memudahkan dalam pengendalian biaya dan membantu manajemen dalam membuat keputusan.

Pedoman yang digunakan untuk menggolongkan kewenangan terhadap biaya adalah :

- 1) Apabila manajer memiliki wewenang untuk mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa tertentu, harus dibebani biaya dan biaya yang berhubungan dengan barang atau jasa tersebut menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Apabila manajer secara signifikan dapat mempengaruhi suatu biaya melalui tindakan sendiri, manajer tersebut harus dibebani tanggung jawab atas biaya yang terjadi.
- 3) Apabila kepala bagian ditunjuk oleh perusahaan untuk membantu mengendalikan suatu elemen biaya tertentu, maka ia dapat membantu manajer yang bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya tersebut.
- 4) Dengan penggolongan yang tepat, manajemen dapat merencanakan suatu strategi perencanaan yang baik dan pengendalian biaya yang mantap. Penggolongan biaya yang



sesuai dengan tingkatan manajemen dapat membantu penilaian kinerja manajer yang bertanggungjawab.

Berdasarkan pedoman yang digunakan untuk penggolongan kewenangan terhadap biaya pada PT Sawindo Kencana, biaya-biaya yang terjadi digolongkan sebagai berikut:

1) Biaya langsung

- Biaya perawatan TM
- Biaya panen dan pengumpulan
- Biaya transport panen
- Biaya pembelian TBS
- Biaya pengolahan
- Biaya perawatan alat dan sarana pabrik

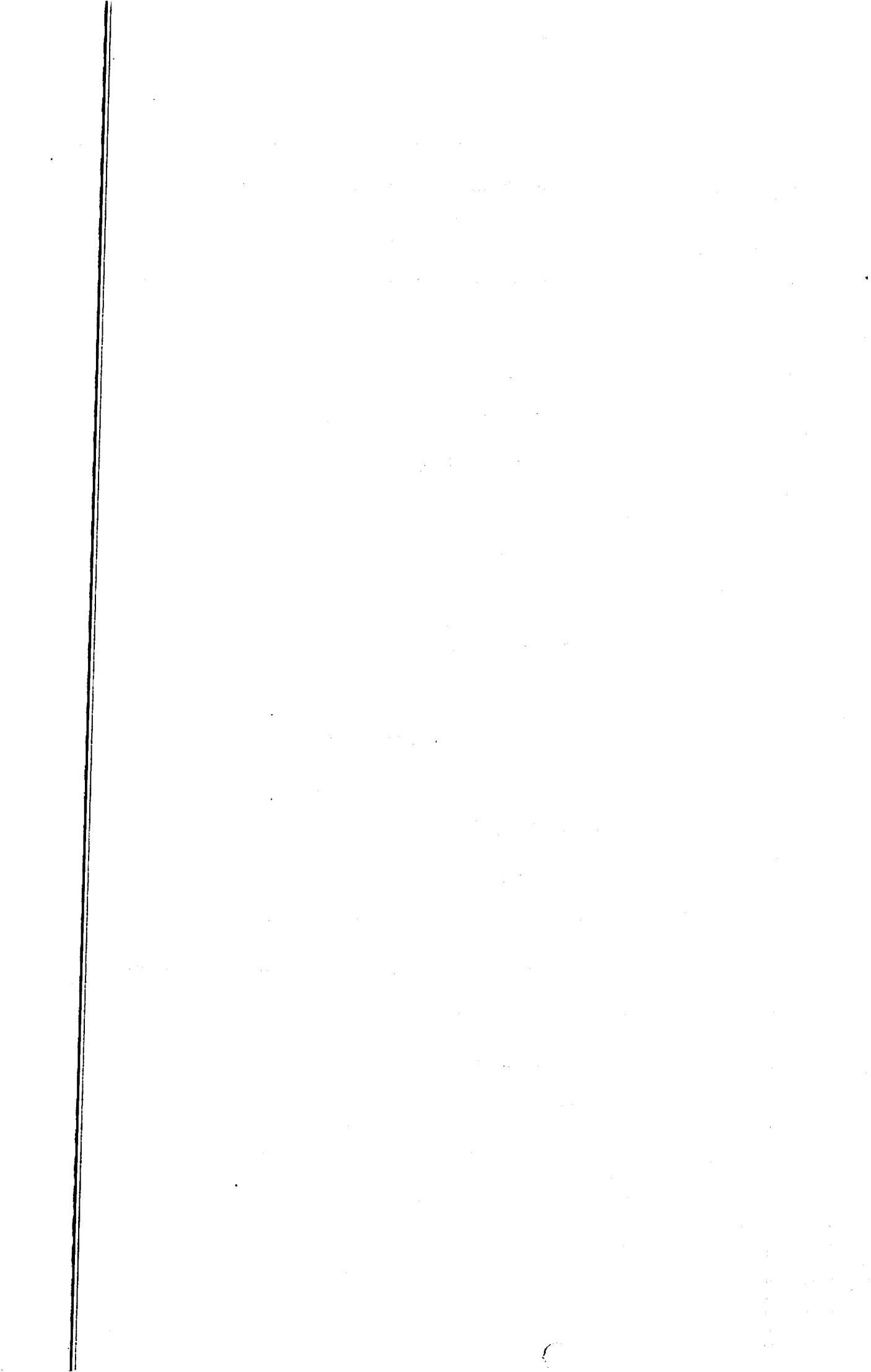
2) Biaya tidak langsung

- Biaya operasi, rawat alat dan sarana kebun
- Biaya overhead
- Biaya gaji kebun
- Biaya rekrutmen akad

Berdasarkan penggolongan biaya tersebut, PT Sawindo Kencana menyajikan biaya langsung yang merupakan biaya terkendali dalam laporan kinerja pusat biaya.

2) Penggolongan Pendapatan

Pendapatan dikelompokkan sebagai pendapatan operasional yang berasal dari penjualan hasil produksi, seperti penjualan Culd Palm Oil, Inti Sawit / Kernel, yang merupakan produksi



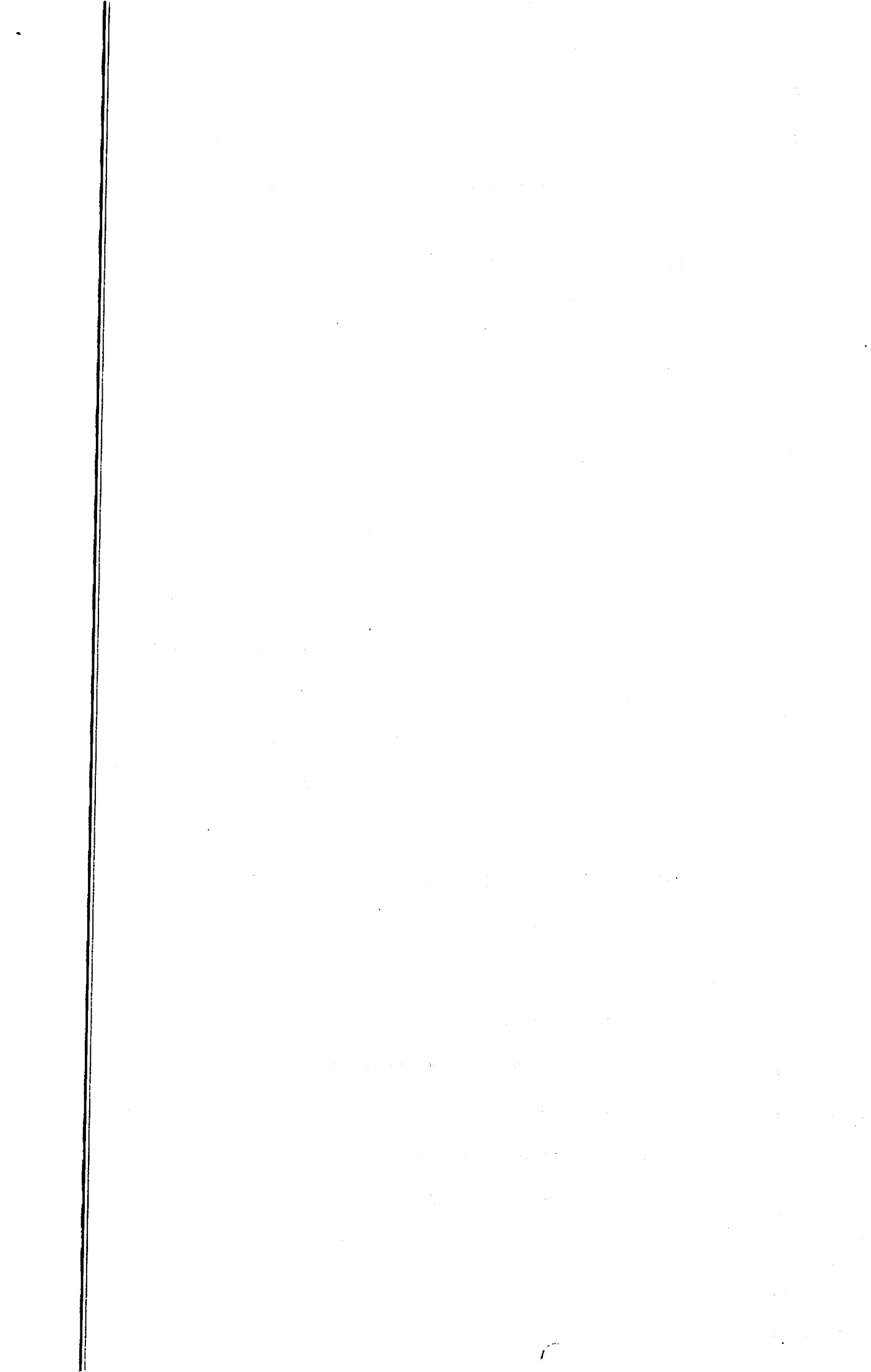
utama dari PT. Sawindo Kencana dan pendapatan lain-lain seperti pendapatan bunga dan pendapatan dari selisih kurs.

4.2.3. Penyusunan Anggaran Pusat Pendapatan

Sebagaimana telah diuraikan bahwa penyusunan laporan pertanggungjawaban dilakukan oleh manajer pusat tanggung jawab masing-masing sesuai dengan hirarki organisasi yang ada. Penyusunan anggaran pusat pendapatan dilakukan oleh Sales Manager.

Anggaran pendapatan merupakan rencana rinci yang menunjukkan penjualan yang diperkirakan akan terjadi dimasa mendatang dan biasanya dinyatakan dalam nilai uang maupun satuan produk. Anggaran pusat pendapatan disusun dari peramalan pendapatan (*forecast pendapatan*). Peramalan pendapatan yang dilakukan perusahaan berhubungan dengan potensi penjualan perusahaan atau bagian pasar yang akan dapat dicapai perusahaan. Faktor yang diperhitungkan dalam melakukan *forecast* pendapatan adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman yang lalu dari segi volume penjualan
2. Kebijakan penetapan harga jual, ke depan
3. Pesanan masa lalu yang tidak terpenuhi
4. Penelitian pasar
5. Keadaan perekonomian umum
6. Keadaan perekonomian industri



7. Gerakan petunjuk keadaan perekonomian seperti, produk nasional kotor, ketenagakerjaan, harga, pendapatan pribadi
8. Periklanan dan promosi penjualan
9. Persaingan industri
10. Pangsa pasar

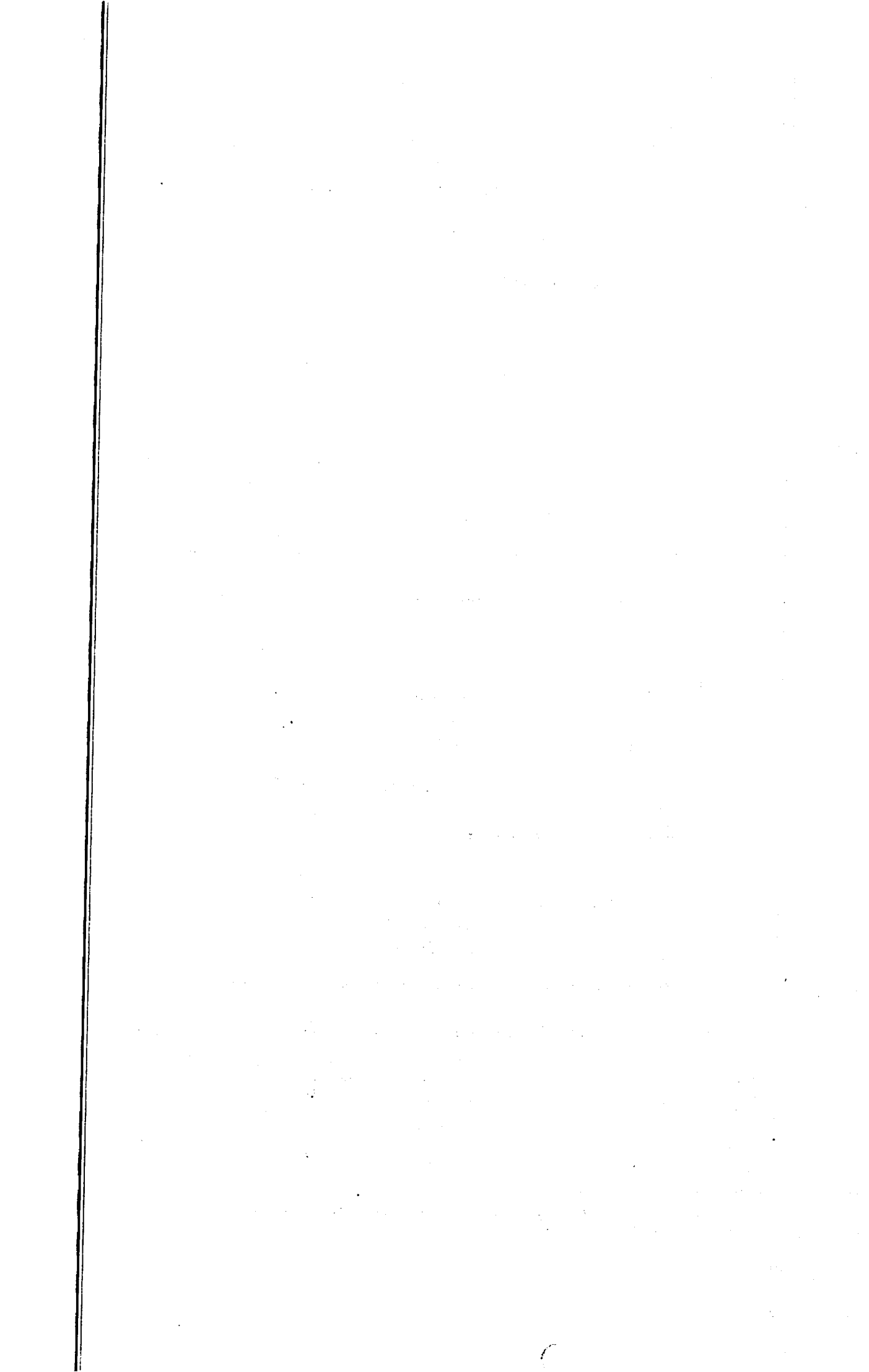
Hasil penjualan dari tahun-tahun sebelumnya digunakan sebagai titik tolak dalam penyusunan peramalan pendapatan. Ramalan pendapatan merupakan penelitian data penjualan yang berhubungan dengan tingkat harga, kondisi persaingan, tersedianya penawaran dan kondisi ekonomi umum. Sedangkan peramalan (*forecast*) pendapatan yang dilakukan perusahaan berdasarkan *judgement* yaitu peramalan yang dilakukan berdasarkan pendapat pimpinan bagian pemasaran, para petugas penjualan, pendapat para penyalur, pendapat konsumen.

Berikut ini anggaran penjualan periode 30 Juni 2000 yang disusun oleh Sales Manager.

TABEL I
ANGGARAN PUSAT PENDAPATAN
PT. SAWINDO KENCANA
30 JUNI 2000

| No | Keterangan | Anggaran | | |
|--------------|------------|----------|-----------|-----------------------|
| | | Qty/Ton | Harga/ton | Total |
| 1 | TBS | 4.528 | 250.000 | 1.132.000.000 |
| 2 | CPO | 8.886 | 2.100.000 | 18.660.600.000 |
| 3 | Kernel | 1.612 | 1.500.000 | 2.418.000.000 |
| TOTAL | | | | 22.210.600.000 |

Sumber : PT. Sawindo Kencana



Total anggaran pendapatan perusahaan untuk periode Juni 2000 adalah sebesar Rp. 22.211.045.500, yang terdiri dari :

1) Culd Palm Oil (CPO)

Penjualan CPO tahun ini sebesar Rp. 18.660.600.000,- berdasarkan perjanjian yang telah dilakukan akan dijual kepada :

- PT. Bukit Kapur Reksa sebesar Rp. 13.074.030.041,45,-
(sudah kontrak sebesar Rp. 5.000.000.000,-)
- PT. Bina Karya Prima sebesar Rp. 5.586.569.958,55,- (sudah kontrak Rp. 2.500.000,-)

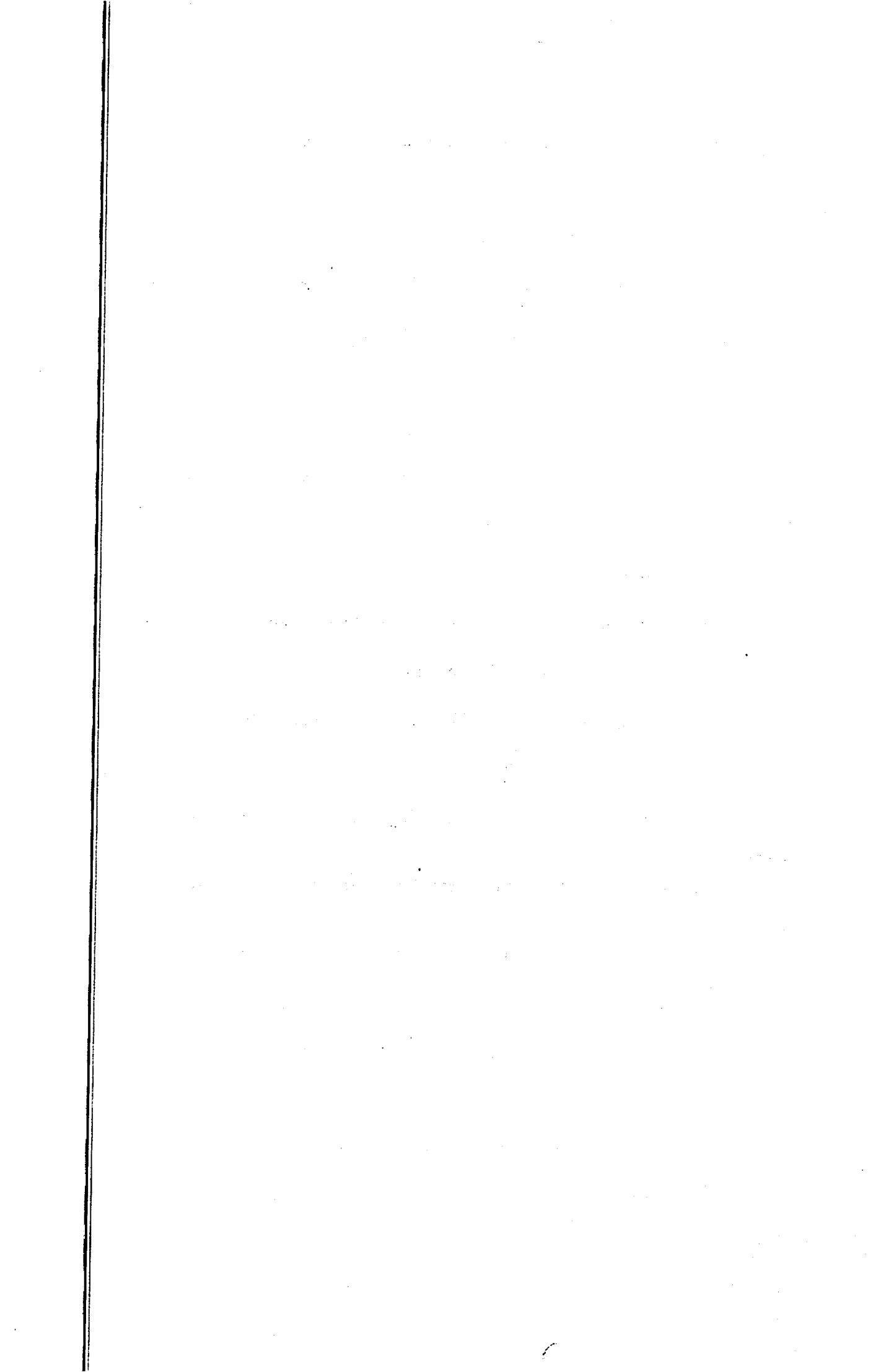
2) Inti Sawit / Kernel

Penjualan kernel periode 30 Juni tahun 2000 sebesar Rp. 2.418.000.000,- berdasarkan rencana akan dilakukan penjualan kepada: PT. Karya Prayogo Nelayan sebesar Rp. 1.722.944.420,- PT. Sinar Inti Mulya sebesar Rp. 335.055.580,- PT. Bukit Kapur sebesar Rp. 360.000.000,-

4.2.4. Penyusunan Anggaran Pusat Biaya Pada PT. Sawindo Kencana

Setelah perusahaan menyusun anggaran pusat pendapatan, maka selanjutnya melakukan penyusunan pusat biaya. Dalam hal ini biaya yang dikeluarkan Estate Manager yang merupakan objek penelitian penulis.

Penyusunan anggaran produksi pada PT Sawindo Kencana disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang



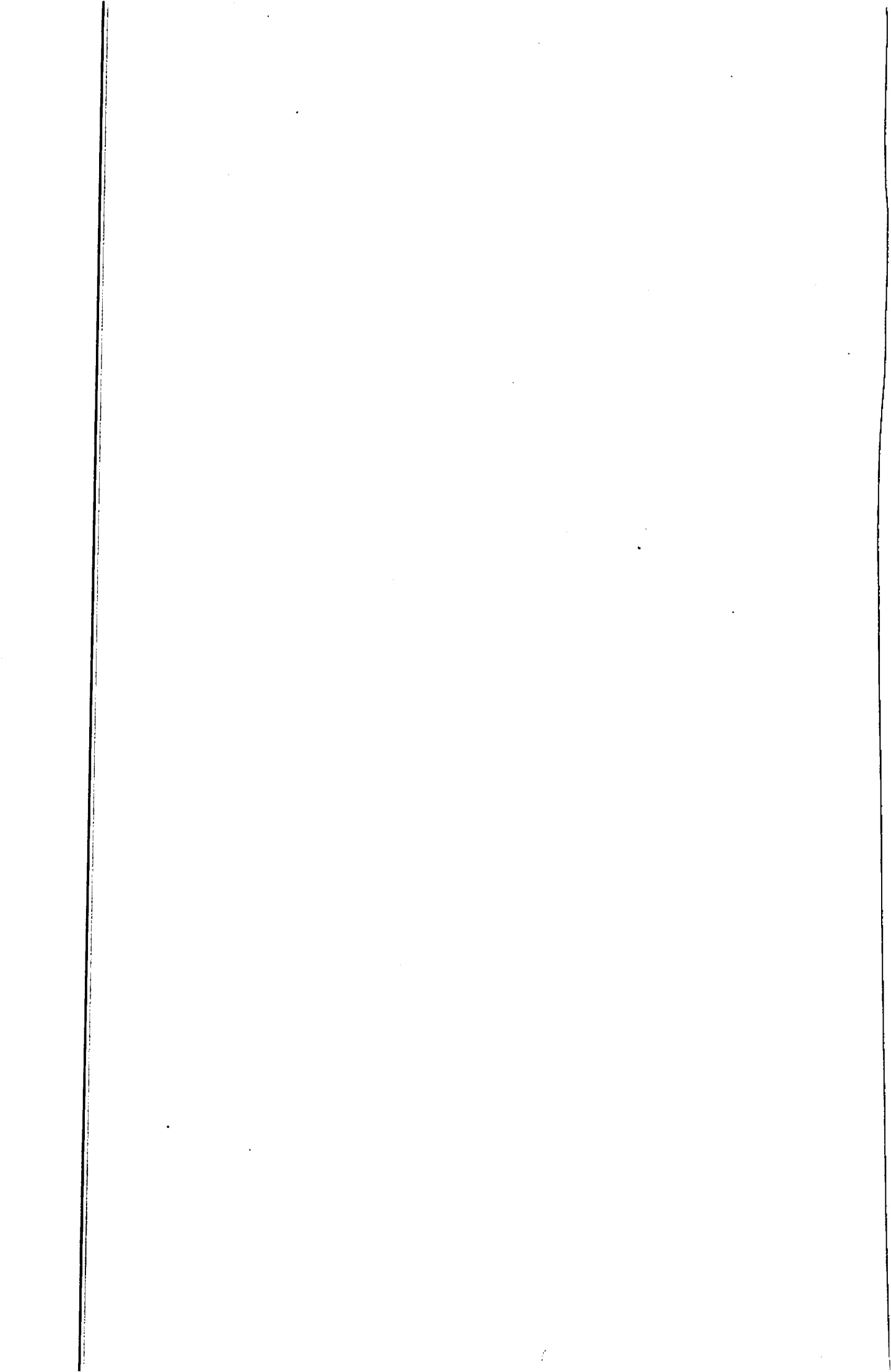
diperlukan untuk menunjang anggaran pendapatan yang telah tersusun. Rencana produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan.

Perencanaan dan penjadwalan produksi adalah tugas Estate Manager yang menyangkut penentuan jumlah barang yang diproduksi dan penentuan waktu produksi. Faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi, antara lain :

1. Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan
2. Kapasitas mesin dan peralatan pabrik
3. Tenaga kerja yang dimiliki yang terkait dengan kualitas maupun kuantitasnya
4. Stabilitas bahan baku
5. Modal kerja yang dimiliki
6. Fasilitas gudang

Penyusunan anggaran produksi ditentukan oleh kebijakan pimpinan perusahaan dalam menetapkan pola produksi selama periode yang akan datang. Pola produksi yaitu perkembangan jumlah unit yang akan diproduksi dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang untuk menghadapi pola penjualan.

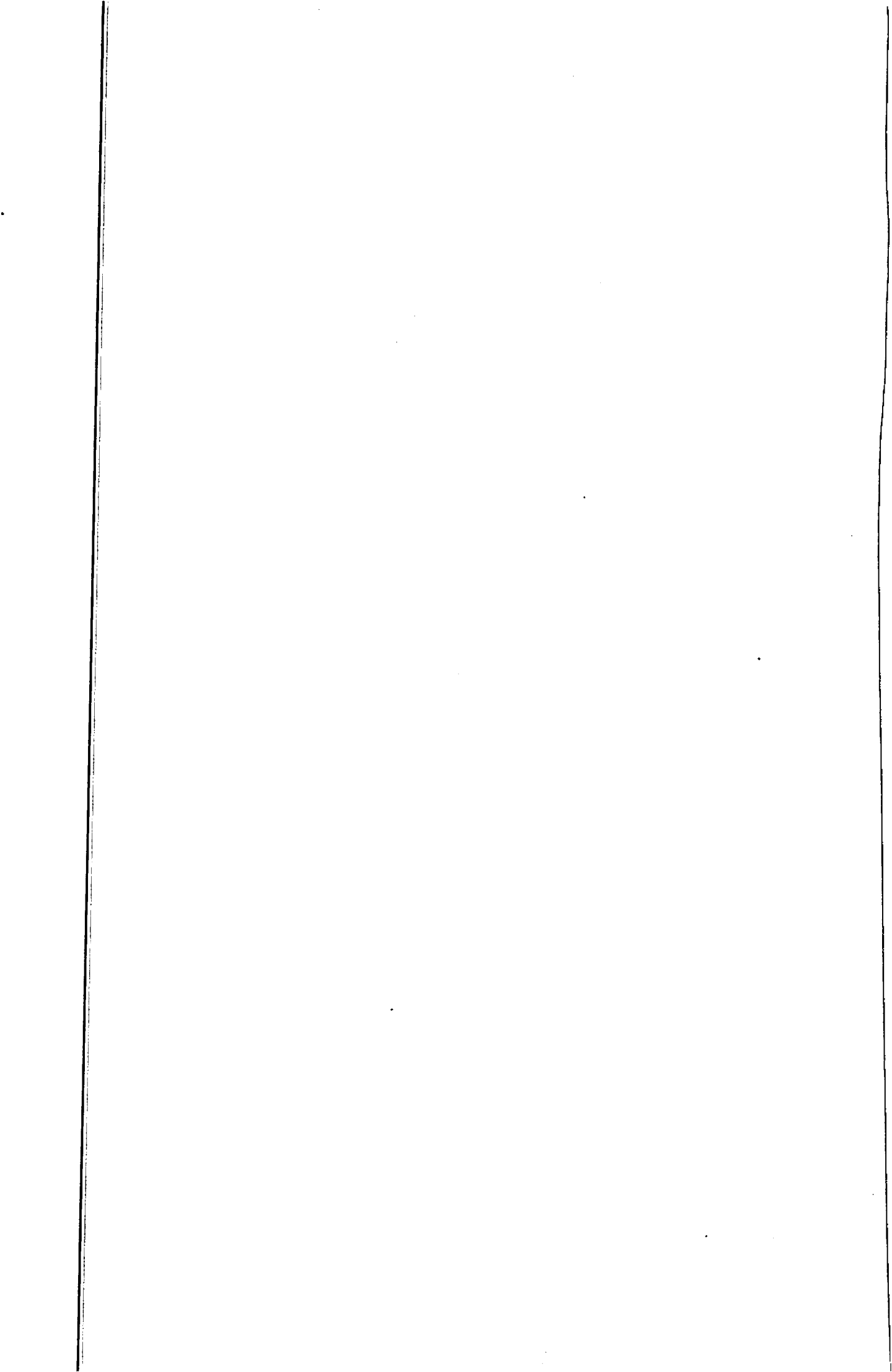
Langkah-langkah penyusunan anggaran produksi yang dilakukan PT Sawindo Kencana adalah sebagai berikut :



1. Menetapkan kebijakan yang berhubungan dengan tingkat persediaan
2. Menetapkan jumlah total masing-masing jenis produk yang harus diproduksi selama periode anggaran
3. Menyusun skedul atau kebijakan produksi

Sedangkan kebijakan dalam penyusunan anggaran produksi, PT Sawindo Kencana mengutamakan stabilitas tingkat produksi, yaitu perkembangan yang stabil dari jumlah yang diproduksi di waktu yang akan datang, sehingga walaupun terjadi fluktuasi penjualan jumlah unit yang diproduksi tetap sama.

Berikut ini anggaran biaya periode 30 Juni 2000 yang disusun oleh Estate Manager PT Sawindo Kencana:

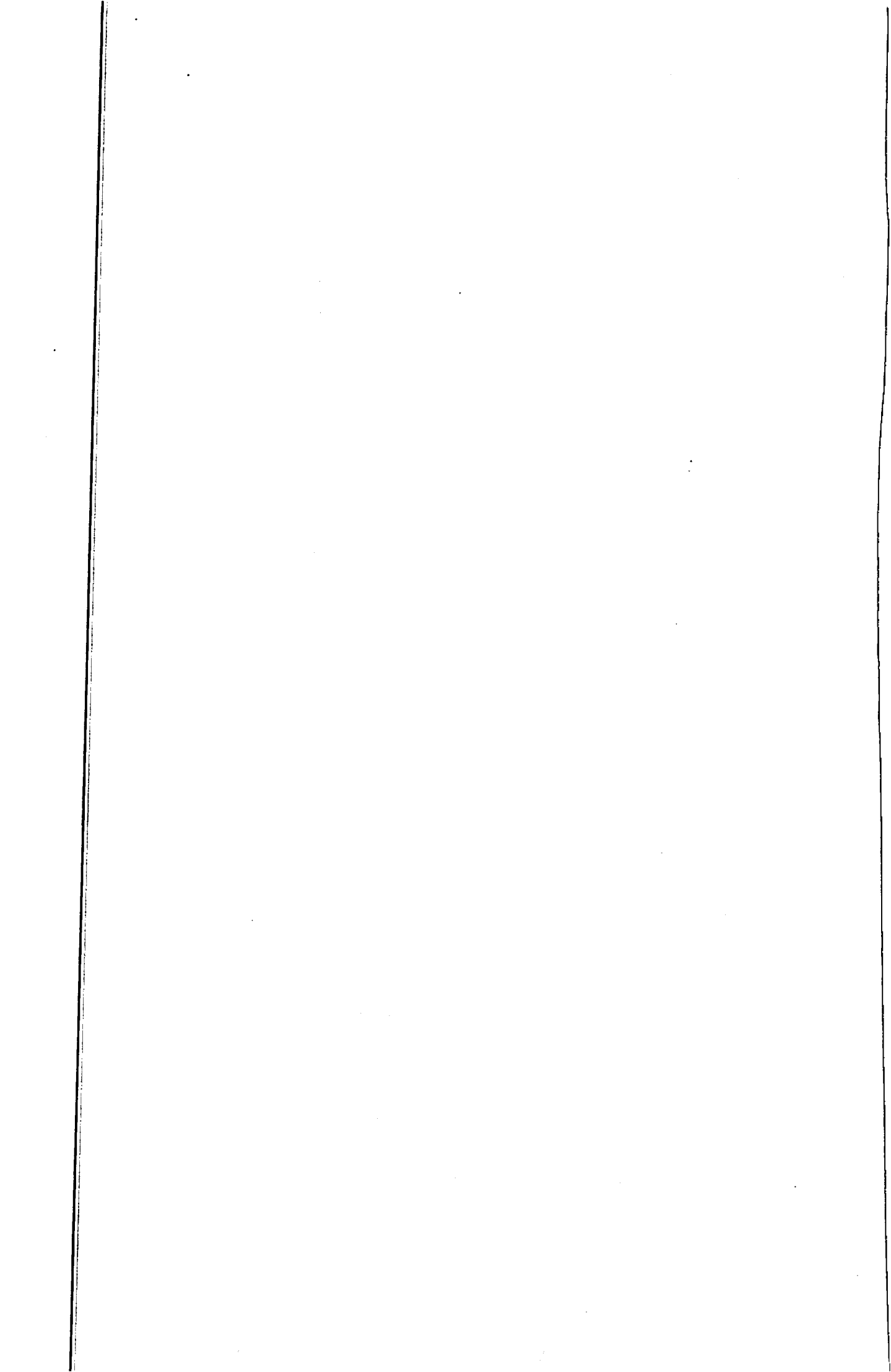


TABEL II
ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
PT. SAWINDO KENCANA
30 JUNI 2000

| KETERANGAN | | ANGGARAN PER 30 JUNI 2000 |
|---|--|---------------------------------|
| BIAYA PRODUKSI | | |
| A. BIAYA LANGSUNG | | |
| 1. KEBUN (INTI) | | - |
| 2. RAWAT TBM | | 836,534,857.41 |
| 3. RAWAT TM | | 844,812,210.06 |
| 4. TRANSPORT PANEN | | 801,563,097.00 |
| 5. PANEN | | 2,482,910,164.47 |
| B. BIAYA TAK LANGSUNG | | |
| 1. OPERASI ALAT & SARANA KEBUN | | |
| 1. OPERASI ALAT & SARANA KEBUN | | 172,869,764.34 |
| 2. RAWAT ALAT & SARANA KEBUN | | |
| 2. RAWAT ALAT & SARANA KEBUN | | 983,250,555.87 |
| 3. Gaji SO | | |
| 3. Gaji SO | | 525,217,306.70 |
| 4. BUM SO | | |
| 4. BUM SO | | 137,311,879.72 |
| 5. BUM BO | | |
| 5. BUM BO | | - |
| 6. REKRUTMEN AKAD | | |
| 6. REKRUTMEN AKAD | | 59,704,297.11 |
| 7. B. PENYUSUTAN TANAMAN | | |
| 7. B. PENYUSUTAN TANAMAN | | 1,421,261,234.13 |
| 8. B. ONGKOS ANGKUT MATERIAL | | |
| 8. B. ONGKOS ANGKUT MATERIAL | | 147,244,961.69 |
| TOTAL BIAYA LANGSUNG | | 2,482,910,164.47 |
| TOTAL BIAYA TAK LANGSUNG | | |
| 1. OPERASI ALAT & SARANA KEBUN | | |
| 1. OPERASI ALAT & SARANA KEBUN | | 172,869,764.34 |
| 2. RAWAT ALAT & SARANA KEBUN | | |
| 2. RAWAT ALAT & SARANA KEBUN | | 983,250,555.87 |
| 3. Gaji SO | | |
| 3. Gaji SO | | 525,217,306.70 |
| 4. BUM SO | | |
| 4. BUM SO | | 137,311,879.72 |
| 5. BUM BO | | |
| 5. BUM BO | | - |
| 6. REKRUTMEN AKAD | | |
| 6. REKRUTMEN AKAD | | 59,704,297.11 |
| 7. B. PENYUSUTAN TANAMAN | | |
| 7. B. PENYUSUTAN TANAMAN | | 1,421,261,234.13 |
| 8. B. ONGKOS ANGKUT MATERIAL | | |
| 8. B. ONGKOS ANGKUT MATERIAL | | 147,244,961.69 |
| TOTAL BIAYA TAK LANGSUNG | | 3,446,859,999.57 |
| TOTAL BIAYA PRODUKSI | | 5,929,770,164.04 |

Sumber : PT. Sawindo Kencana

Berdasarkan struktur organisasi yang ada di perusahaan, penyusunan anggaran biaya Estate Manager pada PT. Sawindo Kencana adalah sebagai berikut :



Estate manager dalam hal ini mengatur dan mengendalikan bawahannya Kepala Kebun dan Account Manager dalam biaya-biaya:

- (a) Biaya pemeliharaan TM
- (b) Panen dan pengumpulan
- (c) Transport panen.

Cost of Sales adalah biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh CPO dan Kernel dengan rincian sebagai berikut :

1) Biaya Produksi Langsung

(a) Biaya Perawatan TM

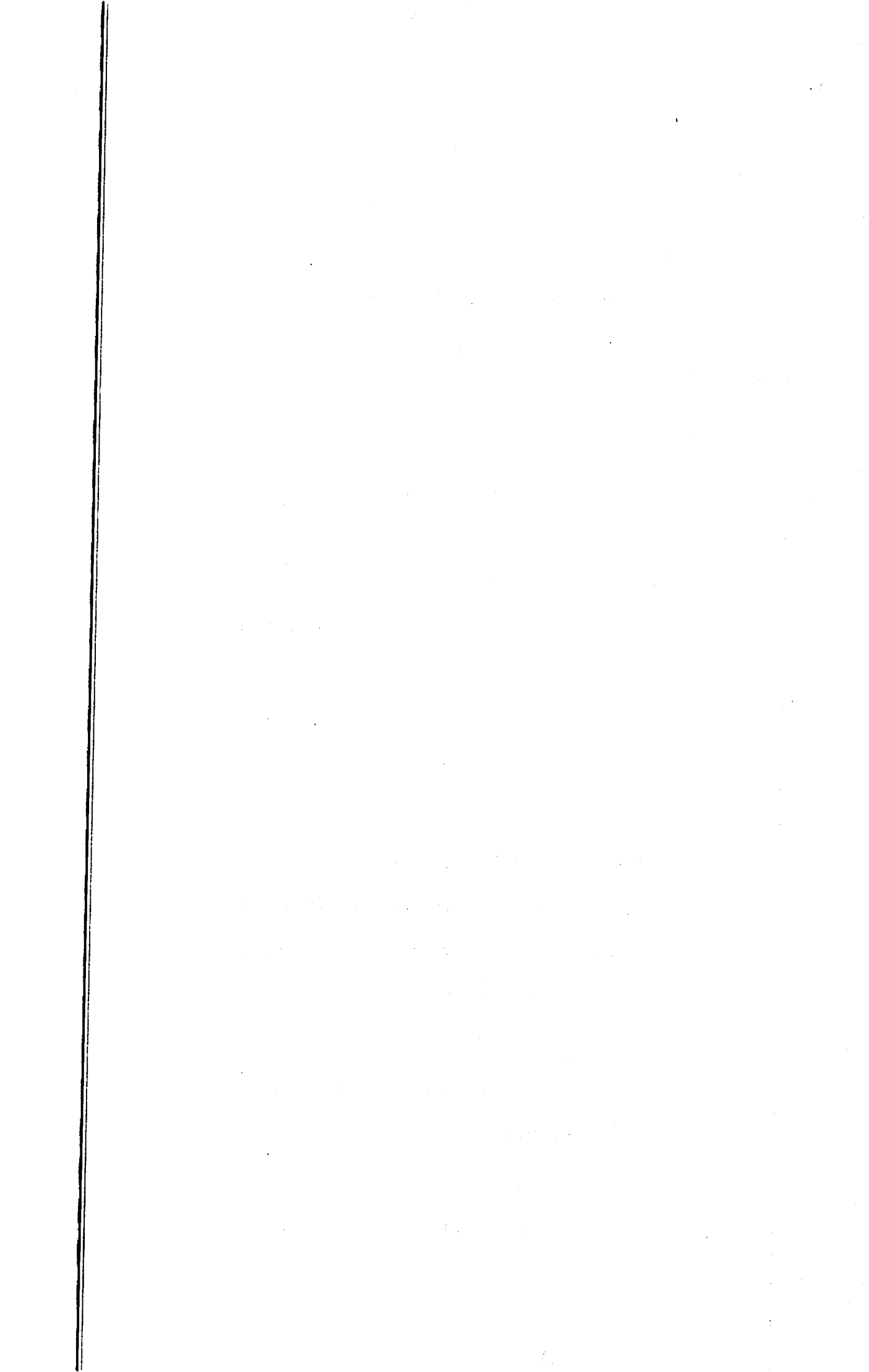
Biaya perawatan TM adalah biaya yang dikeluarkan untuk merawat pohon kelapa sawit yang sudah menghasilkan TM. Biaya yang dikeluarkan mencakup biaya tenaga kerja untuk merawat dan pembelian material berupa pupuk dan obat-obatan.

(b) Biaya Panen dan Pengumpulan

Biaya panen adalah biaya yang dikeluarkan untuk mengambil buah kelapa sawit yaitu TBS dan mengumpulkannya di tempat pemungutan hasil yang akan diangkut oleh truk ke pabrik. Biaya yang dikeluarkan berupa tenaga kerja permanent dan pembelian material untuk proses panen.

(c) Transport Panen

Transport panen adalah biaya pengangkutan buah kelapa sawit dari tempat pemungutan hasil untuk dibawa ke pabrik.



Biaya yang dikeluarkan berupa biaya transport yang dihitung berdasarkan kuantitas TBS yang diangkut.

(d) Pembelian TBS

Pembelian TBS dari perusahaan lain termasuk biaya angkutnya, yang dibutuhkan karena masih kurangnya produksi dari pohon kelapa sawit yang ditanam sendiri. TBS yang dibeli berasal dari kebun-kebin sekitar areal pabrik sendiri, diantaranya PT. Sumarco Makmun Indah, PT. Swarna Nusa Sentosa, PT. Bumi Permai Lestari dan KUD Bina Tani Sejahtera.

(e) Biaya Pengolahan

Biaya pengolahan adalah biaya proses pekerjaan pabrik yang mengolah bahan baku berupa Tandan Buah Segar (TBS) menjadi CPO dan Kernel. Biaya yang dikeluarkan berupa biaya tenaga kerja pengolah di pabrik dan pembelian material pembantu untuk proses pengolahan.

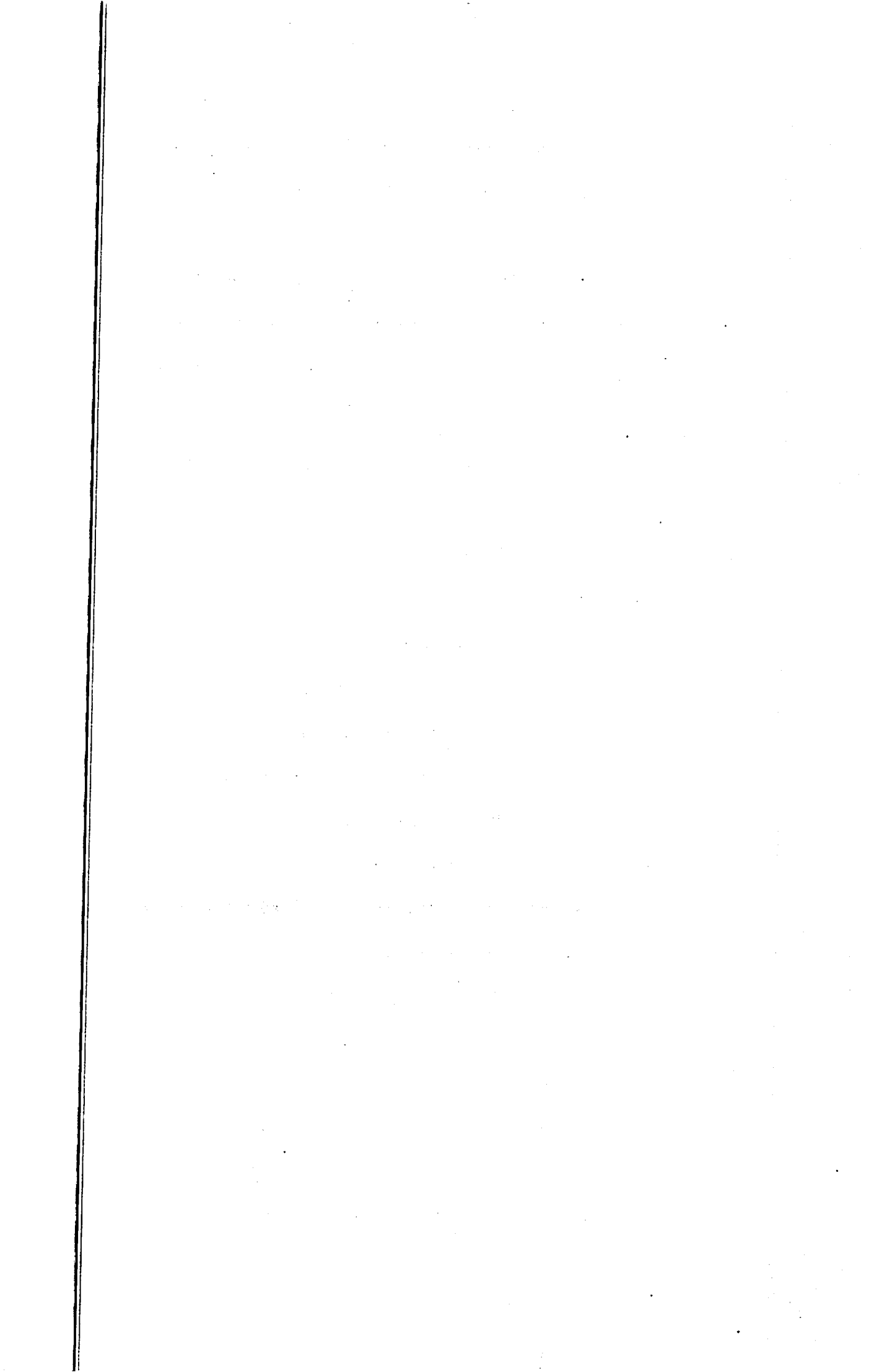
(f) Biaya Perawatan Alat dan Sarana Pabrik

Biaya perawatan alat dan sarana pabrik adalah biaya yang dikeluarkan untuk pembelian material atau spare pabrik maupun alat dan sarana pabrik dan biaya pengerjaannya apabila dikerjakan oleh pihak ketiga.

2) Biaya Produksi Tidak Langsung

(a) Biaya Operasi dan Rawat Alat dan Sarana Kebun

Biaya operasi dan rawat alat dan sarana kebun adalah biaya yang dikeluarkan untuk mendukung proses perawatan



tanaman dan prasarana kebun. Biaya yang dikeluarkan berupa biaya operasional kendaraan dan alat sarana berupa BBM dan oli serta perawatan kendaraan dan alat sarana berupa biaya perbaikan dan material untuk merawatnya.

(b) Biaya Overhead

Biaya overhead adalah biaya umum yang dikeluarkan untuk mendukung terlaksananya perawatan tanaman. Biaya itu berupa biaya stationery, biaya perjalanan dinas, biaya retribusi dan lain-lain.

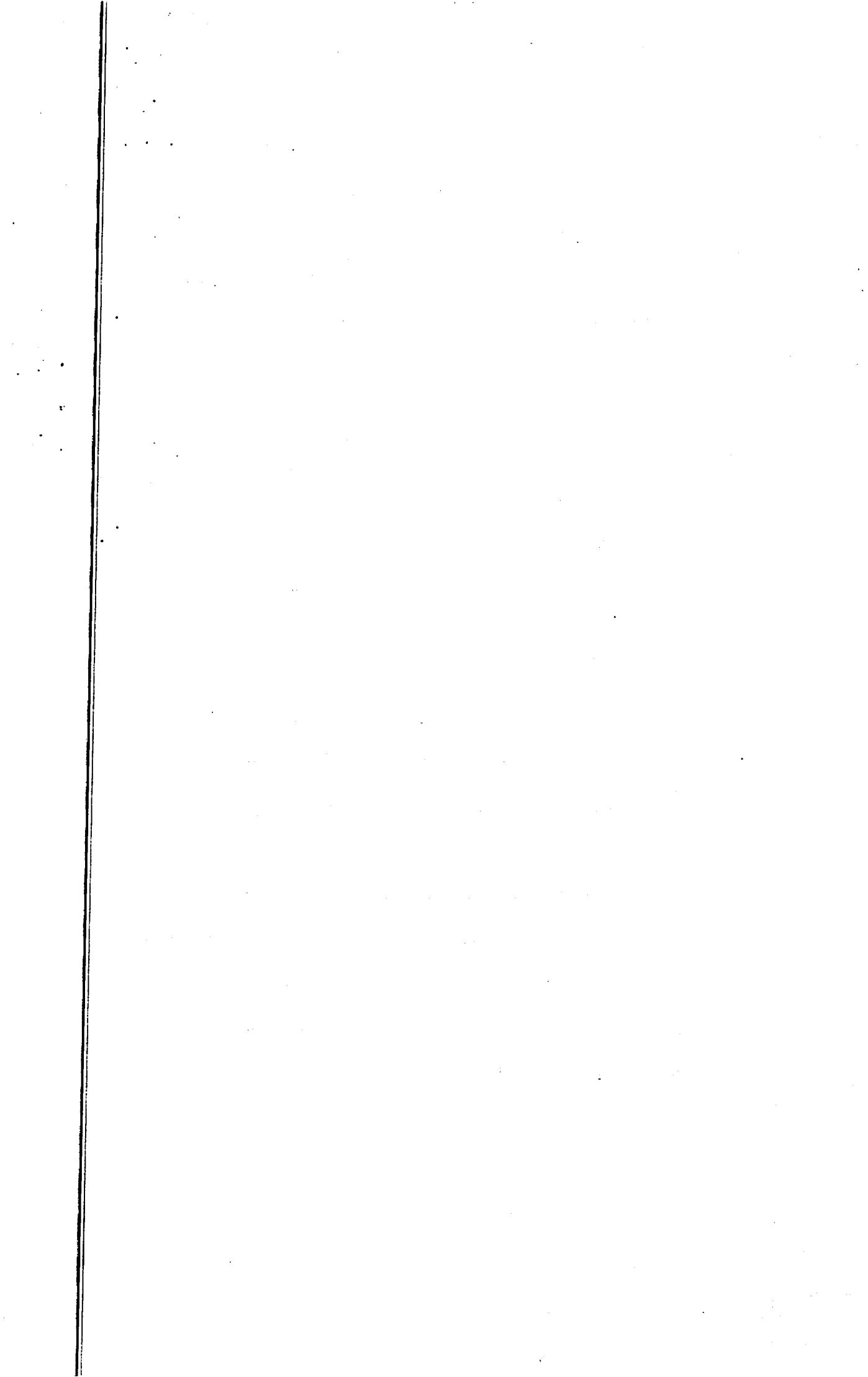
(c) Biaya Gaji Kebun

Biaya gaji kebun adalah biaya gaji untuk bagian administrasi yang mendukung proses perawatan tanaman.

(d) Biaya Rekrutment Akad

Biaya rekrutmen akad adalah biaya untuk mencari tenaga kerja untuk tenaga panen dan perawatan tanaman. Karena biasa terjadi kenaikan dan penurunan tenaga kerja sesuai dengan masa produksi tanaman kelapa sawit.

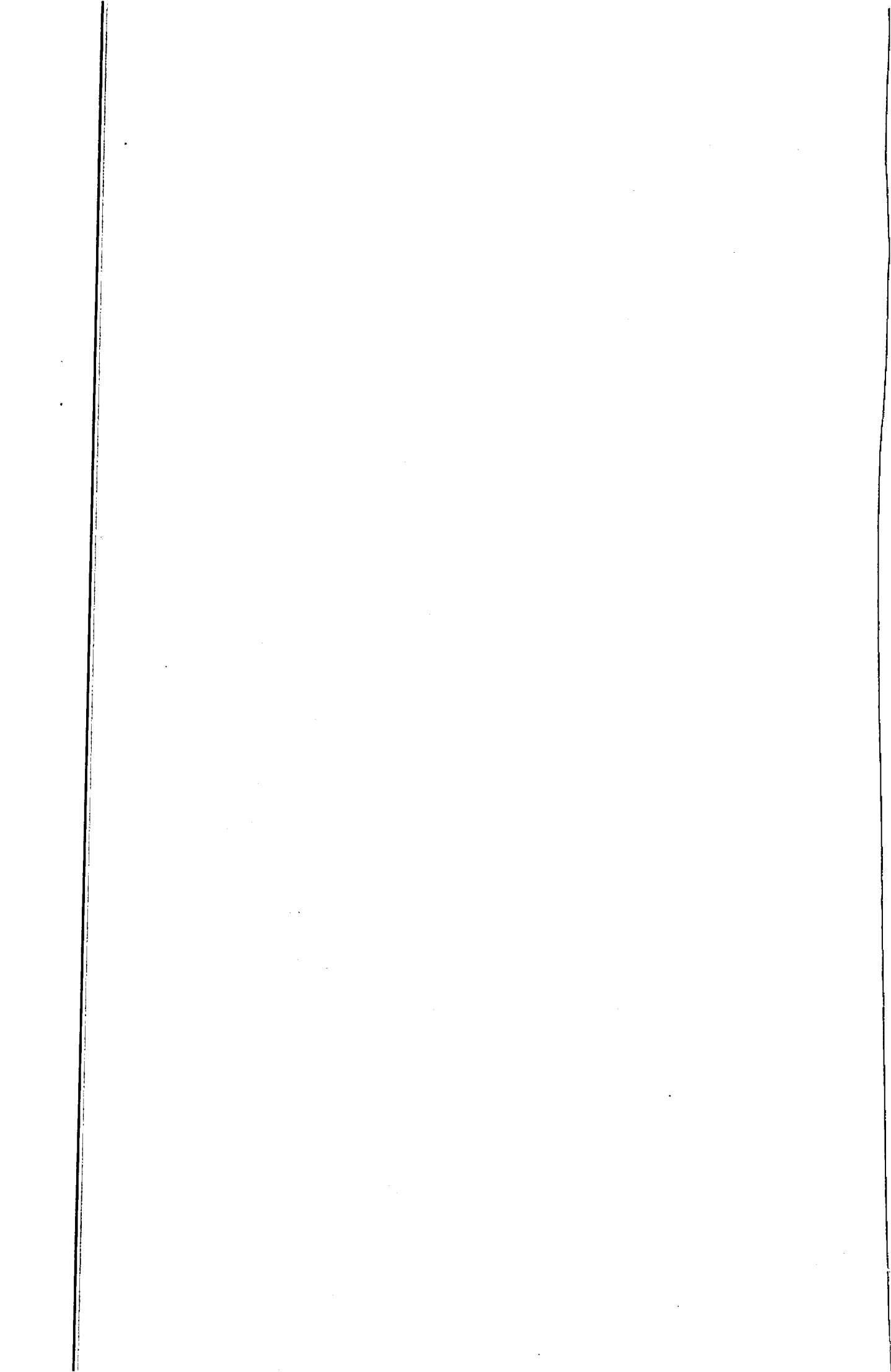
Anggaran biaya untuk tahun ke depan harus dilihat biaya-biaya yang akan dikeluarkan secara keseluruhan, dalam hal ini biaya-biaya yang telah diprediksikan dan yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan dengan merujuk kepada biaya-biaya yang telah terjadi pada tahun-tahun sebelumnya.



4.3. Laporan Pertanggungjawaban Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Pada PT. Sawindo Kencana

4.3.1. Laporan Pusat Pendapatan

Laporan pertanggungjawaban berisi tentang pertanggungjawaban pusat pendapatan dan pusat biaya. Pada pusat pendapatan, tingkat keluaran diukur dalam bentuk nilai uang, tetapi tidak ada usaha formal yang dilakukan untuk mengaitkan masukan atau biaya dengan keluaran yang dihasilkannya. Anggaran atau target penjualan telah dipersiapkan atau direncanakan terlebih dahulu, dimana berfungsi untuk mengukur transaksi-transaksi yang sudah dilakukan dalam rangka kegiatan pusat pendapatan secara keseluruhan. Kemudian hasil-hasil nyata dari seluruh kegiatan tersebut dibandingkan dengan nilai tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dalam suatu anggaran. Laporan pertanggungjawaban kegiatan pusat pendapatan disusun secara ringkas dan jelas sehingga direktur dapat memahami isi dari laporan pertanggungjawaban yang dibuat manajer pusat pendapatan. Dengan demikian maka direktur dapat menilai kinerja dan tanggung jawab manajer tersebut, dalam pencapaian tujuan perusahaan dan efisiensi biaya, semakin besar pencapaian laba dan semakin efisien pemakaian biaya, semakin besar pula imbalan yang diberikan perusahaan kepada masing-masing manajer. Laporan pertanggungjawaban pusat pendapat dapat dilihat pada tabel 3 sebagai berikut:



TABEL. III
PT. SAWINDO KENCANA
ANGGARAN PENDAPATAN DAN REALISASI
1 JULI 1999 – 30 JUNI 2000

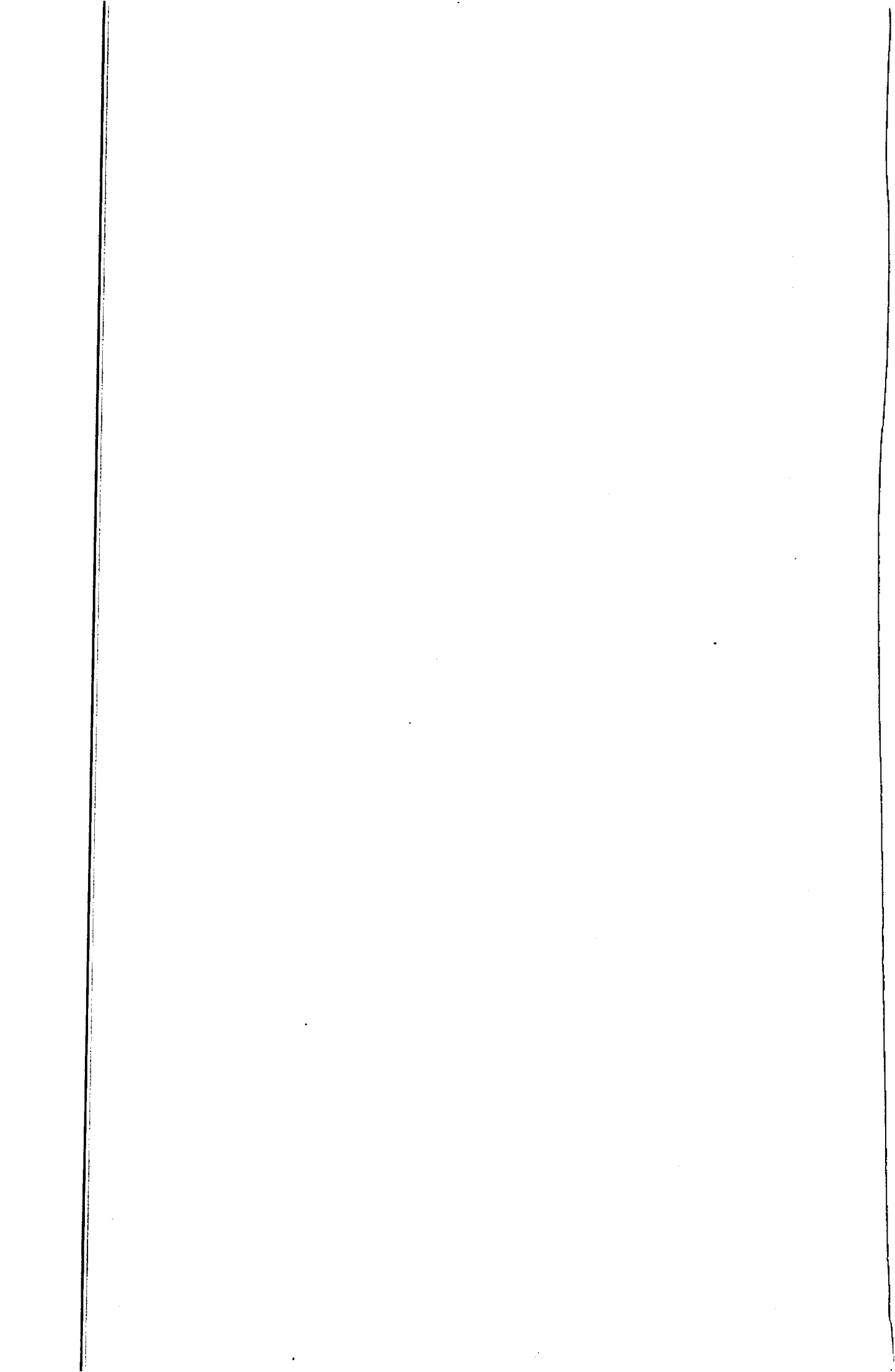
(dalam ribuan Rp.)

| Keterangan | Anggaran | | | Realisasi | | |
|------------|--------------|-----------|--------------|--------------|-----------|-------------|
| | Qty (Ton) | Harga/ton | Total | Qty (Ton) | Harga/ton | Total |
| TBS | 4.528 | 250.000 | 1.131.986 | 7.299 | 152.219 | 1.111.086,8 |
| CPO | 8.886 | 2.100.000 | 18.660.312,1 | 8.251 | 2.118.439 | 17.478.211 |
| Kernel | 1.612 | 1.500.000 | 2.418.747,4 | 1.958 | 1.200.000 | 2.349.989,9 |

Sumber : PT. Sawindo Kencana

Berdasarkan tabel 3 laporan pertanggungjawaban pusat pendapatan pada PT Sawindo Kencana, anggaran pendapatan TBS dan Kernel lebih besar dibandingkan dengan realisasinya sedangkan anggaran pendapatan CPO lebih kecil dibandingkan dengan realisasi pendapatan CPO. Untuk mengevaluasi lebih lanjut mengenai perbandingan antara anggaran dan realisasi, perusahaan menganalisis dengan menggunakan analisis varians.

PT Sawindo Kencana melakukan analisis varians transaksi penjualan yang bertujuan untuk mengendalikan penjualan. Analisis varians dilakukan perusahaan setiap 6 bulan sekali. Analisis ini dilakukan perusahaan dari anggaran pendapatan dengan realisasi untuk periode 30 Juni 2000 untuk masing-masing produksi adalah sebagai berikut:



TBS

1. Varians kuantitas penjualan

$$(K_s - K_a) \times H_a$$

Dimana :

K_s = Kuantitas penjualan yang sesungguhnya

K_a = Kuantitas penjualan yang dianggarkan

H_a = Harga jual yang dianggarkan

$$(7.299 - 4.528) \times 250.000 = \text{Rp. } 692.750.000 \text{ L}$$

2. Varians harga jual

$$(H_s - H_a) \times K_a$$

Dimana :

H_s = Harga jual yang sesungguhnya

$$(152.219 - 250.000) \times 4.528 = \text{Rp. } 442.752.368 \text{ R}$$

CPO

1. Varians kuantitas penjualan

$$(K_s - K_a) \times H_a$$

$$(8.251 - 8.886) \times 2.100.000 = \text{Rp. } 1.333.500.000 \text{ R}$$

2. Varians harga jual

$$(H_s - H_a) \times K_a$$

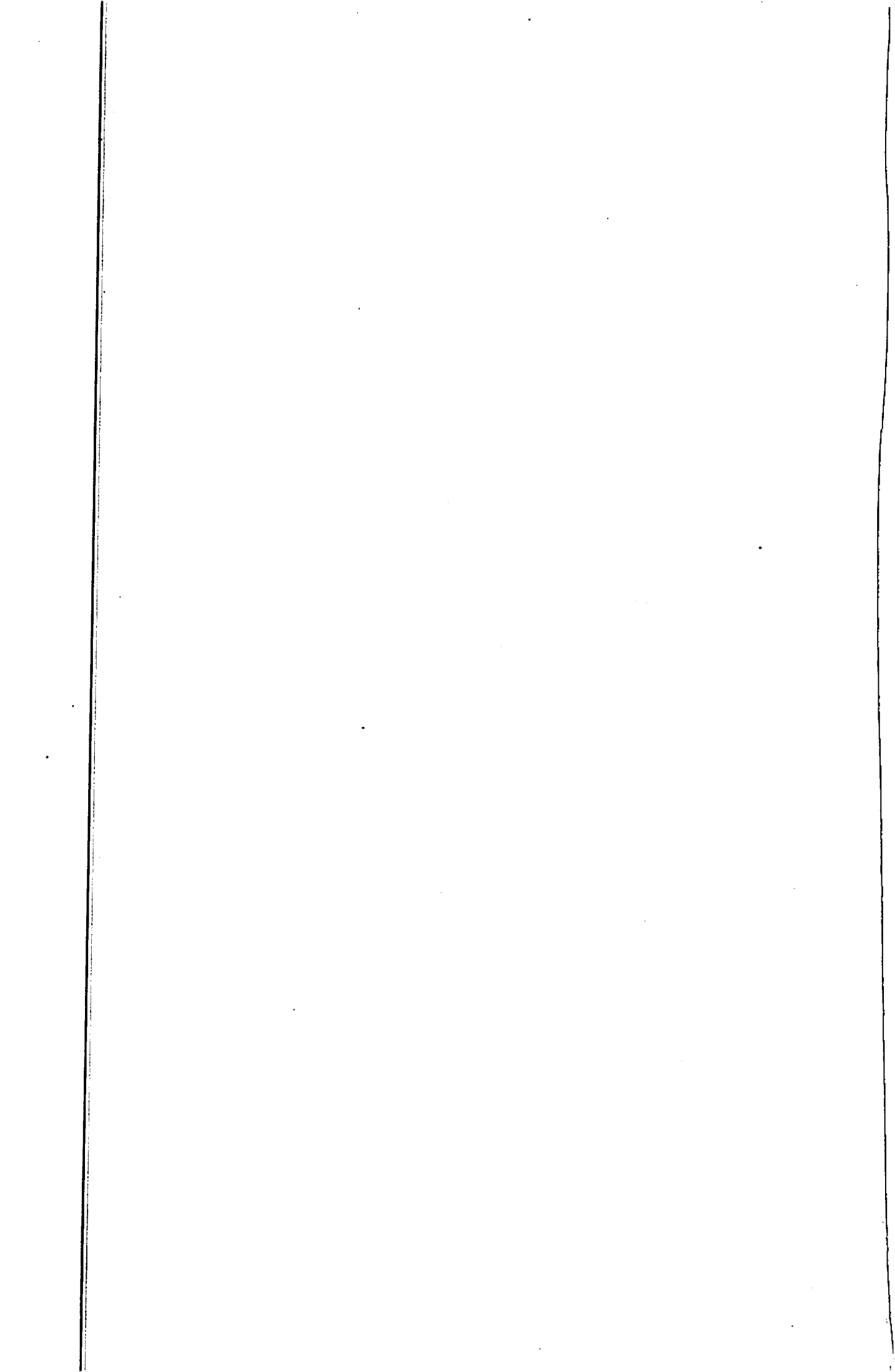
$$(2.118.439 - 2.100.000) \times 8.886 = \text{Rp. } 163.848.954 \text{ L}$$

Kernel

1. Varians kuantitas penjualan

$$(K_s - K_a) \times H_a$$

$$(1.958 - 1.612) \times 1.500.000 = \text{Rp. } 519.000.000 \text{ L}$$



2. Varians harga jual

$$(H_s - H_a) \times K_a$$

$$(1.200.000 - 1.500.000) \times 1.612 = \text{Rp. } 483.600.000 \text{ R}$$

TABEL IV
VARIANS KUANTITAS PENJUALAN
PT SAWINDO KENCANA

| Produk | Varians kuantitas penjualan | | | Keterangan |
|--------|-----------------------------|-------|-----------|---------------------|
| | Ks | Ka | Ha | |
| TBS | 7.299 | 4.528 | 250.000 | Rp. 692.750.000 L |
| CPO | 8.251 | 8.886 | 2.100.000 | Rp. 1.333.500.000 R |
| Kernel | 1.958 | 1.612 | 1.500.000 | Rp. 519.000.000 L |

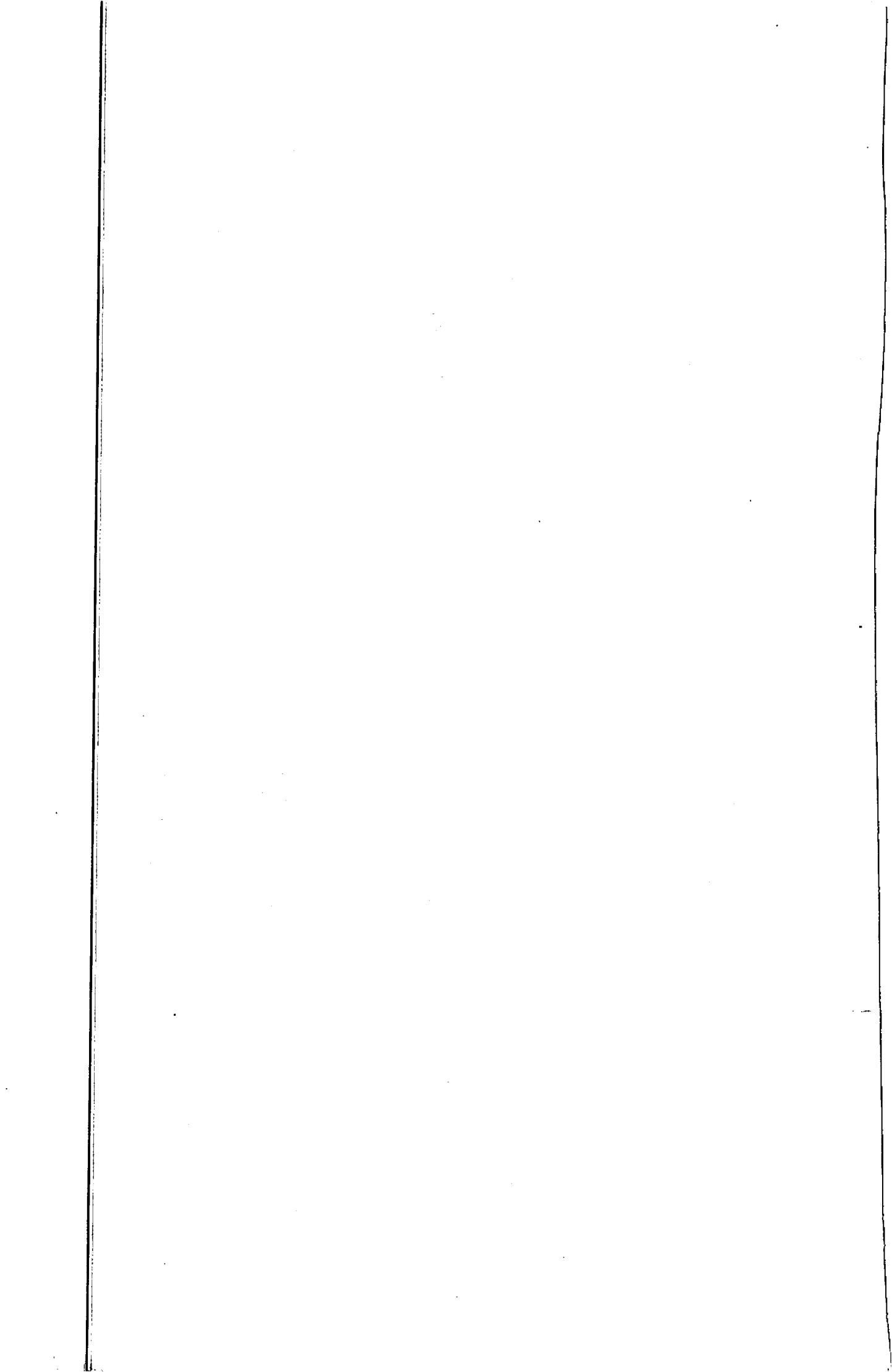
Sumber: Analisis Penulis

TABEL V
VARIANS HARGA JUAL
PT SAWINDO KENCANA

| Produk | Varians Harga Jual | | | Keterangan |
|--------|--------------------|-------|-----------|---------------------|
| | Hs | Ka | Ha | |
| TBS | 152.219 | 4.528 | 250.000 | Rp. 442.752.368 (R) |
| CPO | 2.118.439 | 8.886 | 2.100.000 | Rp. 163.848.954 L |
| Kernel | 1.200.000 | 1.612 | 1.500.000 | Rp. 483.600.000 (R) |

Sumber: Analisis Penulis

Varians kuantitas penjualan untuk TBS dan Kernel disebabkan karena kuantitas penjualan yang sesungguhnya lebih besar dari yang dianggarkan. Selisih laba (menguntungkan) ini disebabkan karena lebih rendahnya harga jual per/ton dari yang dianggarkan, sehingga kuantitas penjualan meningkat. Sedangkan selisih harga jual TBS



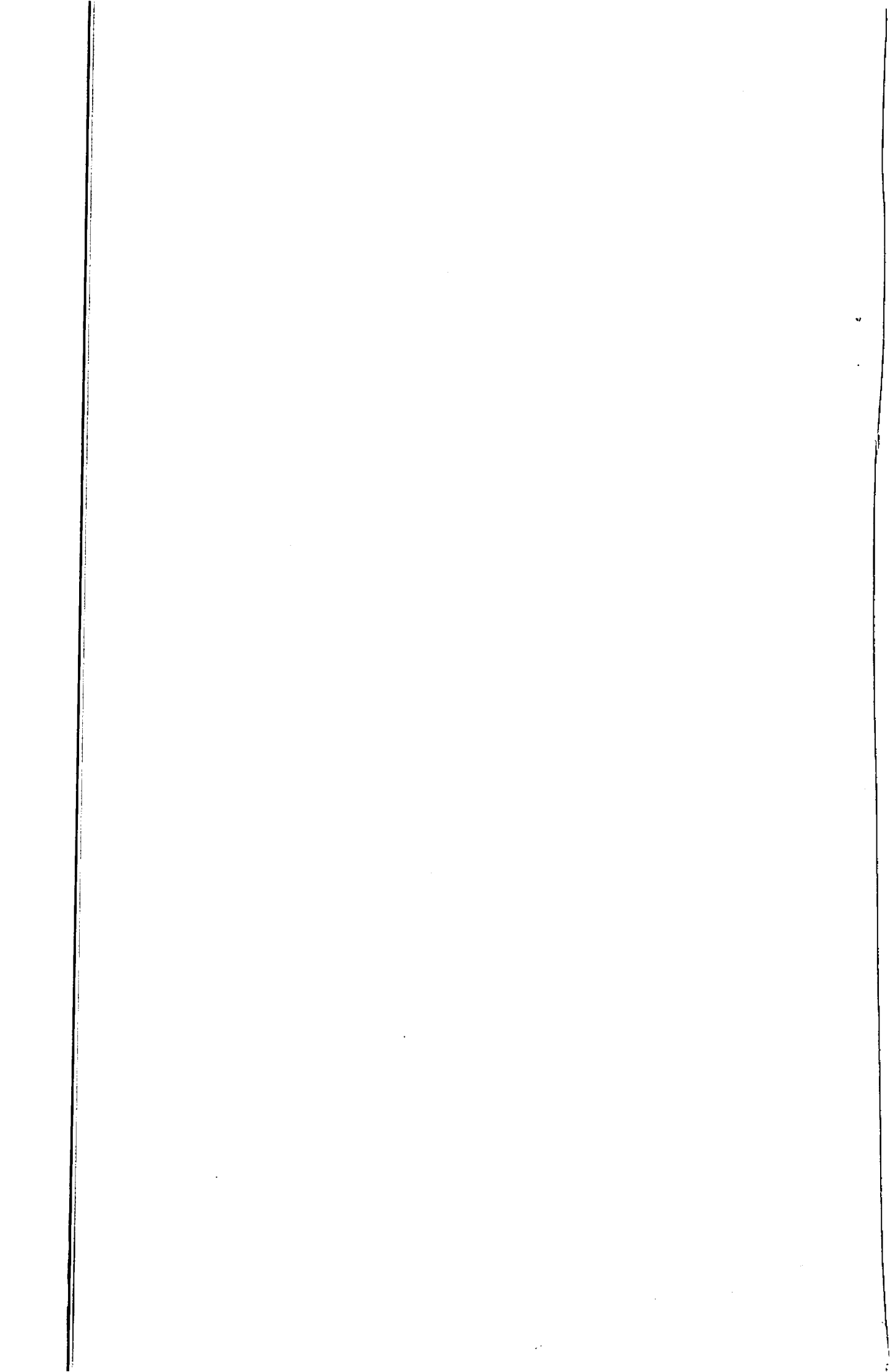
dan Kernel adalah rugi (tidak menguntungkan), hal karena perusahaan masih dalam tahap awal produksi jadi belum memproduksi secara maksimal, namun biaya pengolahan sudah maksimal.

Selisih kuantitas penjualan CPO adalah rugi karena kuantitas penjualan yang sesungguhnya lebih kecil yang dianggarkan dan selisih harga jualnya laba. Hal ini disebabkan karena bahan baku berupa Tanaman Buah Segar yang dihasilkan dari kebun sendiri masih kecil sehingga bahan baku masih sedikit tidak sesuai kebutuhan seharusnya walaupun sudah melakukan pembelian bahan baku TBS ke perusahaan / perkebunan lain sehingga CPO dan karnel yang dihasilkan masih sedikit.

4.3.2. Laporan Pusat Biaya

Pusat tanggung jawab adalah titik atau tempat beradanya pengendalian atas terjadinya biaya, timbulnya penghasilan atau digunakannya dana investasi dalam sebuah perusahaan. Pusat biaya merupakan pusat tanggung jawab yang memiliki kendali atas terjadinya biaya.

Laporan pusat biaya sangat penting bagi perusahaan, karena dapat membantu dalam menetapkan lingkup pertanggungjawaban manajer dan juga dalam menentukan bagaimana kinerja akan dinilai. Pusat biaya dinilai dengan menggunakan laporan kinerja, dalam arti apakah memenuhi standar biaya yang telah ditetapkan atau tidak.



Laporan pertanggungjawaban Estate Manajer periode 1 Juli 1999 – 30 Juni 2000 adalah sebagai berikut

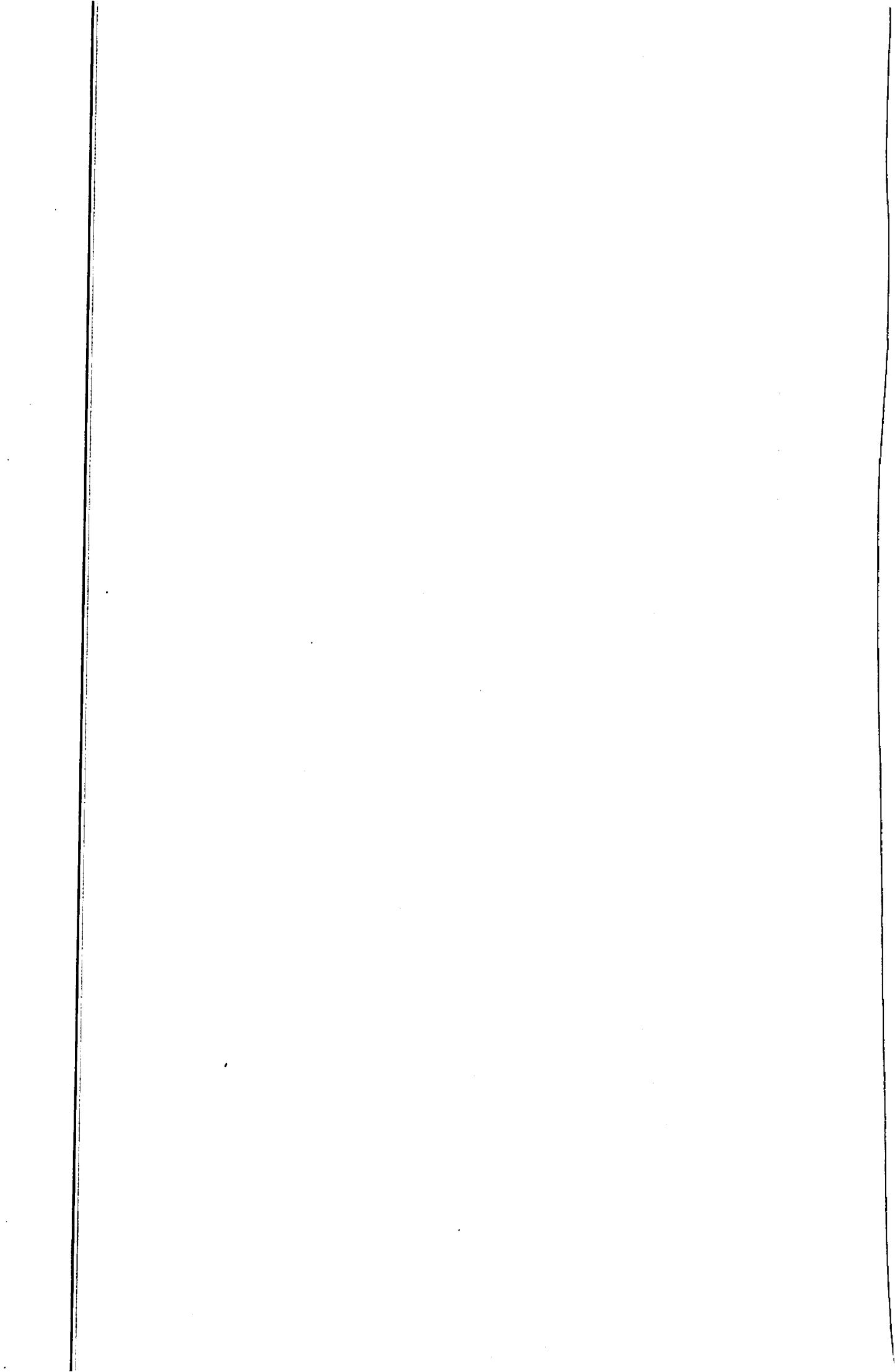
TABEL VI
PT. SAWINDO KENCANA
ANGGARAN BIAYA DAN REALISASI
1 JULI 1999 – 30 JUNI 2000

| KETERANGAN | PER 30 JUNI 2000 | | |
|-----------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| | REALISASI | ANGGARAN | VARIANS |
| BIAYA PRODUKSI | | | |
| BIAYA LANGSUNG | | | |
| 1. RAWAT TBM | 61.821.048.00 | - | 61.821.048.00 |
| 2. RAWAT TM | 836.534.857.41 | 836.534.857.41 | |
| 3. TRANSPORT PANEN | 844.812.210.06 | 844.812.210.06 | |
| 4. PANEN | 801.563.097.00 | 801.563.097.00 | |
| TOTAL BIAYA LANGSUNG | 2,544,731,212.47 | 2,482,910,164.47 | 61,821,048.00 |

Sumber : PT. Sawindo Kencana

Pusat biaya PT Sawindo Kencana dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum dilaksanakan secara optimal karena perusahaan tidak menyajikan secara jelas selisih biaya antara anggaran dengan realisasinya seperti penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi, perhitungan analisis varians. sehingga tidak terdapat koreksi terhadap biaya yang dikeluarkan dan tidak lanjut manajemen atas selisih dari pusat biaya tersebut.

Berdasarkan tabel 6 mengenai anggaran biaya PT Sawindo Kencana, manajemen perusahaan mengharuskan bagian produksi untuk selalu melakukan pengendalian yang ketat terhadap pengeluaran biaya produksi. Untuk mengendalikan biaya produksi

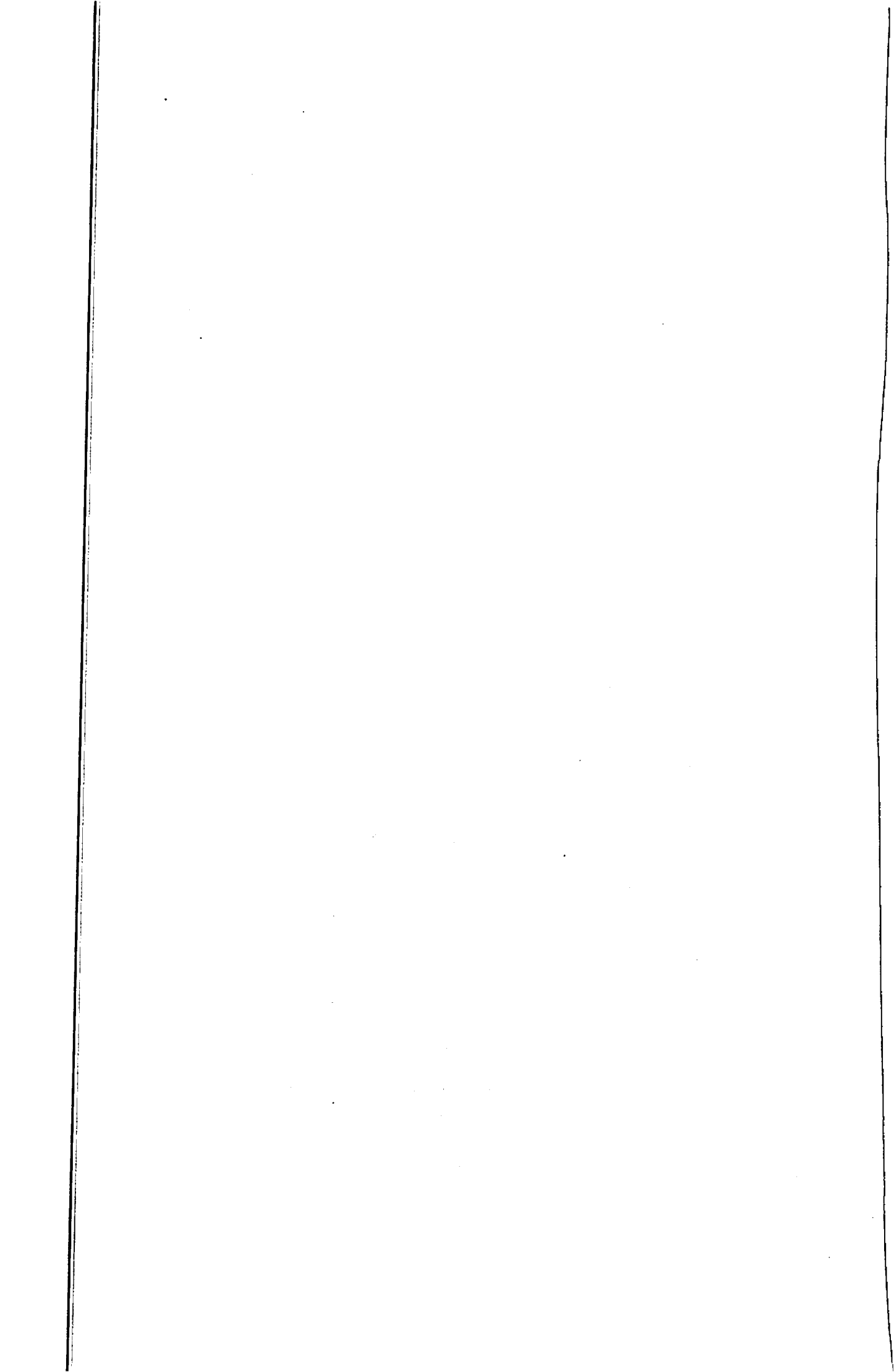


perusahaan menggunakan cara yang dikembangkan secara bertahap melalui proses siklus perencanaan biaya bahan baku, proses pengembangan, dan pengadaan bahan baku tersebut.

Dalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggung jawaban pada PT Sawindo Kencana dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalikan dengan yang tidak terkendalikan. Biaya terkendalikan adalah biaya-biaya yang langsung berhubungan dengan proses produksi seperti biaya rawat TBM, biaya rawat TM biaya transportasi panen dan biaya panen, sedangkan biaya tidak terkendalikan adalah biaya-biaya yang secara tidak langsung berhubungan dengan proses produksi perusahaan seperti biaya operasi alat dan sarana kebun. Manajemen pusat biaya hanya bertanggung jawab terhadap biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, yang disajikan dalam laporan biaya dan dimintakan pertanggungjawabannya.

4.4. Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan Dan Pusat Biaya Pada PT. Sawindo Kencana

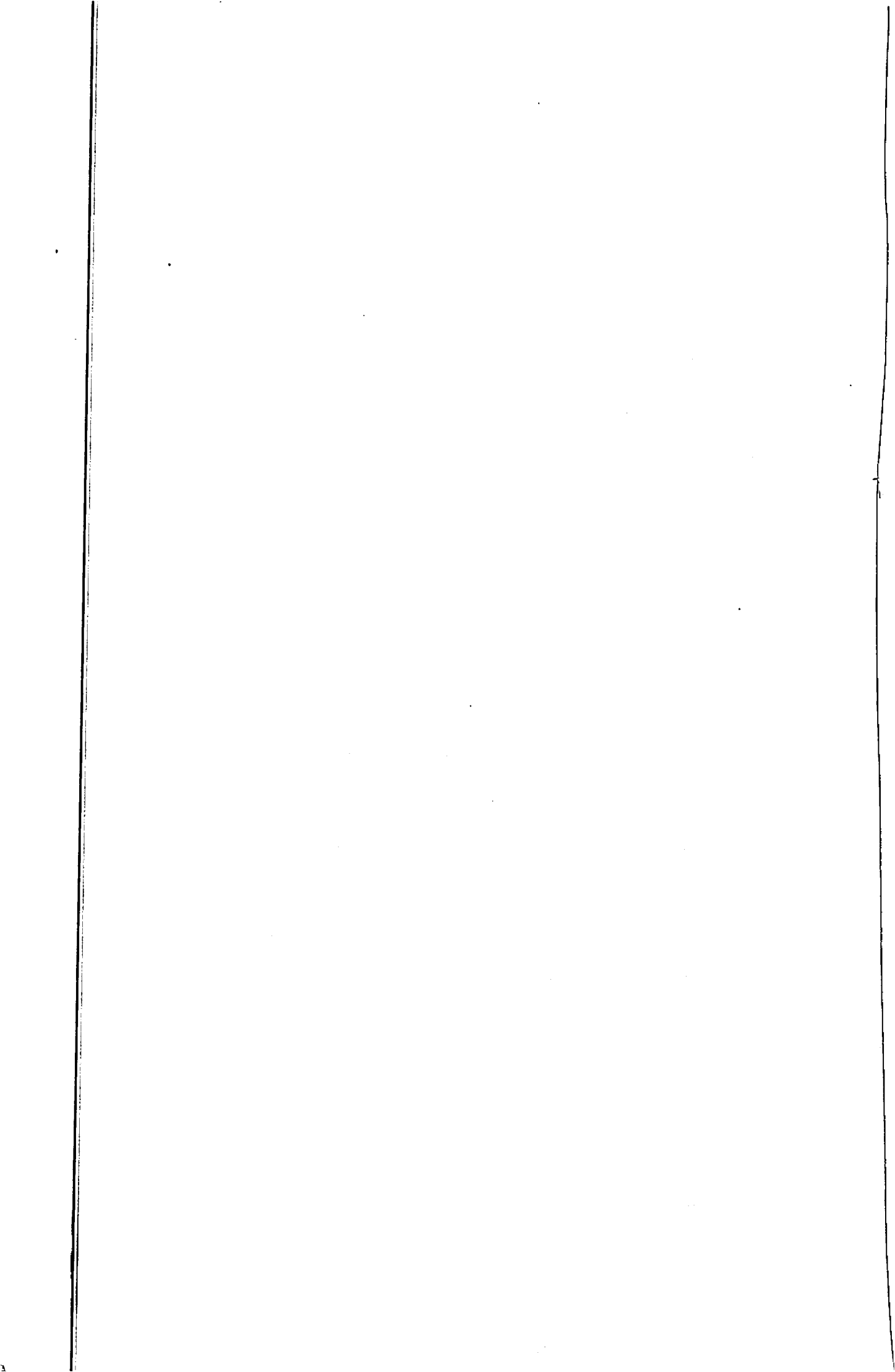
Dalam suatu perusahaan, pengendalian biaya merupakan suatu hal yang mutlak, dan pelaksanaannya harus dijaga dan dikendalikan sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Bagi manajemen, dengan adanya pembagian tugas dan wewenang yang jelas akan mempermudah untuk menyelenggarakan dan memelihara pencatatan data secara kuantitatif dan mudah memecahkan masalah yang dihadapi.



Informasi akuntansi pertanggungjawaban di PT Sawindo Kencana merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian yang dilakukan perusahaan antara lain yaitu dengan cara memberikan peran aktif bagi para manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor (*score*) yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumber ekonomi untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran anggaran.

Untuk mengetahui apakah tugas dan wewenang yang didelegasikan tersebut sudah dijalankan dengan baik, perlu sarana yang dapat dipergunakan untuk menunjang tugas pengawas oleh pimpinan. Salah satu sarana tersebut adalah penerapan atas sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan sistem untuk mengendalikan tanggung jawab tiap-tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, yaitu melalui pengendalian atas biaya yang dikeluarkan tiap-tiap unit kerja yang bersangkutan, yang terungkap dalam laporan pertanggungjawaban. Berdasarkan laporan pertanggungjawaban ini, manajemen dapat mengambil tindakan korektif yang diperlukan atau melakukan penilaian terhadap kinerja masing-masing unit.

Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai sarana pengendalian pusat pendapatan dan pusat biaya, karena informasi yang ada

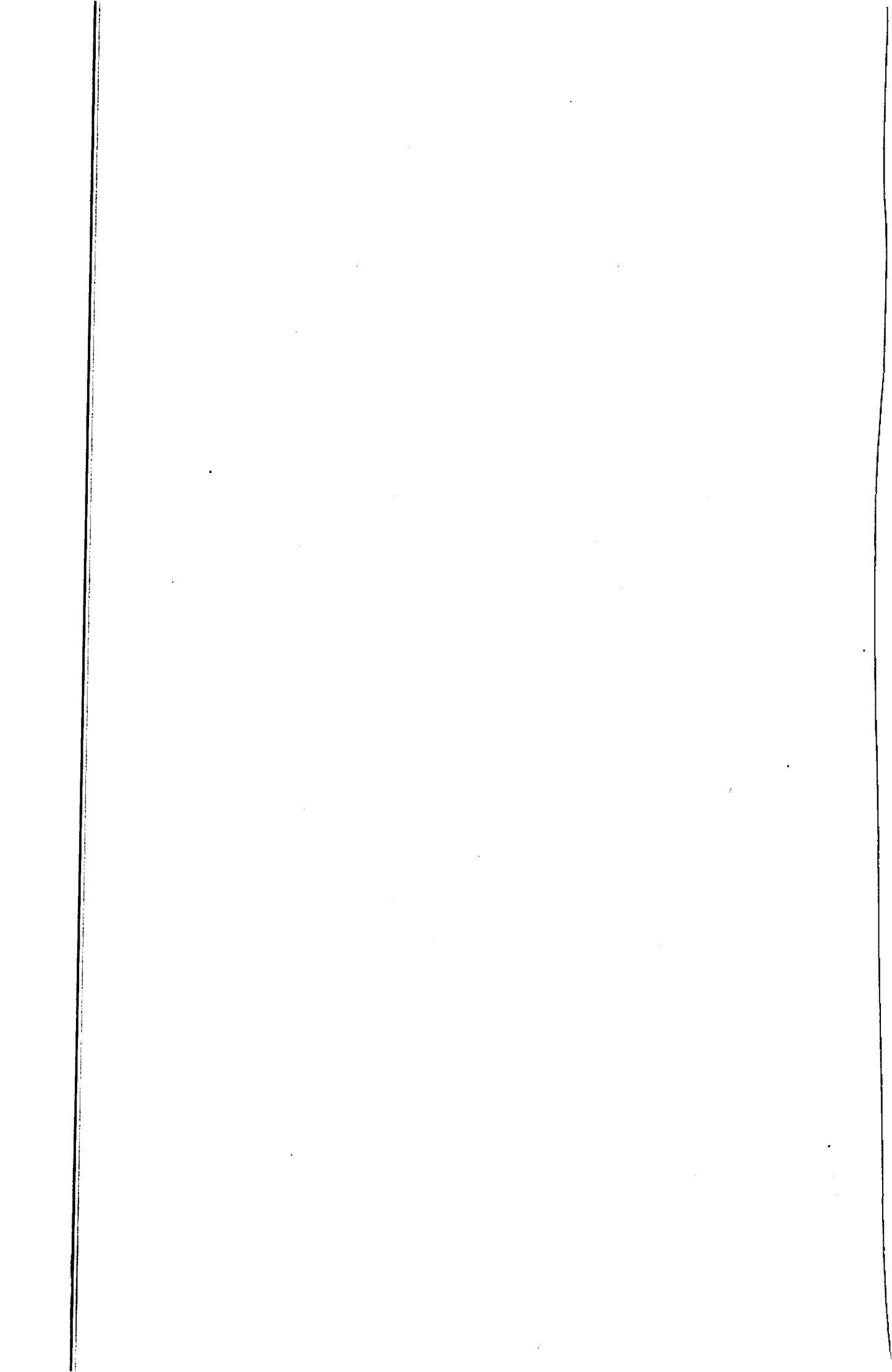


dalam akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Sawindo Kencana meliputi unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yang dilaksanakan perusahaan berdasarkan masing-masing manajer yang telah ditetapkan sesuai dengan struktur organisasinya.

Secara keseluruhan PT. Sawindo Kencana telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya. Perusahaan dalam hal ini Sales Manager melakukan realisasi target yang telah ditentukan sebelumnya, hal ini dikarenakan masih sedikitnya bahan baku yang masuk sehingga hasil produksinya belum maksimal, namun dari total CPO dan Kernel yang dihasilkan seluruhnya sudah terjual 1999/2000.

Kegiatan pembiayaan yang dilakukan pusat biaya pada PT. Sawindo Kencana belum efisien, hal ini terlihat karena adanya varians atau selisih dalam biaya rawat TBM. Penyebab terjadinya selisih biaya rawat TBM sebesar Rp. 61.821.048,- karena PT Sawindo Kencana untuk periode 30 Juni 2000 tidak menganggarkan biaya tersebut. Oleh karena itu peran aktif manajemen pada pusat pusat biaya perlu ditingkatkan lagi khususnya dalam pembuatan anggaran yang disusun oleh Estate Manager pada masa yang akan datang.

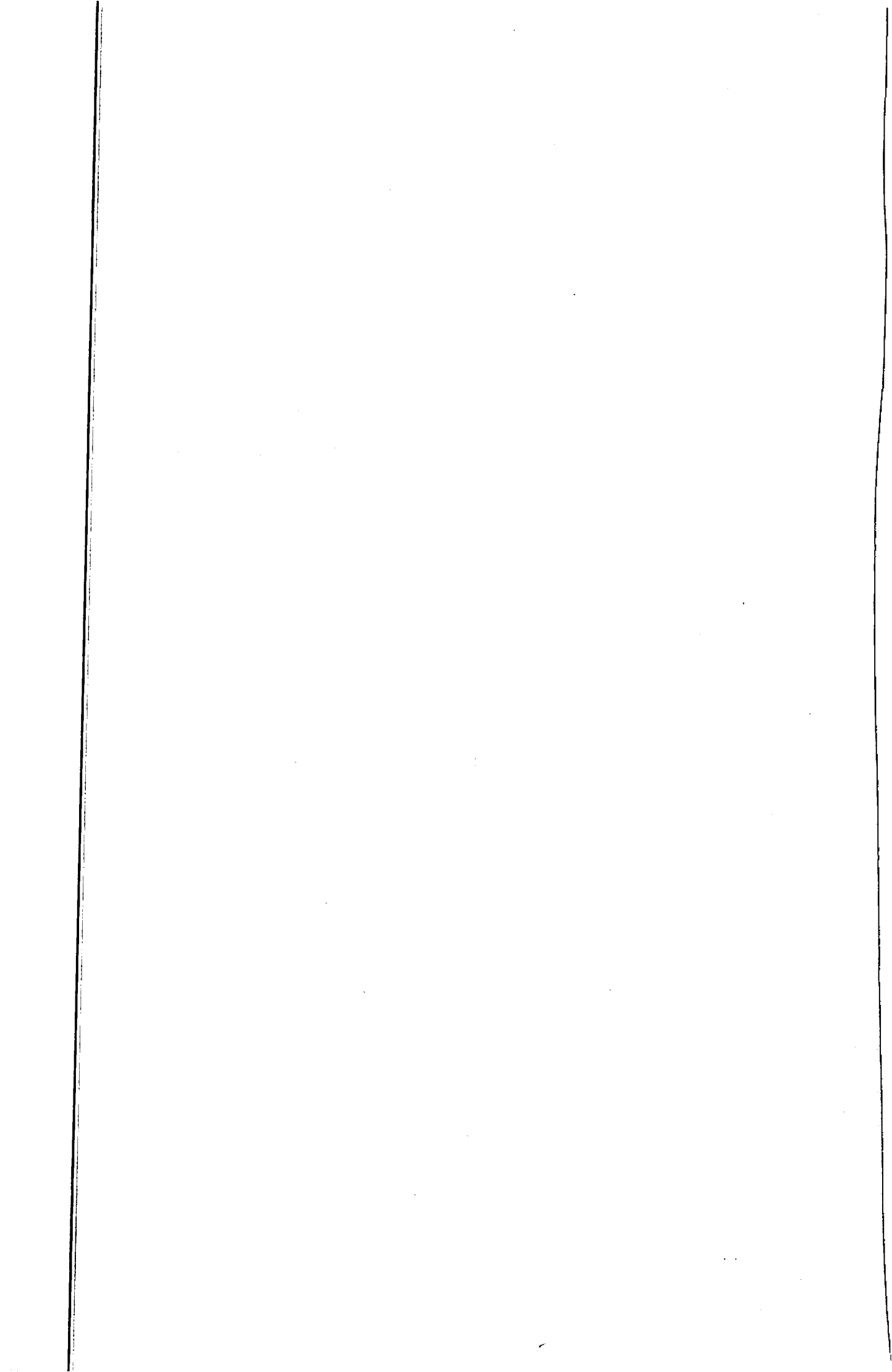
Berdasarkan penelitian dan wawancara penulis dengan pihak PT. Sawindo Kencana, diketahui bahwa salah satu indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah anggaran dan realisasinya. Selain menggunakan anggaran sebagai alat penilaian kinerja pihak perusahaan juga melakukan indikator lain dalam melakukan penilaian kinerja, indikator tersebut adalah berupa daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dibuat



oleh direktur. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) berisi daftar penilaian pegawai yang bekerja di PT. Sawindo Kencana.

Pengendalian dalam pusat pendapatan pada PT Sawidno Kencana mencakup analisis, penelaahan, kebijakan, prosedur, metode, dan pelaksanaan aktual untuk dapat mencapai volume penjualan yang telah dianggarkan, sehingga mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi yang ditanamkan. Pengendalian penjualan merupakan alat atau sarana yang digunakan manajemen dalam mengelola aktivitas operasional perusahaan melalui laporan yang menganalisa kegiatan penjualan yang mengungkapkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, agar dapat dilakukan tindakan perbaikan. Laporan penjualan mencakup pelaksanaan penjualan yang aktual, anggaran penjualan tahun atau bulan berjalan, analisa penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan, pendapatan, biaya dan harga per unit dari masing-masing produk serta laporan laba rugi. Pusat pendapatan merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dalam satu organisasi yang prestasi manejernya dinilai atas dasar pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya.

Sedangkan pusat biaya PT Sawindo Kencana dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum dilaksanakan secara optimal karena perusahaan tidak menyajikan secara jelas selisih biaya antara anggaran dengan realisasinya, sehingga tidak terdapat koreksi terhadap biaya yang dikeluarkan dan tindak lanjut manajemen atas selisih dari pusat biaya tersebut.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

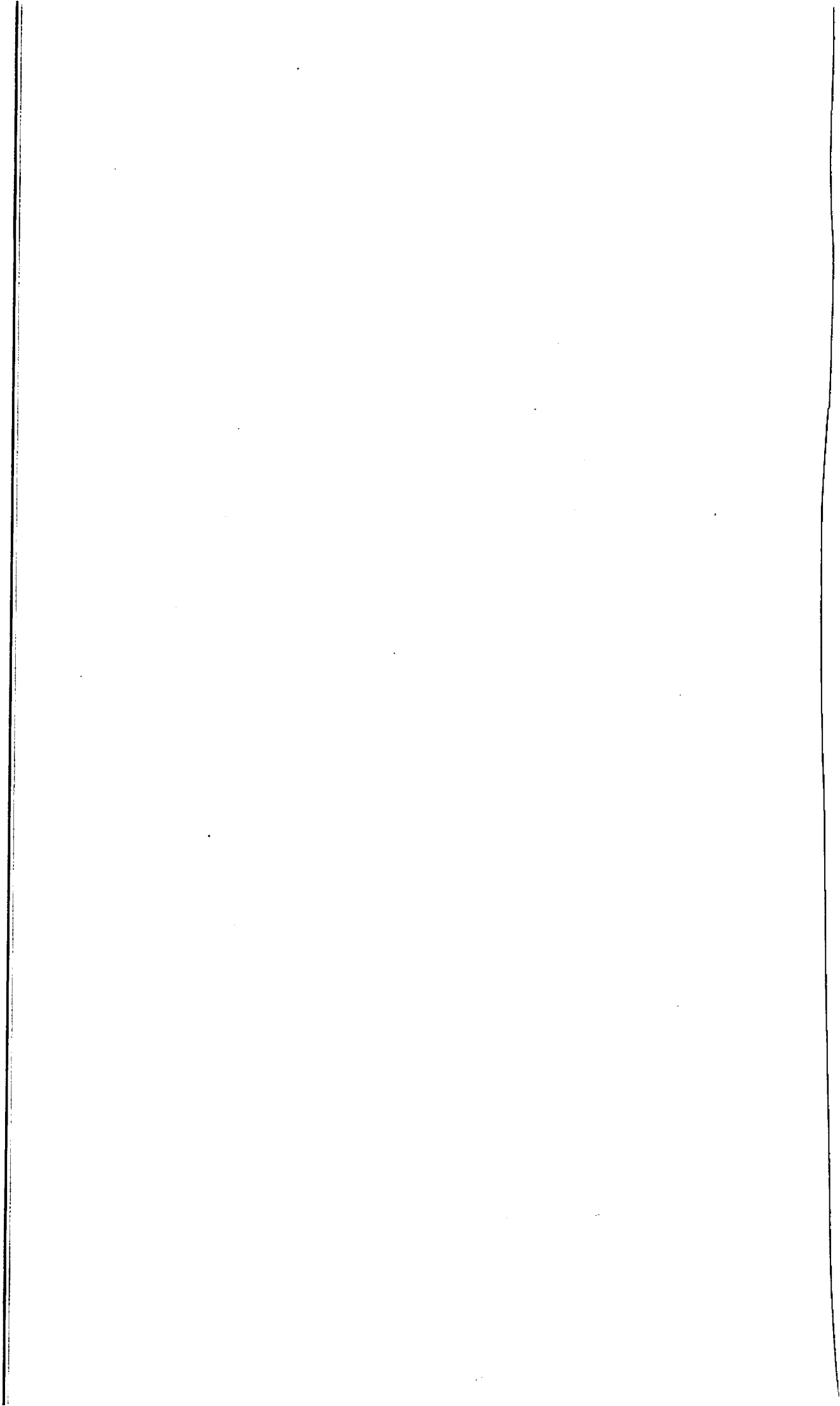
5.1. Simpulan

5.1.1. Simpulan Umum

PT Sawindo Kencana telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sarana pengendalian atas pusat pendapatan dan pusat biaya. Dalam hal ini Sales Manager diukur prestasinya berdasar pencapaian target. Sedangkan manager pusat biaya diukur berdasarkan anggaran biaya yang disediakan, pengendalian dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Namun demikian analisis varian dilakukan tidak rinci.

5.1.2. Simpulan Khusus

- 1) Anggaran pendapatan merupakan rencana rinci yang menunjukkan penjualan yang diperkirakan akan terjadi dimasa mendatang dan biasanya dinyatakan dalam nilai uang maupun satuan produk. Anggaran pusat pendapatan disusun dari peramalan pendapatan (*forecast pendapatan*). Peramalan pendapatan yang dilakukan perusahaan berhubungan dengan potensi penjualan perusahaan atau bagian pasar yang akan dapat dicapai perusahaan. Anggaran



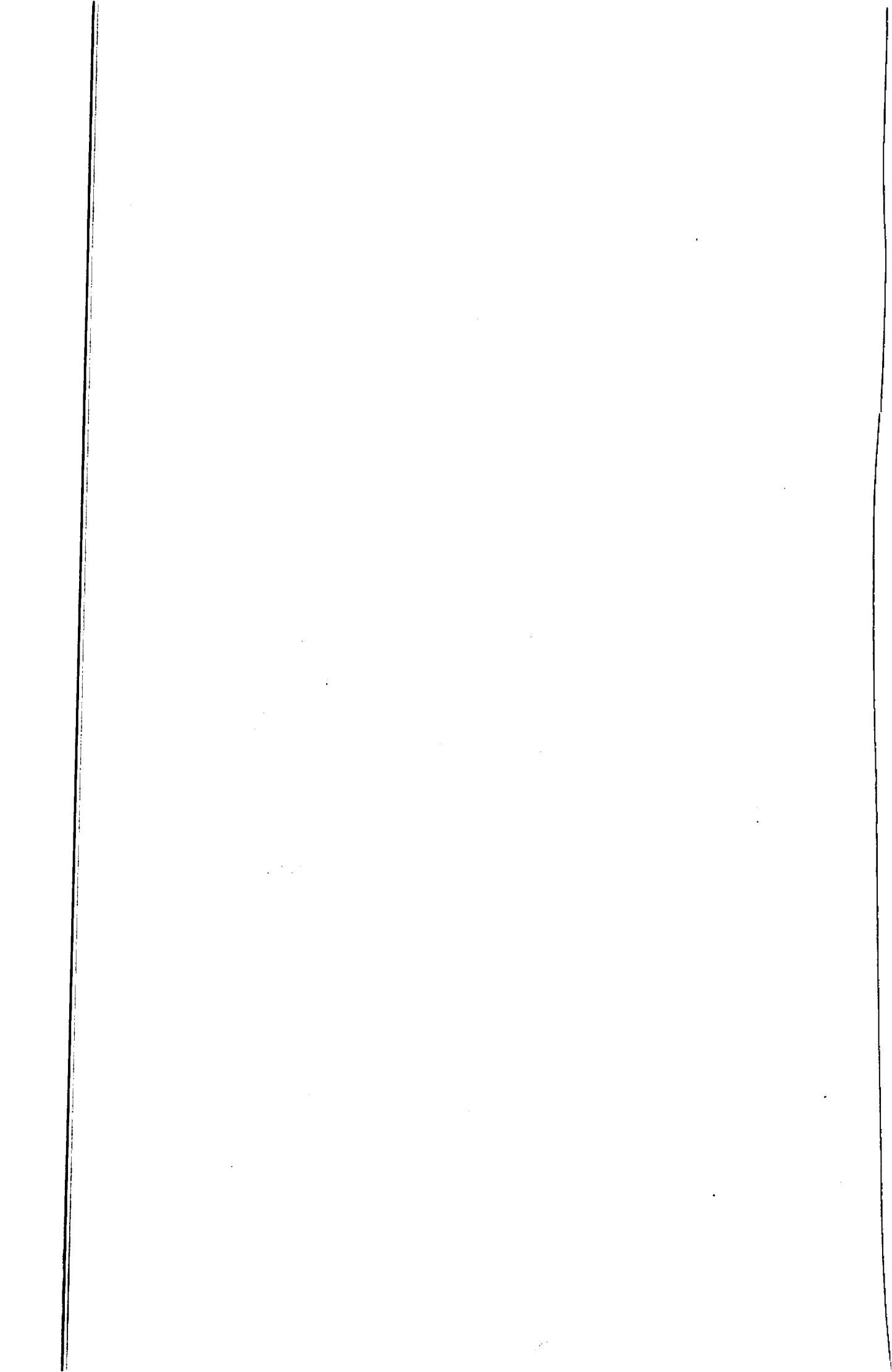
pendapatan perusahaan untuk periode Januari – juni tahun 2000 adalah sebesar Rp. 22.211.045.500,- yang terdiri dari..

1. Culd Palm Oil (CPO) sebesar Rp. 18.660.600.000,-

2. Inti Sawit/Kernel sebesar Rp. 2.418.000.000,-

2) Dalam rangka pengendalian pusat pendapatan maka telah disusun anggaran atau target penjualan. Anggaran tersebut berfungsi untuk mengukur transaksi-transaksi yang sudah dilakukan dalam rangka kegiatan pusat pendapatan secara keseluruhan. Kemudian hasil nyata dari seluruh kegiatan tersebut dibandingkan dengan nilai tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan dalam satuan anggaran sehingga direktur dapat menilai kinerja dan tanggung jawab manajer tersebut, dalam pencapaian tujuan perusahaan efisiensi biaya. Selain itu PT. Sawindo Kencana melakukan analisis varians terhadap transaksi penjualan yang bertujuan untuk mengendalikan penjualan. Pengendalian yang dilakukan pada pusat biaya PT Sawindo Kencana belum dilaksanakan secara optimal karena perusahaan tidak menyajikan secara jelas selisih biaya antara anggaran dengan realisasinya, sehingga tidak dapat dilakukan koreksi maupun tindak lanjut secara tepat.

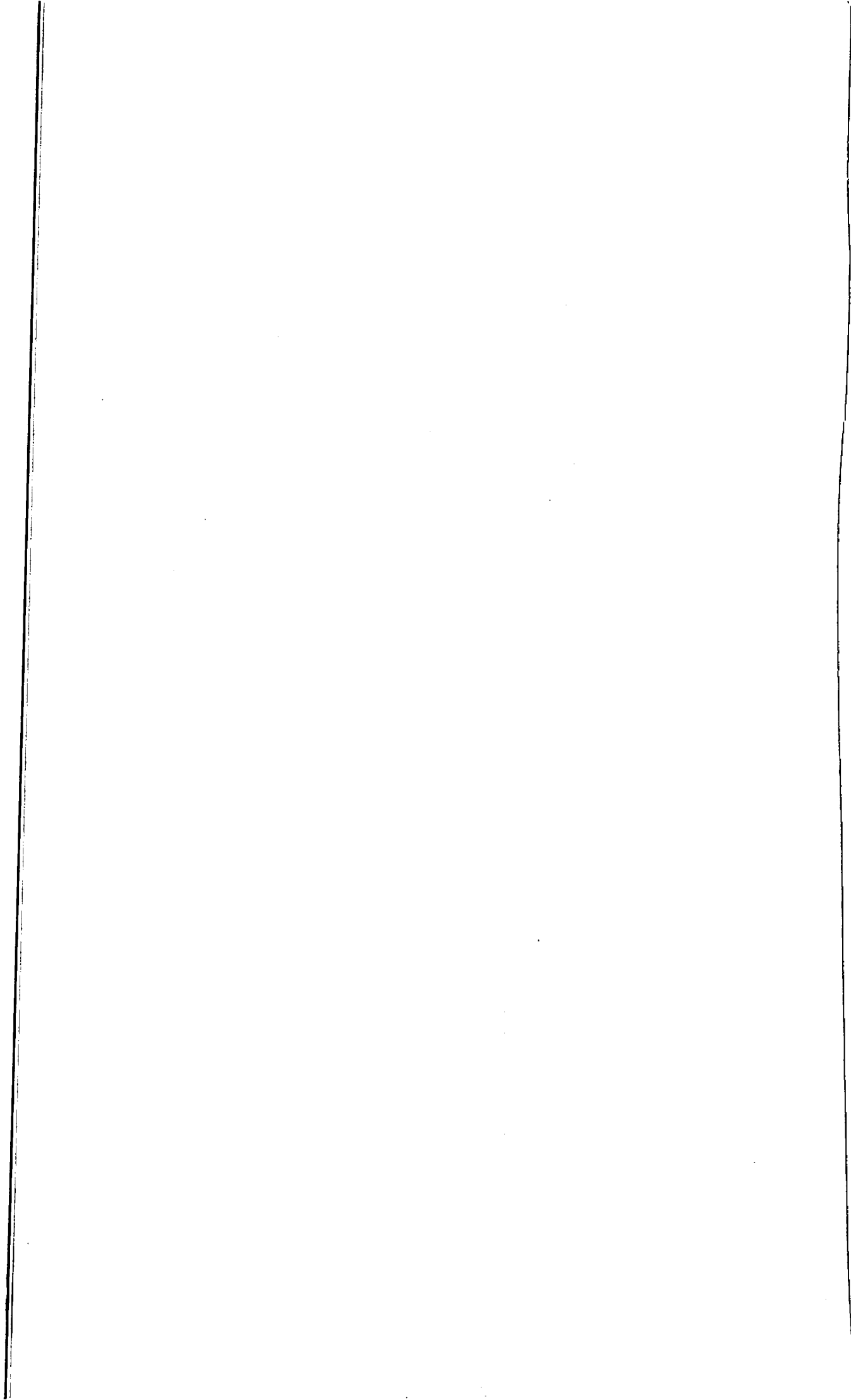
3) Akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai sarana pengendalian pusat pendapatan dan pusat biaya, karena informasi yang dihasilkan akuntansi pertanggungjawaban berupa informasi kinerja untuk masing-masing pusat tanggung jawab. Namun



demikian PT Sawindo Kencana belum memaksimalkan pemanfaatan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian. Karena analisis varians tidak dilakukan secara rinci, sehingga tidak dapat diambil tindakan koreksi secara tepat.

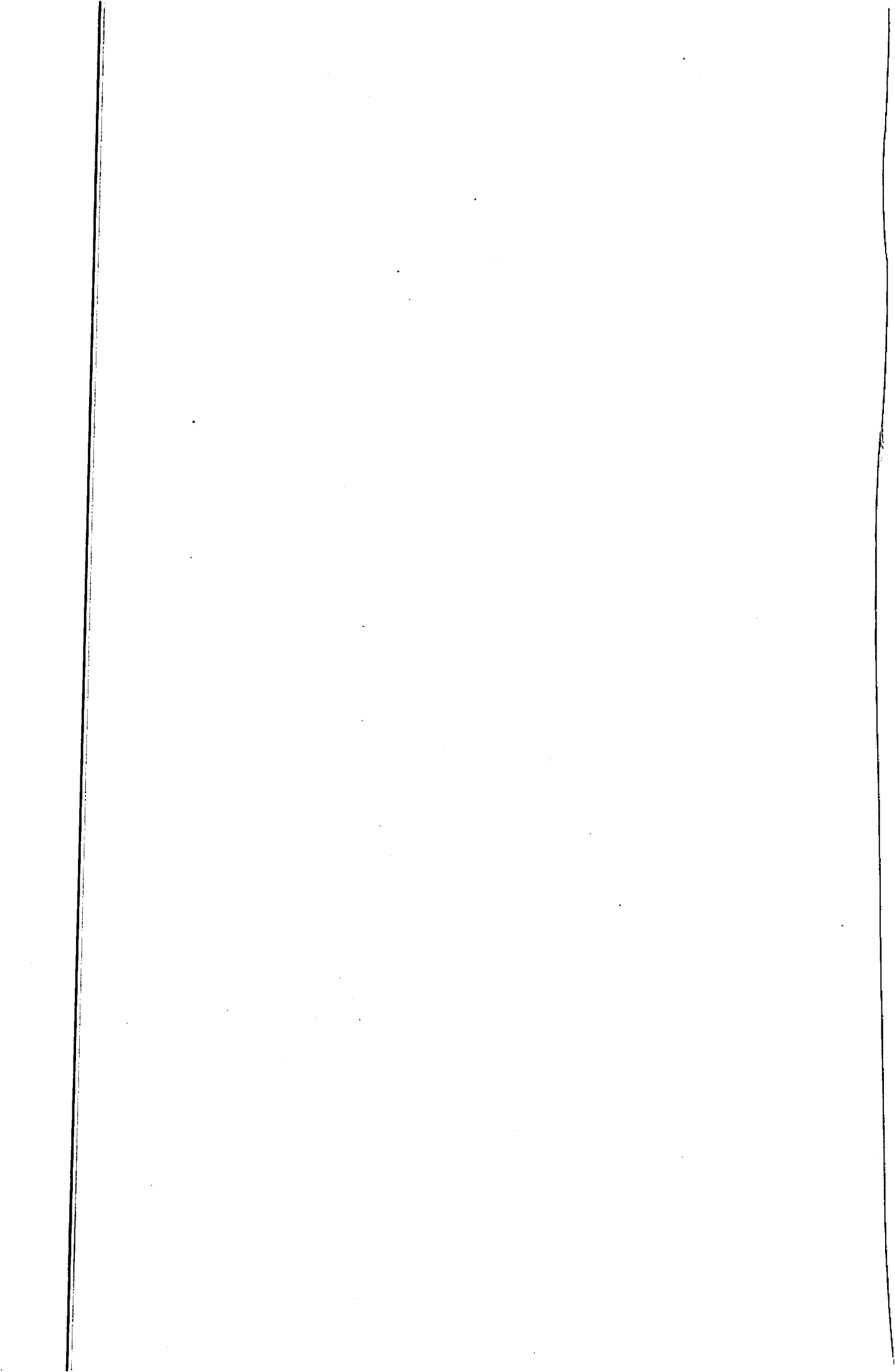
5.2. Saran

Dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka penulis mencoba untuk memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan, yaitu: agar diperoleh kegunaan yang optimal dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban maka analisis varians hendaknya dilakukan secara lebih rinci, sehingga dapat diketahui penyebab timbulnya varians dan dapat diambil tindakan perbaikan secara tepat.

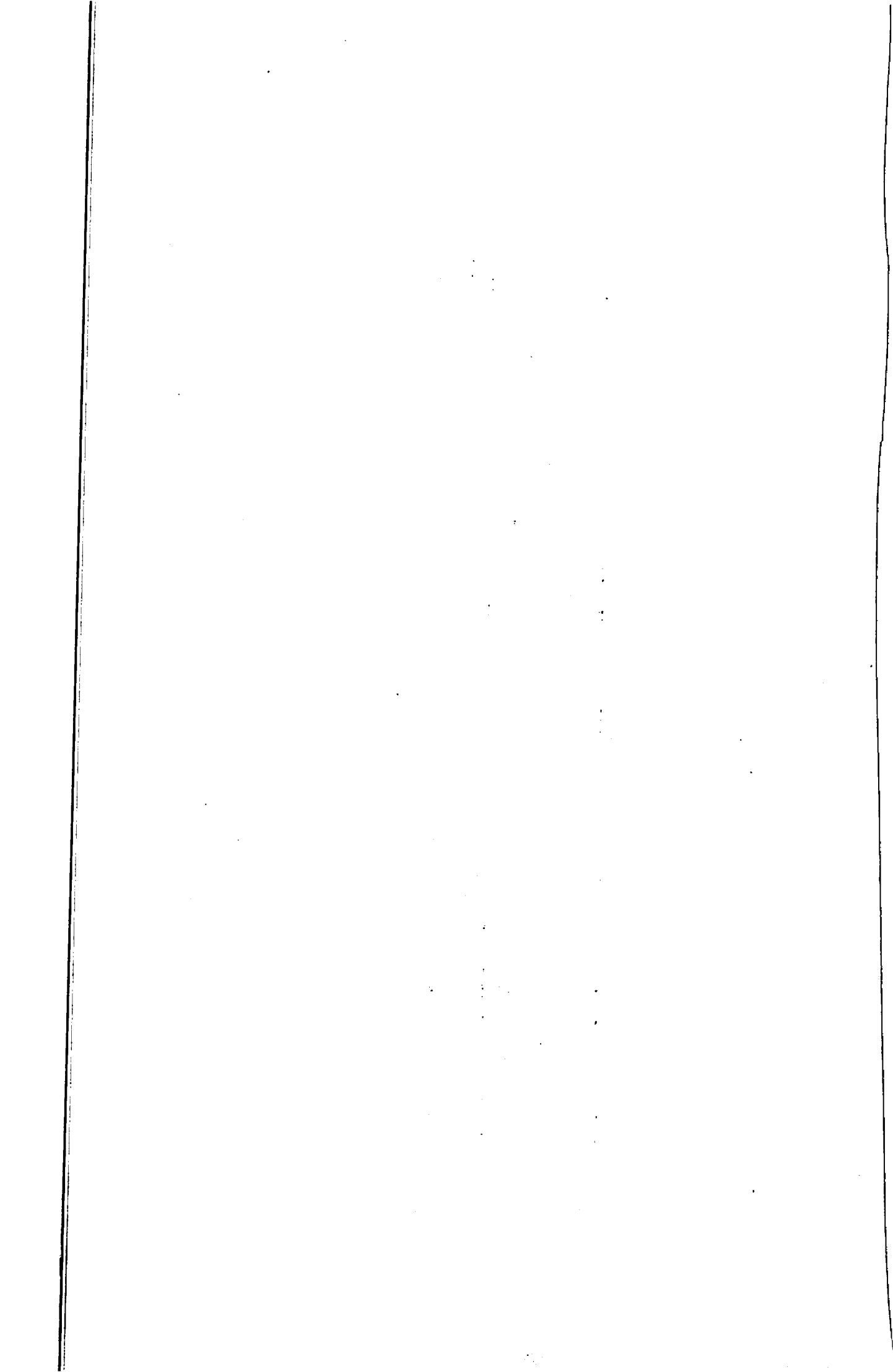


DAFTAR PUSTAKA

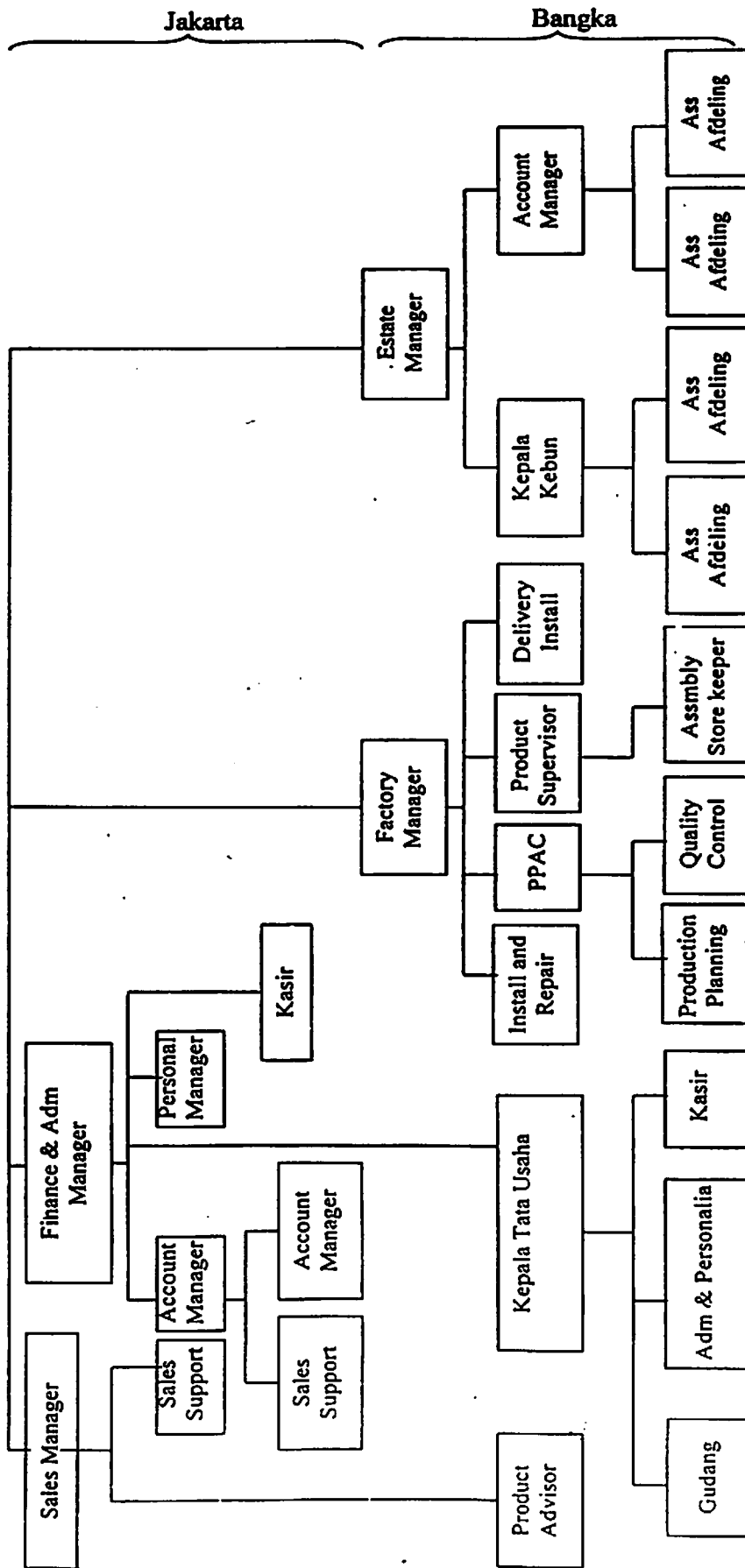
1. Abdul Halam. Achmad Tjahjono dan Muh. Fakhri Husein, **Sistem Pengendalian Manajemen BPFE.**: Yogyakarta. 1999.
2. Ahyari Agus, **Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif**, BFPFE : Yogyakarta, 1996
3. Anthony, Robert N, John Dearden, Norton M. Bodfort, **Management Control System**, alih bahasa Agus Maulana, Binarupa Aksara : Jakarta, 1993.
4. Charles T Horngren. Garry L Sunden. William O. Stratton. **Intrduction to Management Accounting**, 10 Edition. New jersey : Prentice Hall, 1996.
5. Christina Ellen, M. Fuad. Sugiarto. Edy Sukarno, **Anggaran Perusahaan:** Jakarta, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.
6. Firdaus A. Dunia, **Akuntansi Biaya**, Jilid I Edisi I. Jakarta : FEUI. 1994.
7. Garison. Roy H. **Managerial Accounting, Concept For Planning, Controlling ang Decision Making**, alih bahasa Bambang Purnomo Sidhi, Erwin Dukas, Ak Group : Yogyakarta, 1999.
8. Hansen, Don R. Maryanne M. Mowen, **Management Accounting**, alih bahasa Ancella A. Hermawan, Eralngga : Jakarta, 1997.
9. Harahap, Sofyan Syafri, **Budgeting, Penganggaran, Perencanaan Lengkap** Grafindo Persada : Jakarta, 1995.
10. Horngren, Charles T. **Managerial Accounting**, alih bahasa Muh. Badjuri, Kusnadi, Eralangga : Jakarta, 1997.
11. Ikatan Akuntansi Indonesia, **Standar Akuntansi Keuangan**, Buku satu Jakarta : Salemba, 1999.
12. M. Munandar, **Budgeting Perencanaan, Kerja Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, BPFE : Yogyakarta, 1993.
13. Marchiariello. Joseph A. Kelvin Kirby, **Management Control System**, alih bahasa Abdul Halam. Achmad Tjahjono. Muhammad Fakhri Husien. UPP, AMP, YKPN : Jakarta, 1998.
14. Mas`ud Masfhoed, **Akuntansi Manajemen, Perencanaan dan Pembuatan Keputusan Jangka Pendek**, BPFE : Yogyakarta. 1996.
15. Matz. Adolf, Milton F. Usry. Lawrence H. Hammer, **Cost Accounting, Planning and Control**, alih bahasa Alfonsus Sirait. Erlangga : Jakarta. 1995.

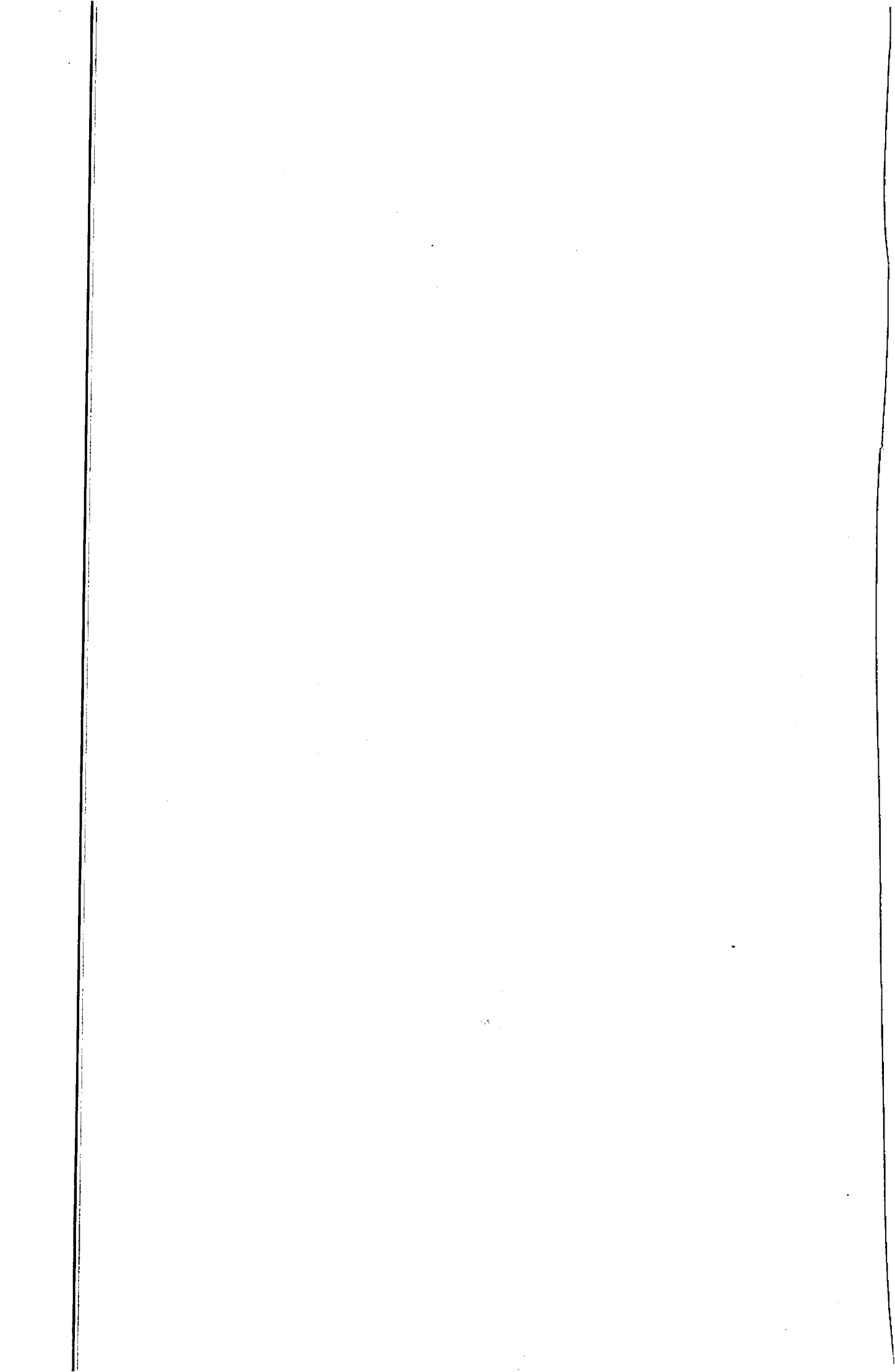


16. Mulyadi, **Akuntansi Biaya Untuk Manajemen**, BPFE.: Yogyakarta. 1996.
17. Mulyadi, **Akuntansi Manajemen: Kensep, Manfaat dan Rekayasa**, BPFE.: Yogyakarta. 1996.
18. Simamora, Henry, **Akuntansi Manajemen**, Salemba Empat : Jakarta. 1999.
19. Smith M Jay, Skousen., Fred K, **Intermediate, Accounting**, alih bahasa oleh Tim Penerjemah Erlangga, Jilid II Jakarta : Erlangga 1996.
20. Supriyono, **Akuntansi Biaya**, BPFE : Yogyakarta, 1999.
21. Supriyono, **Sistem Pengendalian Manajemen**, BPFE : Yogyakarta, 2000.
22. Tunggal Amin Widjaja, **Akuntansi Manajemen Untuk Usahawan**, Rineka Cipta : Jakarta, 1996.
23. Tunggal Amin Widjaja, **Controllershship, Pekerjaan Akuntan Manajemen dan Kontroler**, Harvarindo : Jakarta. 1996.
24. Wilson, James D., John B. Campbell, JB Hecker, **Contollership**, aliah bahasa Tjintjin Fenix, Thjendera, Eralangga : Jakarta. 1996.



**STRUKTUR ORGANISASI
PT. SAWINDO KENCANA
PRESIDEN DIRECTOR**

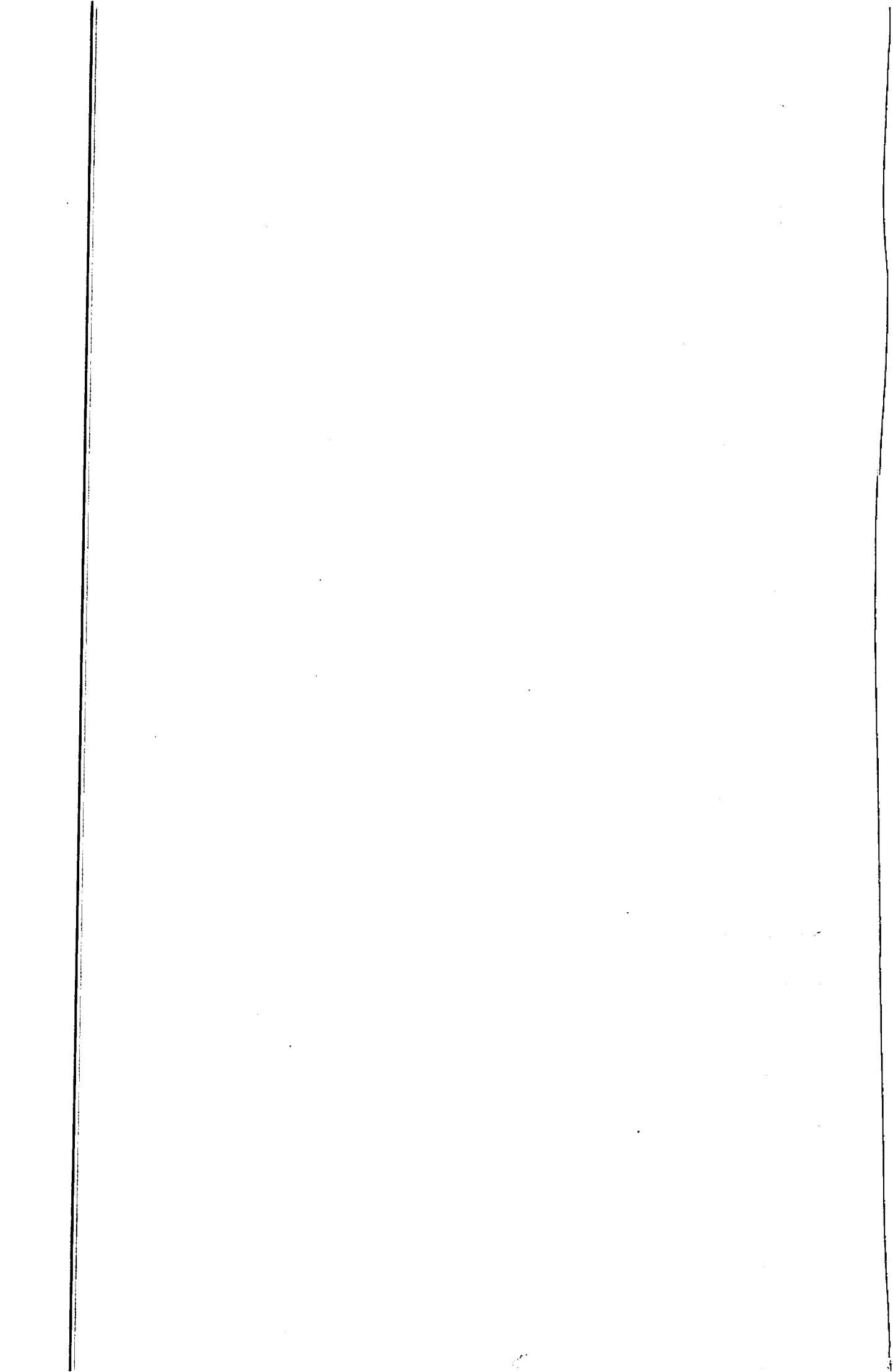




PT. SAWINDO KENCANA
LAPORAN LABA RUGI
Untuk tahun yang berakhir pada tanggal
31 Desember 2000

| | | | |
|---|-----|----------------------|-------------------------|
| PENJUALAN | | | |
| Penjualan TBS | | Rp. | 5,177,238,176 |
| Penjualan CPO | | Rp. | 0 |
| Total Penjualan | | Rp. | <u>5,177,238,176</u> |
| HARGA POKOK PENJUALAN | | | |
| Produksi Langsung | | | |
| Kebun | | | |
| Rawat TM | Rp. | 7,615,143,239 | |
| Transport Panen | Rp. | 230,046,427 | |
| Panen | Rp. | 1,083,691,437 | |
| Total Biaya Langsung | Rp. | <u>8,928,881,103</u> | |
| Produksi Tak Langsung | | | |
| Kebun : | | | |
| Biaya Operasi Alat dan Sarana Kebun | Rp. | 130,535,679 | |
| Biaya Rawat Alat dan Sarana Kebun | Rp. | 508,327,286 | |
| Biaya Gaji Site Office | Rp. | 313,994,541 | |
| Biaya Umum dan Administrasi Site Office | Rp. | 124,968,170 | |
| Rekrutmen Akad | Rp. | 66,981,534 | |
| Biaya Penyusutan Tanaman | Rp. | 1,360,497,400 | |
| Total Biaya Tak Langsung | Rp. | <u>2,505,304,610</u> | |
| Total Harga Pokok Penjualan | | Rp. | <u>11,434,185,713</u> |
| LABA/RUGI KOTOR | | Rp. | <u>(6,256,947,537)</u> |
| BIAYA PENJUALAN | | | |
| Biaya Angkut TBS | Rp. | 556,944,050 | |
| Upah PTT. Grading | Rp. | 29,225,021 | |
| DPD | Rp. | 1,292,000 | |
| Biaya Lain-lain | Rp. | 1,435,000 | |
| Total Biaya Penjualan | | Rp. | <u>588,896,071</u> |
| BIAYA ADMINISTRASI | | | |
| Gaji Karyawan Head Office | Rp. | 352,243,350 | |
| Biaya PPh 21 | Rp. | 44,271,750 | |
| Biaya Umum Head Office | Rp. | 161,407,641 | |
| Biaya Telepon dan Faks | Rp. | 85,674,985 | |
| Biaya Perjalanan Dinas | Rp. | 71,131,700 | |
| Biaya Bank dan Konsultan | Rp. | 417,636,534 | |
| Biaya Asuransi | Rp. | 1,040,500 | |
| Biaya Penyusutan/Amortisasi | Rp. | 2,527,638,156 | |
| Biaya Legal dan Audit | Rp. | 105,507,200 | |
| Biaya Representasi | Rp. | 100,637,739 | |
| Rekrutmen dan Pengembangan SDM | Rp. | 112,976,475 | |
| Biaya Pajak (Pajak Bumi dan Bangunan) | Rp. | 274,002,544 | |
| Total Biaya Administrasi dan Umum | | Rp. | <u>4,254,168,574</u> |
| PENDAPATAN DAN BIAYA LAIN-LAIN | | | |
| Biaya Kredit Bank | Rp. | 4,636,537,116 | |
| Pendapatan Lain-lain | Rp. | (129,746,678) | |
| Biaya Lain-lain | Rp. | 4,951,193 | |
| Total Pendapatan dan Biaya Lain-lain | | Rp. | <u>4,511,741,631</u> |
| LABA (RUGI) TAHUN BERJALAN | | Rp. | <u>(15,611,753,814)</u> |

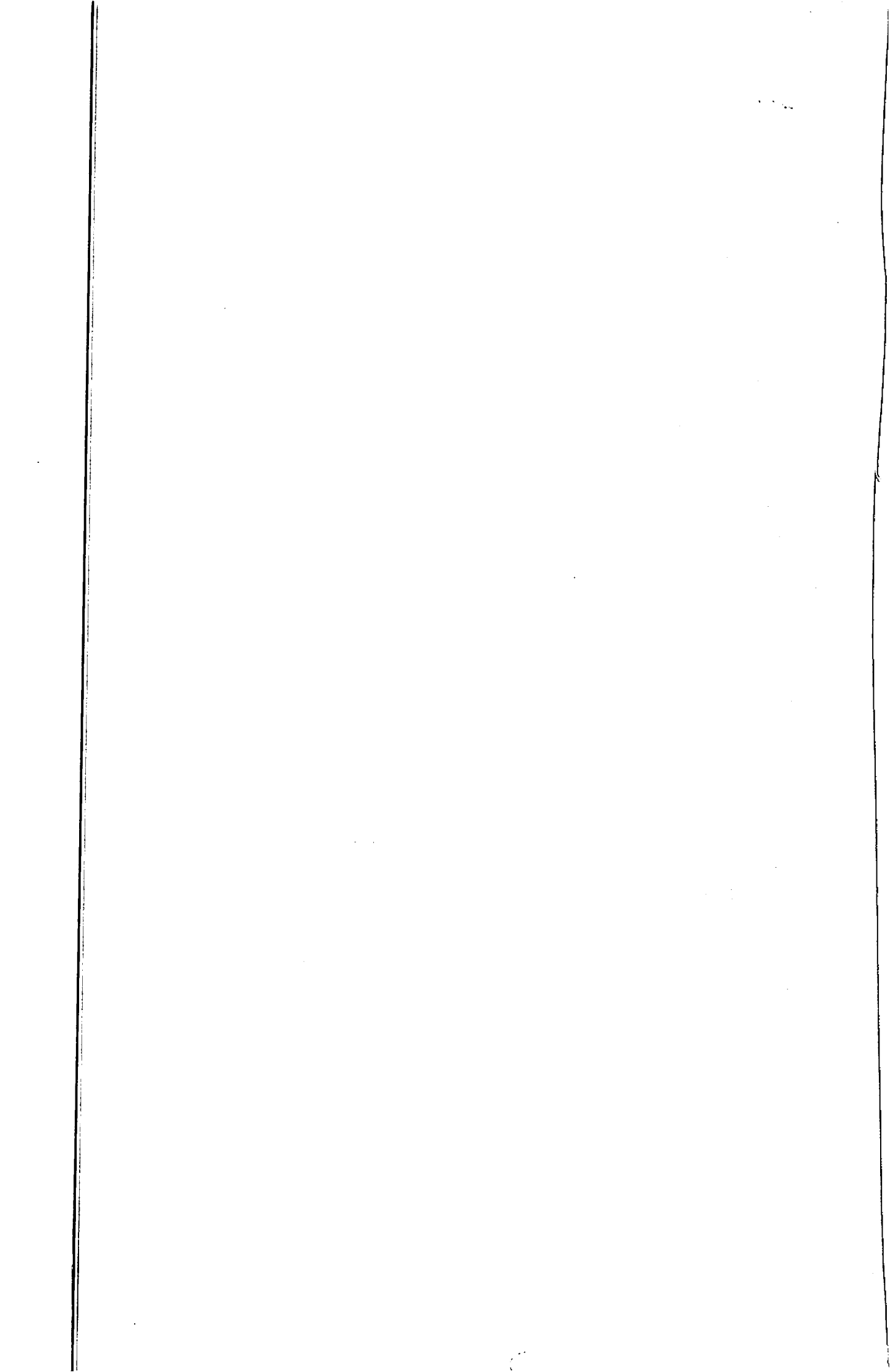
Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian
yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan



PT. SAWINDO KENCANA
LAPORAN ARUS KAS
 Untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal
 31 Desember 2000 dan 1999

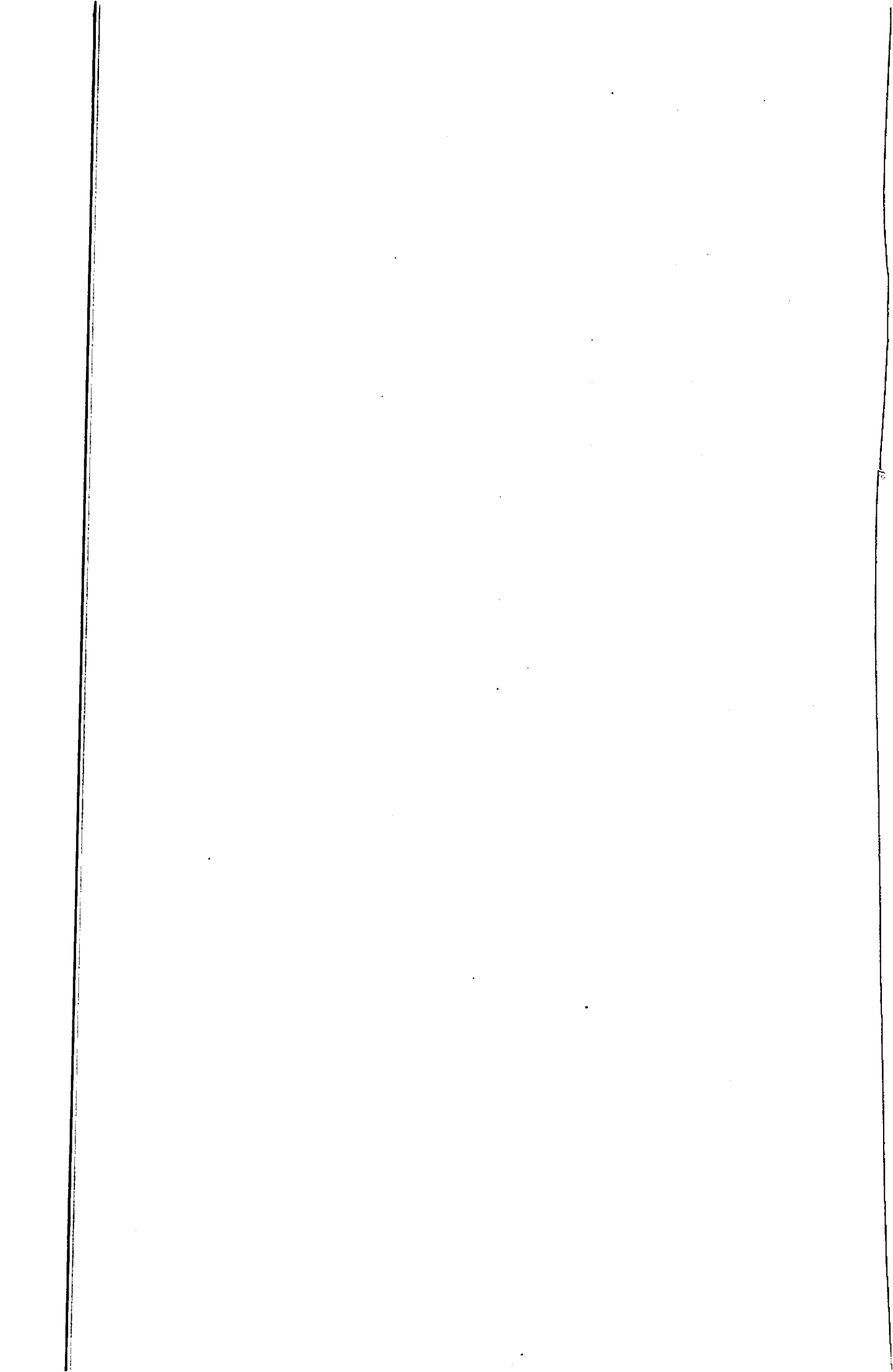
| | 2000 | 1999 |
|--|----------------------|----------------------|
| ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI | | |
| Laba (Rugi) Bersih | Rp. (15,611,753,814) | Rp. 0 |
| Penyesuaian laba bersih tertiadap kas bersih yang diperoleh dari aktivitas operasi : | | |
| Penyusutan | Rp. 1,300,812,311 | Rp. 965,776,422 |
| Akumulasi Deplesi | Rp. 1,800,977,316 | Rp. 0 |
| Amortisasi Biaya Pra Operasi | Rp. 1,226,825,845 | Rp. 0 |
| Kenaikan/penurunan : | | |
| Deposito | Rp. 0 | Rp. (50,000,000) |
| Piutang Usaha | Rp. (394,356,734) | Rp. 0 |
| Piutang Karyawan | Rp. (191,733,599) | Rp. 0 |
| Piutang Lain-lain | Rp. (3,442,196,100) | Rp. (1,240,024,475) |
| Uang Muka | Rp. (841,260,476) | Rp. 0 |
| Persediaan | Rp. (586,116,916) | Rp. 304,228,866 |
| Hutang usaha | Rp. 287,417,324 | Rp. (349,927,807) |
| Hutang pajak | Rp. 41,804,150 | Rp. 8,126,050 |
| Hutang Biaya | Rp. 792,002,134 | Rp. 0 |
| Hutang Lain-lain | Rp. 8,158,987,059 | Rp. 0 |
| Uang Muka Penjualan | Rp. 400,000,000 | Rp. 93,898,560 |
| Jumlah penyesuaian | Rp. 8,553,162,314 | Rp. (267,922,384) |
| Kas Bersih Diperoleh Dari Aktivitas Operasi | Rp. (7,058,591,500) | Rp. (267,922,384) |
| ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI | | |
| Penambahan tanaman | Rp. (2,580,471,271) | Rp. (13,460,795,467) |
| Penambahan aktiva tetap | Rp. (2,866,593,059) | Rp. (2,767,458,339) |
| Penambahan Hak guna usaha | Rp. (33,537,500) | Rp. (198,970,430) |
| Penambahan Beban Pra-operasi | Rp. 41,203 | Rp. (633,441,515) |
| Penurunan Beban yang ditangguhkan | Rp. (118,785,615) | Rp. 2,797,337 |
| Penambahan Pabrik Dalam Penyelesaian | Rp. (24,594,722,753) | Rp. (91,794,412) |
| Penambahan Aktiva Dalam Penyelesaian | Rp. (118,785,615) | Rp. 0 |
| Kas Bersih Digunakan Untuk Aktivitas Investasi | Rp. (30,194,068,995) | Rp. (17,149,662,826) |
| ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN | | |
| Penambahan Modal Saham | Rp. 0 | Rp. 7,000,000,000 |
| Penambahan Cadangan Modal | Rp. 19,233,321,665 | Rp. 5,594,782,913 |
| Penambahan hutang bank jangka panjang | Rp. 18,815,787,916 | Rp. 4,936,650,647 |
| Kas Bersih Diperoleh Dari Aktivitas Pendanaan | Rp. 38,049,109,581 | Rp. 17,275,035,560 |
| KENAIKAN BERSIH KAS DAN SETARA KAS DAN SETARA KAS AWAL TAHUN | Rp. 796,449,087 | Rp. (142,549,651) |
| | Rp. 14,897,054 | Rp. 157,446,705 |
| KAS DAN SETARA KAS AKHIR TAHUN | Rp. 811,346,141 | Rp. 14,897,054 |

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan



**PT. SAWINDO KENCANA
RINCIAN TANAMAN
31 DESEMBER 2000**

| No. | Keterangan | Saldo 31 Desember 1999 | Penambahan Tahun 2000 | Saldo 31 Desember 2000 |
|-----|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1. | Pembibitan | Rp. 2,317,146,373 | Rp. 0 | Rp. 2,317,146,373 |
| 2. | LC Tanaman | Rp. 7,046,785,943 | Rp. 10,613,441 | Rp. 7,057,399,384 |
| 3. | Rawat TBM | Rp. 11,960,925,547 | Rp. 1,758,689,487 | Rp. 13,719,615,034 |
| 4. | Operasi Alat dan Sarana Kebun | Rp. 0 | Rp. 42,262,738 | Rp. 42,262,738 |
| 5. | Repair & Maintenance Kebun | Rp. 1,177,120,268 | Rp. 164,578,015 | Rp. 1,341,698,283 |
| 6. | Gaji & Tunjangan Site Office | Rp. 563,831,735 | Rp. 101,660,091 | Rp. 665,491,826 |
| 7. | Overhead Site Office | Rp. 257,686,092 | Rp. 40,460,179 | Rp. 298,146,271 |
| 8. | Overhead Branch Office | Rp. 95,268,615 | Rp. 0 | Rp. 95,268,615 |
| 9. | Bunga Bank | Rp. 9,100,020,319 | Rp. 0 | Rp. 9,100,020,319 |
| 10. | Penyusutan | Rp. 3,405,019,499 | Rp. 440,521,119 | Rp. 3,845,540,618 |
| 11. | Recrutment Akad | Rp. 101,448,698 | Rp. 21,686,201 | Rp. 123,134,899 |
| | J U M L A H | Rp. 36,025,253,089 | Rp. 2,580,471,271 | Rp. 38,605,724,360 |



PT. SAWINDO KENCANA
RINCIAN BEBAN PRA OPERASI
 Untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal
 31 Desember 2000 dan 1999

| No. | Keterangan | Saldo 31 Des. 1999 | Penambahan Tahun 2000 | Saldo 31 Des. 2000 |
|-----|----------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| 1. | Gaji & Tunjangan | Rp. 1,070,575,397 | Rp. 0 | Rp. 1,070,575,397 |
| 2. | PPh Karyawan | Rp. 96,598,940 | Rp. 0 | Rp. 96,598,940 |
| 3. | Telepon & Fax | Rp. 73,265,351 | Rp. 0 | Rp. 73,265,351 |
| 4. | Keperluan Kantor | Rp. 267,043,737 | Rp. 0 | Rp. 267,043,737 |
| 5. | B a n k | Rp. 281,012,133 | Rp. 0 | Rp. 281,012,133 |
| 6. | Perjalanan Dinas | Rp. 166,535,109 | Rp. 0 | Rp. 166,535,109 |
| 7. | Asuransi | Rp. 36,260,395 | Rp. 0 | Rp. 36,260,395 |
| 8. | Konsultan/Akuntan | Rp. 329,063,881 | Rp. 0 | Rp. 329,063,881 |
| 9. | Penyusutan/Amortisasi | Rp. 81,550,883 | Rp. (41,203) | Rp. 81,509,680 |
| 10. | L e g a l | Rp. 52,270,700 | Rp. 0 | Rp. 52,270,700 |
| 11. | Representasi | Rp. 42,213,517 | Rp. 0 | Rp. 42,213,517 |
| 12. | Training/Recruitment | Rp. 176,946,932 | Rp. 0 | Rp. 176,946,932 |
| 13. | Bunga | Rp. 200,058,285 | Rp. 0 | Rp. 200,058,285 |
| 14. | Pajak | Rp. 172,523,351 | Rp. 0 | Rp. 172,523,351 |
| 15. | S e w a | Rp. 239,556,166 | Rp. 0 | Rp. 239,556,166 |
| 16. | Pendapatan/Biaya Lain-Lain | Rp. 390,373,650 | Rp. 0 | Rp. 390,373,650 |
| | JUMLAH | Rp. 3,675,848,427 | Rp. (41,203) | Rp. 3,675,807,224 |

Handwritten text at the top right of the page.

PT. SAWINDO KENCANA
RINCIAN PABRIK DALAM PENYELESAIAN
Untuk tahun-tahun yang berakhir pada tanggal
31 Desember 2000 dan 1999

| No. | Keterangan | Saldo 31 Desember 1999 | Penambahan Tahun 2000 | Saldo 31 Desember 2000 |
|-----|-------------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| 1. | Survei dan Perijinan | Rp. 58,718,250 | Rp. (48,500,250) | Rp. 10,218,000 |
| 2. | Bangunan Pabrik | Rp. 290,000 | Rp. 63,036,075 | Rp. 63,326,075 |
| 3. | Biaya Overhead Pabrik | Rp. 0 | Rp. 22,200,000 | Rp. 22,200,000 |
| 4. | Earthwork Grossing & Tuffing | Rp. 0 | Rp. 1,202,759,383 | Rp. 1,202,759,383 |
| 5. | Instalasi dan Pengadaan Mesin | Rp. 0 | Rp. 8,664,018 | Rp. 8,664,018 |
| 6. | Bangunan Utama | Rp. 0 | Rp. 4,032,286,676 | Rp. 4,032,286,676 |
| 7. | Pra Operasi Pabrik | Rp. 32,786,162 | Rp. 10,147,520 | Rp. 42,933,682 |
| 8. | Mesin & Peralatan Pabrik | Rp. 0 | Rp. 10,674,992,147 | Rp. 10,674,992,147 |
| 9. | Fruit Reception & Storage | Rp. 0 | Rp. 405,920,000 | Rp. 405,920,000 |
| 10. | Pressing Station | Rp. 0 | Rp. 1,906,440,032 | Rp. 1,906,440,032 |
| 11. | Clarification Station | Rp. 0 | Rp. 1,416,144,463 | Rp. 1,416,144,463 |
| 12. | Kernel Recovery Station | Rp. 0 | Rp. 160,721,443 | Rp. 160,721,443 |
| 13. | Steam Plant | Rp. 0 | Rp. 1,813,490,853 | Rp. 1,813,490,853 |
| 14. | Power Plant | Rp. 0 | Rp. 1,337,470,937 | Rp. 1,337,470,937 |
| 15. | Water Treatment Plant | Rp. 0 | Rp. 152,000,000 | Rp. 152,000,000 |
| 16. | Boiler Feed Water Treatment | Rp. 0 | Rp. 32,000,000 | Rp. 32,000,000 |
| 17. | Electrical Instalation | Rp. 0 | Rp. 1,193,950,000 | Rp. 1,193,950,000 |
| 18. | Overhead Mekanikan PBK | Rp. 0 | Rp. 210,999,456 | Rp. 210,999,456 |
| | J U M L A H | Rp. 91,794,412 | Rp. 24,643,223,003 | Rp. 24,686,517,165 |



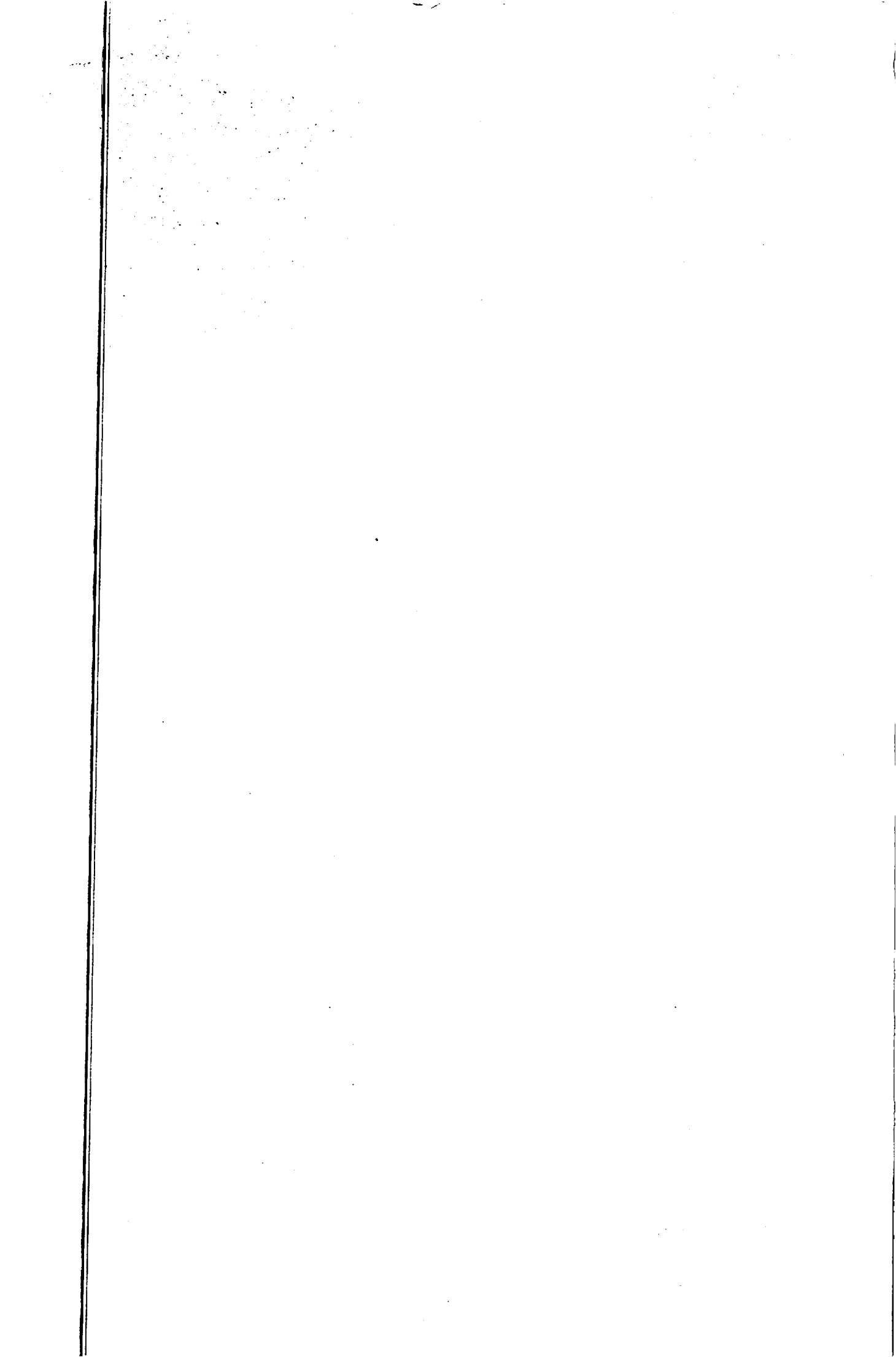
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Biaya*, Edisi Lima, Cetakan ke-8, Penerbit Aditya Media, Yogyakarta.
- N.G. Nair. 1996. *Production and Operating Management*, Tata McGraw-Hill Publishing, Company Limited, New Delhi.
- Noori Hamid., dan Redford Rusell. 1995. *Productions and Operations Management*, International Edition, McGraw-Hill, Irwin
- Pangestu Subagyo. 2000. *Manajemen Operational*, Edisi 1, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Rao, Ashok, Lawrence.P. Carr. Ismael Dambolena, Robert J. Kopp, Jhon Martin, Farshad Rafii and Rhyllis Fineman Schlesinger. 1996. *Total Quality Management*, Jhon Willey and Sons, Canada.
- Render Barry and Jay Haizer. 1997. *Principle of Operation with Tutorials*, Second Edition. Prentice Hall Int.Inc.
- Schroeder, Roger G. 2000. *Operations Management*, Teen Edition, McGraw-Hill, Singapore.
- Siagian Sondang P. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Aksara, Jakarta.
- Sofjan Assauri. 1999. *Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi Revisi, Penerbit embaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Stevenson J. William. 1999. *Production Operation Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, States of America.
- Sugiyono. 1998. *Metode Penelitian Administrasi*. Penerbit Alfa Beta, Bandung.
- Sukanto Reksohadiprodjo dan Indriyo Gitosudarmo. 1996. *Manajemen Produksi*, Edisi 4. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Sukanto Reksohadiprodjo. 1997. *Perencanaan dan Pengawasan Produksi*, Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sukanto Reksohadiprodjo. 1998. *Dasar-dasar Manajemen*, Edisi 5, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Sujadi Prawirosentono. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu (TQM)*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Terry. George R., and Stephen G. Franklin. 1997. *Principle of Management*, India: A.I.T.B.S., Publisher and Distributors

T. Hani Handoko. 1997. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, Edisi I, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

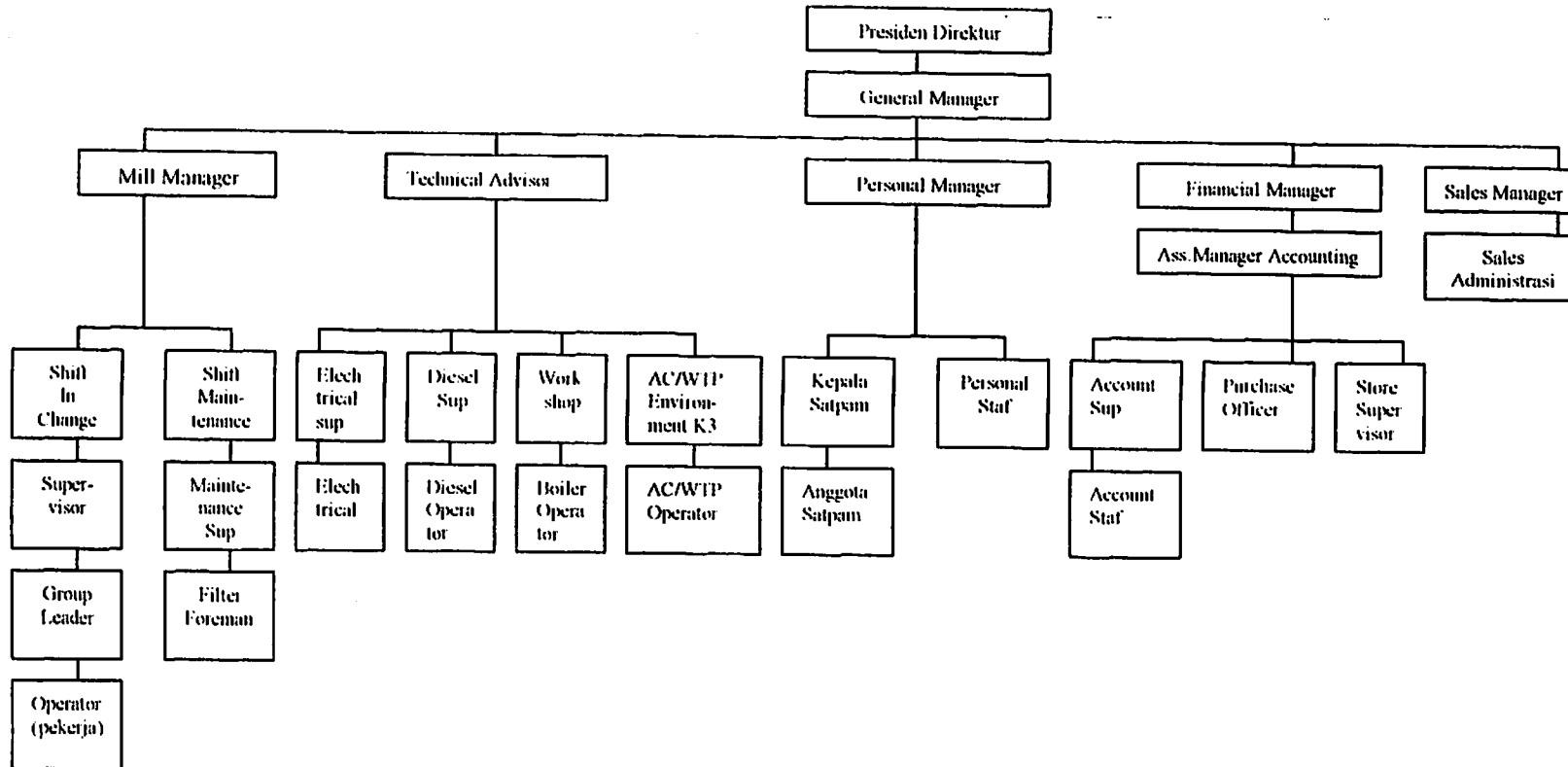
T. Hani Handoko. 2000. *Manajemen*, Edisi 2, Penerbit BPFE, Yogyakarta.

Usry, Milton F., Lawrence H. Hammer. 1996, *Cost Accounting Planning and Control*, Cetakan ke-3, Alih Bahasa: Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta.

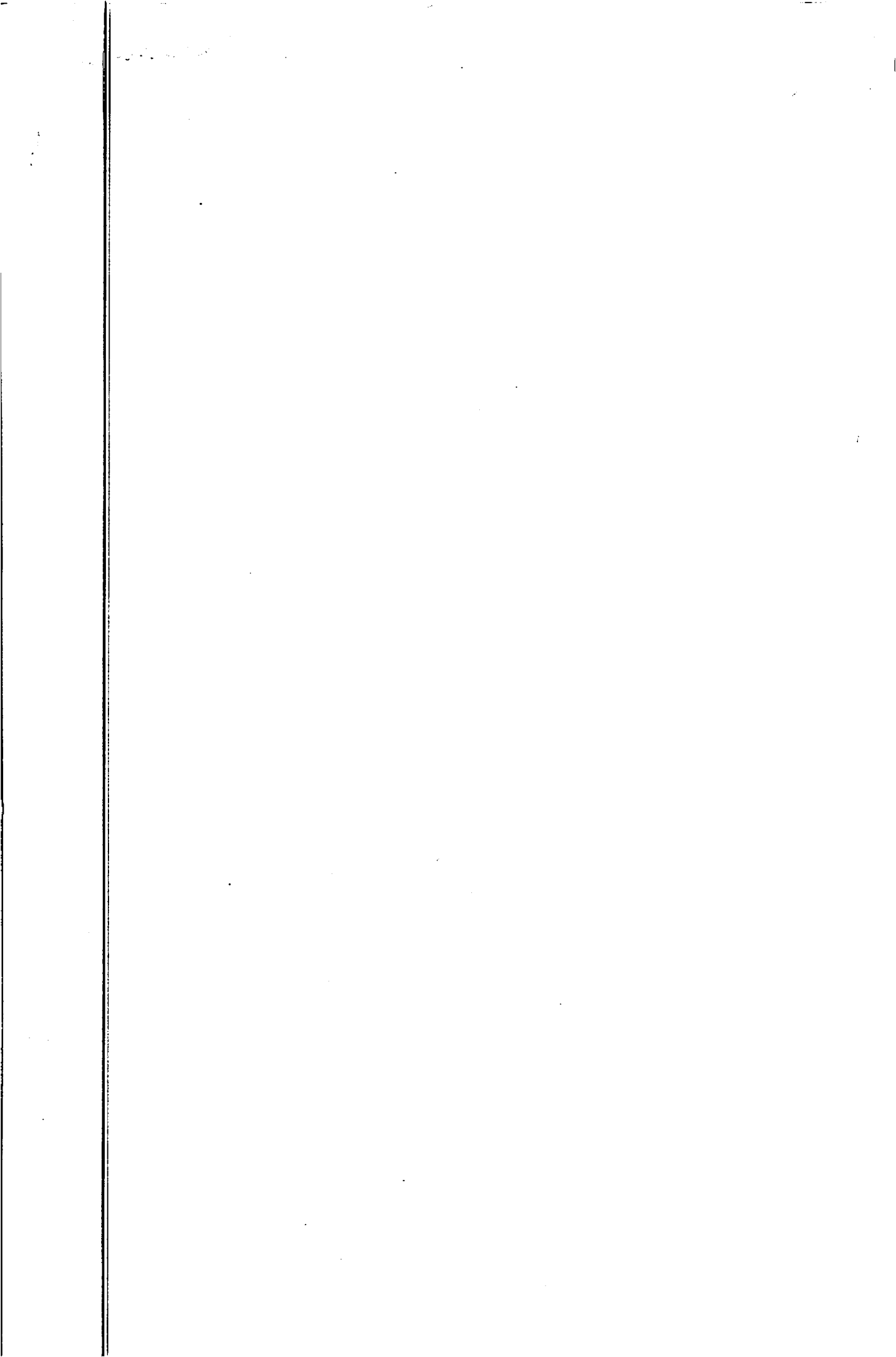
Zulian Yamit. 2004. *Manajemen Kualitas Produk dan Jasa*, Eedisi Pertama, Penerbit Ekonisia, Yogyakarta.



Struktur Organisasi PT.Gokak Indonesia



Sumber PT.Gokak Indonesia





PT. SAWINDO KENCANA

Lampiran 7

Menara Graha Kencana Lt. X, Jl. Perjuangan No. 88
Telp. (021) 532.5905 - 536.71406 • Fax. (021) 535.9070
E-mail : syskcn@cbn.net.id JAKARTA 11530 - INDONESIA

Jakarta, 23 September 2002

Nomor : 009/SWK-ACC/IX/02
Lamp : -
Hal : Pemberian Ijin Pelaksanaan Riset dan Penelitian

Kepada Yth :
Bpk/Ibu Pembantu Dekan Bidang Akademik
Universitas Pakuan
Di
Tempat

Dengan Hormat,


Sesuai Surat Pengantar dari Universitas Pakuan No. 202/D.1/FE-UP/IX/2002 tanggal 20 September 2002, dengan ini kami beritahukan bahwa mahasiswa/i yang datanya sebagai berikut :

Nama : Devi Dewi Kusumawati
Tempat / Tanggal Lahir : Bogor, 12 Juni 1979
Nomor Mahasiswa/ NIRM : 022197087 / 41043403970457
Alamat : Jln. Pesantren no. 51 Tajur Bogor
FAkultas : Ekonomi
Mata Kuliah : Akuntansi Manajemen
Judul Penelitian / Riset : Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Sarana Pengendalian Atas Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya pada PT. SAWINDO KENCANA..

Kami memberikan Ijin kepada nama tersebut diatas untuk melaksanakan kegiatan Penelitian / Riset di PT. Sawindo Kencana sebagai bahan penyusunan Skripsi .

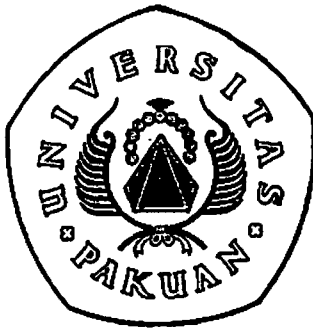
Demikian Surat ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya oleh pihak-pihak yang terkait dengan kegiatan Penelitian / Riset tersebut.

Hormat kami,


PT. SAWINDO KENCANA
JAKARTA

Dudy Mansyur Syah SE
Accounting Manager





**PERANAN AUDIT OPERASIONAL ATAS PIUTANG USAHA
DALAM UPAYA MEMINIMALKAN PIUTANG TAK
TERTAGIH PADA PT GARUDA MAINTENANCE
FACILITY AERO ASIA**

Skripsi

Disusun Oleh:

Denny Rukmana
022108152

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

**OKTOBER
2012**