



**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SALAH SATU ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA PT. BOSTINCO**

SKRIPSI

Dibuat Oleh :

Sri Handayani

021100176

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

FEBRUARI 2005

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SALAH SATU ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA PT. BOSTINCO**

SKRIPSI

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

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi,



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

Ketua Jurusan,

(Karma Syarif, SE., MM.)

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SALAH SATU ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA PT. BOSTINCO**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Sabtu Tanggal : 05 / Februari / 2005

Sri Handayani

021100176

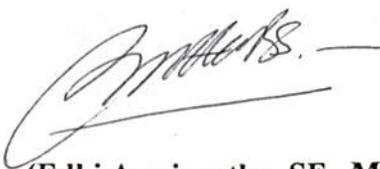
Menyetujui,

Dosen Penilai,



(H. Hari Gursida, Drs., MM., Ak.)

Pembimbing,



(Edhi Asmirantho, SE., MM.)

Co Pembimbing,



(Patar Simamora, SE.)

ABSTRAK

SRI HANDAYANI. NPM 021100176. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada PT. Bostinco. Dibawah Bimbingan: EDHI ASMIRANTHO dan PATAR SIMAMORA.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi historis berupa biaya dan pendapatan dari aktivitas masa lalu dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab. Pada tingkatan yang lebih tinggi, pusat pertanggungjawaban dalam bentuk departemen-departemen atau divisi-divisi yang biasanya merupakan kumpulan dari beberapa unit kerja yang lebih kecil dari organisasi tersebut ditambah dengan tenaga staf serta tenaga manajemen lainnya. Kelompok kerja yang lebih besar itu pun tetap dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, bahkan apabila ditinjau dari sudut pandang para manajer puncak ataupun dewan direktur misalnya, maka keseluruhan organisasi dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban.

Pengendalian manajemen atas setiap aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan harus pula dilaksanakan dengan baik. Pengendalian merupakan suatu proses pengukuran dan pengevaluasian suatu aktivitas dalam perusahaan. Manajemen dapat mengevaluasi setiap hasil kegiatan yang telah dilakukan yaitu dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan yaitu anggaran, dengan realisasinya, kemudian berusaha menemukan sebab terjadinya penyimpangan kalau memang terjadi penyimpangan, mencari solusi pemecahan dan mengambil keputusan guna memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

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 sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan sistem untuk mengendalikan tanggung jawab tiap-tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, yaitu melalui kontrol atas biaya yang dikeluarkan tiap-tiap unit kerja yang bersangkutan, yang terungkap dalam laporan pertanggungjawaban.

Untuk menjamin terselenggaranya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik diperlukan informasi yang memadai yang dihasilkan oleh sistem akuntansi sesuai struktur organisasi yang menetapkan wewenang dan tanggung jawab dengan tegas setiap departemen atau unit. Informasi tersebut akan memudahkan perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian melalui anggaran serta mengevaluasi hasil aktivitas perusahaan melalui penilaian kinerja.

Adapun untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan kuesioner, wawancara, dan observasi. Sedangkan teknik atau metode yang digunakan untuk mengolahnya adalah dengan menggunakan analisis varian atau analisis selisih.

Dari data yang diperoleh terlihat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari tingkat paling bawah, mulai dari bagian produksi mempertanggungjawabkan laporannya kepada Factory Manager sebesar Rp. 9.607.032.400,- selanjutnya Factory Manager mempertanggungjawabkan kepada GM Manufacturing sebesar Rp. 9.722.617.340. Setelah laporan pertanggung jawaban Factory Manager diterima GM Manufacturing, laporan tersebut jadi tanggung jawab GM Manufacturing kepada Direktur sebesar Rp. 39.485.377.340.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT serta berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pakuan, Bogor.

Dalam kesempatan ini materi yang disajikan oleh penulis menyangkut mata kuliah Manajemen Akuntansi, adapun judul yang penulis ketengahkan adalah **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada PT. Bostinco.”**

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan, dan petunjuk-petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Eddy Mulyadi Soepardi, Drs., Ak., MM., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
2. Bapak Karma Syarif, SE., MM., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak Edhi Asmirantho, SE., MM., selaku Dosen Pembimbing penulis dalam penulisan skripsi.
4. Bapak Patar Simamora, SE., selaku Dosen Co. Pembimbing penulis dalam penulisan skripsi.
5. Bapak Kuntedi Ibnu Hayat, SE., selaku Staff Administrasi PT. Bostinco yang telah membantu penulis dalam melaksanakan riset.

6. Seluruh Karyawan PT. Bostinco yang telah memberikan bantuannya selama penulis melakukan riset.
7. Bapak dan Ibu, yang telah memberikan do'a dan dukungan baik moril maupun materil serta kasih sayang yang tak terhingga kepada penulis.
8. Taufik Iskandar, SE., terima kasih atas saran dan semangat kepada penulis serta bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Novi, Rina, Imas, Fenny, terima kasih atas kebersamaan dan bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini (spesial buat angkatan '00).

Dengan kerendahan hati penulis menyadari bahwa isi skripsi ini jauh dari sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan, hal ini disebabkan karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki penulis dalam penulisan skripsi, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari rekan-rekan mahasiswa dan dosen pembimbing.

Mudah-mudahan skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis dan umumnya bagi pembaca skripsi ini.

Bogor, Januari 2005

Penulis

2.6. Penilaian Kinerja	25
2.6.1. Pengertian Penilaian Kinerja	25
2.6.2. Kriteria Penilaian Kinerja	25
2.7. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen	26
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	30
3.1. Objek Penelitian	30
3.2. Metode Penelitian	30
3.2.1. Desain Penelitian	30
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	31
3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data	32
3.2.4. Metode Analisis	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1. Hasil Penelitian	38
4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan	38
4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan	39
4.1.3. Aktivitas Perusahaan	46
4.2. Pembahasan	46
4.2.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Bostinco	46
4.2.1.1. Struktur Organisasi Pada PT. Bostinco	49
4.2.1.2. Sistem Anggaran Pada PT. Bostinco	50
4.2.1.3. Pusat-pusat Pertanggungjawaban Biaya	52
4.2.1.4. Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya ...	55
4.2.2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Bostinco	60
4.2.2.1. Cara Penilaian Kinerja Pada PT. Bostinco	60
4.2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja Pada PT. Bostinco	62
4.2.3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada PT. Bostinco	66
4.2.3.1. Pengukuran Kinerja Pusat Biaya	67
4.2.3.2. Laporan Pertanggungjawaban	71
4.2.3.3. Evaluasi Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen	73
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Simpulan	78
5.1.1. Simpulan Khusus	78
5.1.2. Simpulan Umum	79
5.2. Saran	81
JADWAL PENELITIAN	83
DAFTAR PUSTAKA	84

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Anggaran Penjualan dan Rencana Distribusi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	56
Tabel 4.2	Anggaran Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	57
Tabel 4.3	Anggaran Pembelian Bahan Baku Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	57
Tabel 4.4	Anggaran Biaya Penggunaan Bahan Baku Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	58
Tabel 4.5	Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	58
Tabel 4.6	Anggaran Biaya Overhead Pabrik Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	58
Tabel 4.7	Anggaran Persediaan Awal dan Akhir Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	59
Tabel 4.8	Anggaran Harga Pokok Penjualan Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	59
Tabel 4.9	Anggaran Laporan Rugi Laba Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	60
Tabel 4.10	Biaya Bahan Baku Aktual Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	68
Tabel 4.11	Biaya Tenaga Kerja Langsung Aktual Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	69
Tabel 4.12	Realisasi Biaya Overhead Pabrik Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	70
Tabel 4.13	Laporan Anggaran Dan Realisasi General Manager Manufacturing Tahun 2002	71
Tabel 4.14	Laporan Anggaran Dan Realisasi Kantor Pusat Tahun 2002	72
Tabel 4.15	Laporan Pertanggungjawaban PT. Bostinco Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems Tahun 2002	72

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Struktur Organisasi PT. Bostinco**
- Lampiran 2 : Neraca PT. Bostinco Periode Tahun 2001 dan 2002**
- Lampiran 2 : Storage Systems Isi Bostinco**
- Lampiran 3 : Door Systems Isi Bostinco**
- Lampiran 4 : Office Furniture Equipments PT. Bostinco**

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Untuk mengetahui perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan rencana, diperlukan suatu proses yang dapat digunakan oleh para manajer, sehingga dengan proses tersebut manajer merasa yakin bahwa sumber-sumber perusahaan diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien. Proses tersebut berupa suatu sistem pengendalian manajemen, untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh anggota organisasi dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. (Anthony, Dearden and Bedford, 1992, 16)

Dengan mempergunakan sistem pengendalian tersebut, manajemen harus merencanakan dan mengendalikan semua kegiatan organisasi sedemikian rupa sehingga dapat menghindari penyimpangan-penyimpangan yang bisa menyebabkan kerugian perusahaan. Agar suatu perusahaan dapat berjalan dan berkembang, dibutuhkan suatu pengelolaan atau manajemen yang tepat.

Perusahaan harus dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan serta tantangan dan kesempatan yang akan dihadapi. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk melakukan perencanaan dan pengendalian aktivitas dengan baik. Perencanaan yang baik mutlak diperlukan untuk keberhasilan pencapaian perusahaan. Sedangkan dengan pengendalian diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. (Hammer and Usry, 1994, 41)

Dalam hal pengendalian biaya, setiap pusat biaya mengajukan anggaran biaya untuk satu periode tertentu untuk bidangnya masing-masing. Selanjutnya pada setiap akhir periode setiap pusat biaya membuat laporan pertanggungjawaban yang berisi realisasi biaya dengan anggarannya. Laporan tersebut berperan sebagai sarana pengendalian bagi manajemen untuk mengetahui apakah seluruh kegiatan telah sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu dari laporan tersebut manajer juga dapat mengevaluasi dan melakukan penilaian kinerja atas setiap pusat biaya yang ada.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi historis berupa biaya dan pendapatan dari aktivitas masa lalu dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab. Pada tingkatan yang lebih tinggi, pusat pertanggungjawaban dalam bentuk departemen-departemen atau divisi-divisi yang biasanya merupakan kumpulan dari beberapa unit kerja yang lebih kecil dari organisasi tersebut ditambah dengan tenaga staf serta tenaga manajemen lainnya. Kelompok kerja yang lebih besar itu pun tetap dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban, bahkan apabila ditinjau dari sudut pandang para manajer puncak ataupun dewan direktur misalnya, maka keseluruhan organisasi dapat dianggap sebagai suatu pusat pertanggungjawaban.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu bentuk dalam akuntansi dan pelaporan. Konsep ini akan mengubah penekanan dari pengumpulan biaya dan pendapatan menjadi suatu laporan agar dapat

ditetapkan tanggungjawab dari masing-masing pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.

Pengendalian manajemen atas setiap aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan harus pula dilaksanakan dengan baik. Pengendalian merupakan suatu proses pengukuran dan pengevaluasian suatu aktivitas dalam perusahaan. Manajemen dapat mengevaluasi setiap hasil kegiatan yang telah dilakukan yaitu dengan membandingkan antara rencana yang telah ditetapkan yaitu anggaran, dengan realisasinya, kemudian berusaha menemukan sebab terjadinya penyimpangan kalau memang terjadi penyimpangan, mencari solusi pemecahan dan mengambil keputusan guna memperbaiki penyimpangan yang terjadi. (Gordon, Hilton and Welsch, 1995, 34)

PT Bostinco merupakan perusahaan yang bergerak di bidang ekspor furniture, dan mulai memproduksi secara komersial pada tanggal 28 Januari 1975. PT Bostinco beralamat di Jln. Pahlawan No. 56, Bogor - 16135. PT Bostinco memproduksi Office Furniture & Filing Systems, Storage Systems, Door Systems, and Shopfitting Systems. Jumlah penjualan bersih yang dibukukan pada tahun 2002 adalah sebesar Rp 8,5 milyar. Terjadi peningkatan sebesar 7.9%, dimana nilai penjualan bersih perusahaan tahun 2001 adalah sebesar Rp 7,8 milyar.

Sehubungan dengan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul **“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada PT. Bostinco.”**

1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah

Pembentukan struktur organisasi merupakan langkah awal dari akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, setiap bagian dalam organisasi akan bertanggungjawab atas segala kegiatan yang berada dibawah pengendalinya. Oleh karena itu, garis-garis wewenang dalam struktur organisasi harus digambar secara jelas sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap pusat pertanggungjawaban akan jelas, demikian juga pendelegasian wewenang dari tingkat manajemen lebih tinggi ke manajemen dibawahnya menjadi jelas.

Penilaian kinerja adalah proses formal yang dilakukan suatu organisasi untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seseorang berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan rutin yang dilakukan oleh manajemen sebagai bagian dari pelaksanaan sistem pengendalian manajemen.

Selain itu, pihak manajemen juga dituntut untuk melakukan perencanaan dan pengendalian aktivitas dengan baik, karena perencanaan yang baik mutlak diperlukan untuk keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan pengendalian yang baik diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Sebagai dasar pembahasan judul tersebut lebih lanjut pada bab IV, maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bostinco ?

- 2) Bagaimanakah penilaian kinerja pusat biaya pada PT. Bostinco ?
- 3) Bagaimanakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya terhadap efektivitas pengendalian manajemen pada PT. Bostinco ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas, sebagai bahan kajian di dalam penyusunan skripsi ini.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bostinco.
- 2) Untuk mengetahui penilaian kinerja pusat biaya pada PT. Bostinco.
- 3) Untuk mengetahui penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya terhadap efektivitas pengendalian manajemen pada PT. Bostinco.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis mengharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut :

1) Akademis

Kegiatan penelitian yang dilakukan merupakan pengalaman yang sangat berharga dan besar manfaatnya, diantaranya :

- Dapat mengetahui penerapan ilmu-ilmu yang diterima di bangku kuliah dengan praktik nyata.
- Menambah pengetahuan mengenai terapan ilmu yang diterima di bangku kuliah dan memperjelas teori-teori yang diterima melalui literatur-literatur yang ada.

2) Praktis

Bagi perusahaan, Setelah penulis mengetahui kajian atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya dan pengaruhnya terhadap efektivitas pengendalian manajemen, penulis berharap dapat memberikan masukan bagi manajemen dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian

1.5.1. Kerangka Pemikiran

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.

Semakin besar suatu perusahaan, maka akan disadari bahwa kemampuan pimpinan dalam mengendalikan perusahaannya semakin terbatas. Dalam keadaan demikian pimpinan perusahaan tidak dapat lagi melaksanakan pengendalian secara langsung atas setiap tahapan kegiatan perusahaan, oleh karena itu manajemen membutuhkan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.

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 kontrol 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.

Seorang pemimpin dalam suatu organisasi memegang peranan yang penting dalam merumuskan tindakan dan kebijaksanaan yang harus diambil untuk mewujudkan tujuan organisasi dan dalam mengarahkan alokasi sumberdaya ekonomi yang dimiliki. Pada perusahaan kecil, seorang pemimpin perusahaan dapat menangani dan memutuskan sendiri semua masalah. Tetapi setelah perusahaan

berkembang, permasalahan menjadi kompleks sehingga hal di atas tidak dapat dilakukan sendiri. Hal ini mendorong pemimpin perusahaan untuk melimpahkan sebagian wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya. Pelimpahan tersebut diharapkan lebih memudahkan dalam menangani masalah-masalah yang timbul pada bagian atau departemen yang ada.

Adanya pelimpahan wewenang berarti harus ada pertanggungjawaban bawahan kepada atasan atas segala tindakan dan keputusan yang telah diambil serta elemen-elemen kerja yang ada secara langsung di bawah pengendaliannya. Situasi ini mendorong perlunya dibentuk suatu sistem akuntansi untuk menangani hal-hal di atas yaitu akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*).

Secara garis besar sistem pengendalian manajemen meliputi dua aktivitas, yaitu perencanaan dan pengendalian. Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, anggaran merupakan alat untuk menilai setiap pusat pertanggungjawaban. Dengan anggaran dapat dilakukan pengukuran terhadap laporan pertanggungjawaban atas kinerja pusat pertanggungjawaban apakah pelaksanaannya sesuai dengan anggaran.

Anggaran merupakan dasar dari penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban, oleh karena itu dalam penulisan anggaran harus memperhatikan karakteristik anggaran yang baik, yaitu :

- 1) Anggaran disusun berdasarkan program.
- 2) Anggaran berfungsi sebagai alat rencana dan pengendalian.

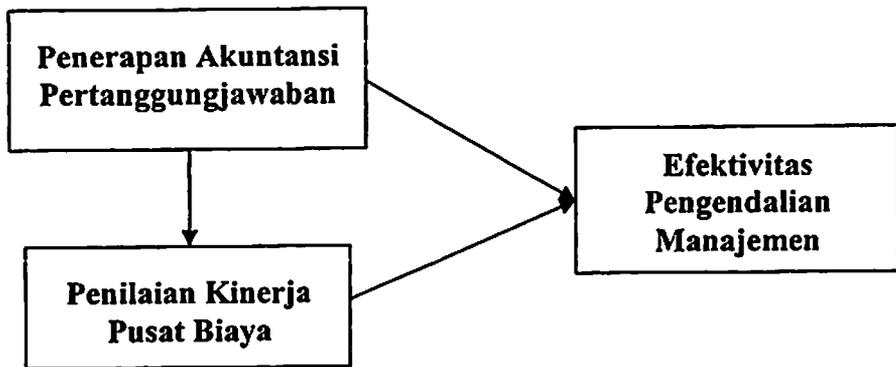
3) Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.

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 sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan sistem untuk mengendalikan tanggung jawab tiap-tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, yaitu melalui kontrol atas biaya yang dikeluarkan tiap-tiap unit kerja yang bersangkutan, yang terungkap dalam laporan pertanggungjawaban.

Untuk menjamin terselenggaranya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik diperlukan informasi yang memadai yang dihasilkan oleh sistem akuntansi sesuai struktur organisasi yang menetapkan wewenang dan tanggung jawab dengan tegas setiap departemen atau unit. Informasi tersebut akan memudahkan perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian melalui anggaran serta mengevaluasi hasil aktivitas perusahaan melalui penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dengan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan membandingkan realisasi kinerja aktual tahun berjalan dengan anggarannya, sehingga akan terlihat kinerja pusat pertanggungjawaban.

1.5.2. Paradigma Penelitian



1.6. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran tersebut, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

- 1) Akuntansi pertanggungjawaban sudah diterapkan tapi belum memadai
- 2) Penilaian kinerja pusat biaya yang diterapkan pada perusahaan belum efektif
- 3) Terdapat pengaruh akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya terhadap efektivitas pengendalian manajemen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Konsep Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan salah satu konsep penting dalam akuntansi. Seperti halnya konsep-konsep akuntansi lain, konsep akuntansi pertanggungjawaban dikembangkan dalam rangka meningkatkan kapasitas akuntansi sehubungan dengan fungsinya sebagai alat bantu manajemen (*tool of management*).

2.1.1. Pengertian dan Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban

Banyak sekali rumusan mengenai akuntansi pertanggungjawaban dikemukakan para pakar akuntansi, baik dalam maupun luar negeri. Meskipun definisi yang diberikan berbeda, namun pengertiannya sama. Beberapa definisi akan penulis sajikan di bawah ini.

Mulyadi (1995, 347), mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

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

Sedangkan menurut Slamet Sugiri (1997, 199), menyatakan bahwa :

Akuntansi pertanggungjawaban adalah penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaikan kepada individu-individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Horngren, Sundem and Straton (1996, 338), menyatakan bahwa :

Responsibility accounting is to identify what parts of the organization have primary responsibility for each objective, developing measures of achievement of objective, and create reports of these measures by organization subunit or responsibility center.

Dari definisi tersebut diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban yang mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban sehingga dapat mengevaluasi prestasi kerja dari manajer atas setiap aktivitas dibawah tanggung jawab mereka pada suatu organisasi.

Menurut Hammer and Usry (1994, 454) yang dialihbahasakan oleh Alfonus Sirait dan Herman Wibowo, kerangka sistem akuntansi pertanggungjawaban yang baik adalah :

- 1) Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan atas pengelompokan tanggung jawab departemen-departemen manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing departemen. Industri yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban harus bertanggung jawab dan mempertanggungjawabkan biaya-biaya menurut biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan oleh kepala departemen. Umumnya, biaya-biaya yang secara langsung dapat dibebankan ke departemen, kecuali biaya tetap, merupakan biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer departemen tersebut. (yang selanjutnya kita sebut sebagai biaya / beban terkendali saja)

- 2) Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi dimana ruang lingkup wewenang telah ditentukan. Wewenang mendasari pertanggungjawaban biaya tertentu dan dengan pertimbangan serta kerja sama antara penyelia, kepala departemen, atau manajer. Biaya tersebut dituangkan dalam anggaran perusahaan.
- 3) Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan. Bagan perkiraan harus disesuaikan supaya dapat dilakukan pencatatan atas beban terkendali atau yang ditanggungjawab berdasarkan dalam cakupan wewenang yang dilimpahkan.

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat biaya harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah pengendalian manajer. Seperti yang diungkapkan oleh Supriyono (1995, 349), ide pokok akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada tiga pokok pikiran (premis) sebagai berikut :

- 1) Bahwa pendapatan dan biaya dapat disusun dalam ukuran pertanggungjawaban peringkat manajemen.
- 2) Bahwa biaya atau pendapatan yang dibebankan pada suatu peringkat manajer tertentu dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan.
- 3) Bahwa data anggaran yang efektif dapat dihasilkan sebagai dasar untuk menilai prestasi sesungguhnya.

Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut di atas, maka anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya tersebut. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Sesuai dengan ide pokok akuntansi pertanggungjawaban tersebut di atas, maka anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan

biaya tersebut. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Dari berbagai rumusan mengenai akuntansi pertanggungjawaban tersebut diatas, dapat penulis simpulkan sebagai berikut :

- 1) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun berdasarkan struktur organisasi yang dengan tegas memisahkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari masing-masing lapisan manajemen.
- 2) Akuntansi pertanggungjawaban mendorong para individu, khususnya para manajer untuk berperan aktif dalam perencanaan dan pengendalian operasional perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.
- 3) Laporan akuntansi pertanggungjawaban mengikhtisarkan perbandingan antara anggaran dan realisasi, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat dianalisis dan dicari penyebabnya untuk dilakukan tindakan koreksi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk berbagai tujuan khusus, seperti yang diungkapkan oleh Welsch, Hilton and Gordon (1995, 244-245) yang diterjemahkan oleh Annasidik, adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengevaluasi prestasi kerja para manajer
Pembentukan divisi, departemen, dan bagian di dalam suatu perusahaan terutama ditujukan untuk mendistribusikan tanggung jawab manajemen puncak kepada para manajer bawahannya. Semua manajer bawahan tersebut bertanggung jawab untuk

memberikan kontribusinya terhadap usaha pencapaian tujuan perusahaan. Dalam kaitannya dengan masalah tersebut, manajemen puncak akan memerlukan suatu alat yang dapat membantunya dalam mengevaluasi prestasi kerja para manajer bawahannya, sehingga keputusan mengenai balas jasa (rewards) untuk para manajer bawahan tersebut dapat ditetapkan secara layak dan adil. Sehubungan dengan itu, salah satu alat bantu yang dapat dimanfaatkan untuk tujuan tersebut adalah sistem akuntansi pertanggungjawaban. Manfaat yang dapat diberikan oleh sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah dalam hal menyediakan informasi mengenai tolak ukur atau standar prestasi kerja para manajer.

2) Untuk memotivasi kerja para manajer

Memotivasi kerja para manajer merupakan bagian dari tugas manajemen puncak. Untuk itu sistem balas jasa (rewards) seperti yang telah dikemukakan di atas merupakan alat utamanya. Namun, sistem balas jasa saja tidak cukup dapat menjamin prestasi manajer menjadi lebih baik, sebab di samping itu ada pula syarat lainnya yang harus dipenuhi untuk dapat memotivasi kerja para manajer. Adapun syarat lain yang dimaksud adalah harus adanya sistem pengukuran prestasi yang adil dan wajar, dimana sistem pengukuran prestasi tersebut dapat mengukur prestasi setiap manajer sesuai dengan ruang lingkup, wewenang, tanggung jawab serta jenis pekerjaannya masing-masing, sehingga dengan demikian sikap negatif yang tidak diinginkan, seperti saling curiga antar manajer, menganggap tidak adil kepada atasan dan sebagainya dapat dihilangkan.

3) Untuk pengendalian biaya

Tujuan pengendalian biaya adalah untuk memperoleh jumlah produksi atau hasil, baik barang ataupun jasa sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki dari pemakai sejumlah bahan, tenaga kerja, usaha atau fasilitas tertentu. Atau dengan kata lain, pengendalian biaya ditujukan untuk memperoleh hasil yang baik dengan biaya yang seminimal mungkin.

2.1.2. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban memfokuskan pada pusat-pusat pertanggungjawaban (*responsibility centers*). Pusat pertanggungjawaban oleh manajemen puncak agar dapat ditetapkan manajer bawahan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan aktivitas yang dibebankan kepadanya. Pusat pertanggungjawaban

merupakan unit usaha kecil di mana manajer unit diarahkan untuk mendukung tujuan keseluruhan perusahaan. Manajer pusat pertanggungjawaban dan supervisor di bawahnya menetapkan sasaran pertanggungjawabannya.

Foster, Hongren and Datar (1996, 533) yang diadaptasi oleh Endah Susilaningtyas, membagi pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

- 1) Pusat Biaya (cost center) – manajer bertanggung jawab hanya untuk biaya
- 2) Pusat pendapatan (revenue center) – manajer bertanggung jawab hanya untuk pendapatan
- 3) Pusat Laba (profit center) – manajer bertanggung jawab untuk pendapatan dan biaya
- 4) Pusat investasi (investment center) – manajer bertanggung jawab untuk investasi, pendapatan, dan biaya.

2.1.3. Persyaratan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sofyan Syafri Harahap (1997, 73-74), mengungkapkan bahwa persyaratan penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah :

- 1) Memiliki struktur organisasi dimana wewenang dan tanggungjawab dibatasi dengan tegas dan jelas.
- 2) Memberikan sistem reward dan punishment berdasarkan standar pertanggungjawaban yang ditetapkan.
- 3) Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban.
- 4) Anggaran atau budget harus disusun menurut pusat pertanggungjawaban.
- 5) Terdapat sistem pelaporan pendapatan dan biaya dari manajer yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
- 6) Untuk akuntansi pertanggungjawaban biaya harus terhadap pemisahan antara yang dapat dikendalikan (controllable) dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable) oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.
- 7) Harus ada akibat baik berupa penghargaan (reward) maupun penalties sehingga akibat prestasinya sesuai dengan ukuran tanggungjawabnya.

2.2. Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban Untuk Pusat Biaya

Keberhasilan pencapaian suatu tujuan sangat tergantung pada informasi yang dihasilkan, karena informasi mengandung aspek perencanaan dan pengendalian.

2.2.1. Sistem Pelaporan Biaya

Mulyadi (1993, 189-190), membagi laporan yang dihasilkan oleh tugas akuntansi biaya menjadi dua bagian :

- 1) Laporan pertanggungjawaban biaya (*responsibility cost report*)
 - 2) Laporan harga pokok produk (*cost of production reports*)
- Laporan pertanggungjawaban biaya disajikan untuk memungkinkan setiap manajer melakukan pengelolaan biaya (*cost management*). Laporan pertanggungjawaban biaya ini dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan tiap manajer berbagai jenjang organisasi.

Atas dasar hal tersebut laporan pertanggungjawaban secara hierarki makin ke atas semakin ringkas. Laporan terbawah disusun oleh manajer bagian yang memuat realisasi dan anggaran serta penjelasan terjadinya perbedaan. Sedangkan laporan pertanggungjawaban di atasnya terdiri dari biaya dalam lingkup tanggung jawabnya sendiri dan laporan manajer di bawahnya.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat sebagai alat pengendalian biaya. Biaya-biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai tingkat pertanggungjawabannya dalam struktur organisasi. Secara periodik buku pembantu biaya dijumlah dan disajikan sehingga laporan pertanggungjawaban biaya yang menyajikan realisasi biaya menurut pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan anggarannya.

2.2.2. Pembebanan Tanggung Jawab Biaya

Proses penyusunan anggaran selalu menghadapi masalah penentuan wewenang manajer atas suatu biaya. Penentuan apakah suatu biaya terkendalikan oleh manajer tertentu seringkali menjadi sulit jika jasa yang dihasilkan oleh suatu unit organisasi dipakai oleh berbagai unit organisasi lain. Dalam menentukan keterkendalian atau tidaknya suatu biaya, timbul masalah apakah keterkendalian atau tidaknya suatu biaya dicerminkan melalui biaya yang dikeluarkan atau melalui sumber daya yang dikonsumsi.

Sedangkan Foster dan Hongren (1996, 41), yang dialihbahasakan oleh Endah Susilaningtyas, menyatakan bahwa :

Dasar alokasi biaya merupakan sarana sistematis untuk mengaitkan biaya tertentu atau pool biaya tertentu ke sasaran biaya. Pilihan dasar alokasi harus dipedomi oleh (a) tujuan yang hendak dilayani alokasi biaya, dan (b) biaya kleris dan upaya yang diperlukan dalam melaksanakan alokasi.

Definisi biaya terkendali dan tak terkendali menurut Hammer and Usry (1995, 294), adalah :

An uncontrollable cost is any cost that cannot be affected but a manager of a responsibility center within a given time span. Any cost that is affected by a manager's decisions, even if not totally 'controlly', is called a controllable cost.

Kemudian dalam menentukan biaya menjadi terkendali dan tak terkendali tidak selalu mudah, ada kala suatu biaya dipengaruhi oleh lebih dari satu orang. Jangka waktu juga terkadang merupakan hal yang menentukan pula. Beberapa jenis biaya menjadi dapat dikendalikan setelah jangka waktu tertentu tetapi tidak dalam jangka pendek.

2.3. Efektivitas Pengendalian Manajemen

2.3.1. Pengertian Efektivitas

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford (1992, 14) dalam buku *Management Control System* yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana, menyatakan bahwa “Efektifitas adalah hubungan antara keluaran pusat tanggung jawab dengan sasaran yang dicapainya.”

Sedangkan Badudu (1996, 371), menyatakan bahwa :

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya. Semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencapaian sasaran tersebut maka dapat dikatakan semakin efektif pula proses unit tersebut.

Berdasarkan kedua pengertian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa efektivitas adalah hubungan antara keluaran yang dihasilkan dengan sasaran yang akan dicapainya.

2.3.2. Pengertian Pengendalian Manajemen

Pengendalian adalah proses mengarahkan sekumpulan variabel untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian merupakan konsep yang luas yang berlaku untuk manusia, benda, situasi dan organisasi.

Di dalam suatu organisasi, pengendalian meliputi berbagai proses perencanaan dan pengendalian. Bagian yang penting dari proses ini berbentuk pengendalian manajemen yaitu tindakan yang dilakukan manajemen untuk mengarahkan orang, mesin, dan fungsi-fungsi guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Abdul Halim dan Bambang Supomo (1995, 3), berpendapat mengenai pengendalian sebagai berikut : “Pengendalian adalah proses yang menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya sesuai dengan tujuan yang diharapkan.”

Sedangkan Welsch, Hilton, and Gordon (1995, 16) yang diterjemahkan oleh Annasidik, mendefinisikan pengendalian sebagai berikut :

Suatu proses mengukur dan mengevaluasi unjuk kerja sebenarnya setiap komponen organisasi suatu perusahaan, mengambil tindakan perbaikan, kalau diperlukan untuk memastikan pencapaian tujuan, sasaran, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan secara efisien.

Berdasarkan kedua pengertian tersebut, maka penulis memberikan kesimpulan bahwa pengendalian manajemen adalah metode-metode, prosedur-prosedur, dan sarana yang digunakan manajemen untuk mengukur dan mengevaluasi setiap komponen dalam organisasi perusahaan, yang bertujuan untuk memastikan dilaksanakannya kebijakan-kebijakan dan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3.3. Karakteristik Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen meliputi baik tindakan-tindakan untuk menuntun dan memotivasi usaha guna mencapai tujuan organisasi, maupun tindakan-tindakan untuk mengoreksi unjuk kerja yang tidak efektif dan tidak efisien.

Anthony, Dearden, and Norton (1992, 14) yang diterjemahkan oleh Agus Maulana, menyatakan bahwa : “Sistem Pengendalian

yang berbeda diperlukan untuk situasi yang berbeda, tetapi semuanya mempunyai karakteristik.”

Dari sumber yang sama, Anthony, Dearden and Bedford (1992, 16), mengemukakan bahwa karakteristik sistem pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat tanggung jawab
- 2) Informasi yang diproses pada Sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua macam :
 - (a) Data terencana dalam bentuk program, anggaran dan standar
 - (b) Data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun diluar organisasi
- 3) Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi
- 4) Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, dimana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter
- 5) Aspek-aspek perencanaan dari Sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu
- 6) Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi dimana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.

2.4. Struktur Organisasi

2.4.1. Pengertian Struktur Organisasi

Suatu organisasi yang efektif sangat diperlukan, dimana suatu kelompok individu dapat bekerjasama secara optimal untuk mencapai suatu tujuan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian organisasi yang dikemukakan oleh Anthony, Dearden and Bedford (1992, 48) yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana “Organisasi adalah sekelompok yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu.”

Sedangkan Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (1995, 130), menyatakan bahwa : “organisasi adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan.”

Mas’ud Machfoedz (1996, 33), mendefinisikan struktur organisasi adalah :

Struktur organisasi adalah bagan yang menggambarkan bagian-bagian yang ada dalam sebuah organisasi sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing bagian. Struktur organisasi merupakan kumpulan dari pusat-pusat pertanggungjawaban.

Dari ketiga definisi tersebut diatas, dapat penulis simpulkan bahwa organisasi adalah sekelompok orang yang berinteraksi dan bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

2.4.2. Jenis-jenis Struktur Organisasi

Menurut Anthony, Dearden and Bedford (1992, 53) yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana, menyatakan bahwa pada dasarnya struktur organisasi dapat dibagi dalam tiga kategori umum, yaitu :

- 1) **Organisasi Fungsional**
Bentuk fungsional dan organisasi merupakan salah satu dari upaya-upaya utama untuk membagi-bagi pekerjaan karyawan (*labor*), guna mendapatkan mamfaat dari spesialisasi dalam produksi skala besar.
- 2) **Organisasi Divisi**
Untuk kepentingan pengendalian, divisi dari organisasi yang terdesentralisasi dapat dipandang sebagai suatu kesatuan yang mandiri (*independen*). Manajer divisi dapat mengembangkan strategi tersendiri bagi bisnisnya yang berbeda dari strategi yang diterapkan oleh divisi-divisi lain yang lini produknya berlainan.
- 3) **Struktur Organisasi Matriks**
Sistem pengendalian menata pusat-pusat tanggung jawab menurut fungsi, dan menempatkan tanggung jawab atas program-program kepada mereka.

2.5. Anggaran

2.5.1. Pengertian Anggaran

Menurut Mulyadi (1993, 488), pengertian anggaran adalah :

Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Sedangkan Supriyono (1994, 90), mendefinisikan anggaran sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu rencana terperinci yang menyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Adji Suratman (2000, 488), menyatakan bahwa :

Anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Dari beberapa definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa anggaran adalah rencana kerja secara terperinci yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan moneter (uang) untuk jangka waktu satu tahun.

2.5.2. Proses Penyusunan Anggaran

M. Munandar (1993, 17), menyatakan pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran ini dapat didelegasikan kepada :

- 1) Bagian Administrasi, bagi perusahaan kecil. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan yang kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- 2) Panitia Anggaran, bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan besar, kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan.

Sedangkan Adji Suratman (2000, 54), menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran adalah :

Tahapan dalam penyusunan anggaran adalah :

- 1) Penetapan Tujuan
- 2) Menganalisa sumber daya yang ada
- 3) Negosiasi atas perkiraan komponen-komponen anggaran
- 4) Melakukan koordinasi dan pengkajian ulang atas komponen-komponen tersebut
- 5) Mendapatkan persetujuan final
- 6) Mendistribusikan anggaran yang telah disetujui.

2.5.3. Kegunaan Anggaran

M. Munandar (1993, 10), anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu :

- 1) Sebagai pedoman kerja
Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.
- 2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan.
- 3) Sebagai pengawasan kerja
Anggaran berfungsi juga sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan

perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.

2.6. Penilaian Kinerja

2.6.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (1993, 419), adalah :

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan Yaslis Ilyas (1998, 74), menyatakan bahwa :

Penilaian kinerja dapat diidentifikasi sebagai proses formal yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seseorang dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja.

Dari definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses formal yang dilakukan suatu organisasi untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seseorang berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.6.2. Kriteria Penilaian Kinerja

Kriteria untuk menilai kinerja dari pusat pertanggungjawaban dikaitkan dengan input yang digunakan dan output yang dihasilkan dengan menggunakan kriteria efisiensi dan efektifitas.

Anthony, Dearden, and Bedford (1992, 202) menyatakan bahwa : “Efisiensi merupakan perbandingan antara keluaran dengan

masukan, atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu unit input yang kita pergunakan.”

Sedangkan Siegel and Shim (1999, 160), menyebutkan bahwa :
“Efisiensi adalah biaya input (masukan) untuk tiap unit output atau keluaran yang diproduksi.”

Sedangkan pengertian efektivitas menurut Anthony, Dearden and Bedford (1992, 203) yang dialihbahasakan oleh Agus Maulana adalah : “Hubungan antara keluaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan sasaran yang harus dicapainya.”

Menurut H. Emerson yang dikutip dari Soewarno Handayani (1996, 16), menyatakan bahwa, “*Effectiveness is a measuring in term of attaining prescribed goals or objective.*”

2.7. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban yang mencerminkan rencana dan tindakan pada suatu organisasi yang bersangkutan. Akuntansi pertanggungjawaban menjadi pedoman departemen akuntansi untuk mengumpulkan, mengukur, dan melaporkan prestasi yang diharapkan serta selisih yang timbul untuk setiap pusat pertanggungjawaban.

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

sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban penyusunan anggaran merupakan hal yang penting, karena untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya anggaran juga bermanfaat sebagai alat perencana, laporan prestasi dan alat pengawasan.

Anggaran merupakan rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang. Anggaran berguna sebagai arah dan pedoman dalam melaksanakan tugas yang akan dicapai. Penulisan anggaran menetapkan siapa yang akan berperan dalam melaksanakan kegiatan pencapaian tujuan perusahaan dan sumber ekonomi yang disediakan untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Penulisan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban. Informasi tersebut berfungsi sebagai alat pengirim pesan kepada manajer yang diberi peran, sehingga menimbulkan komitmen yang tinggi dalam diri manajer untuk berprestasi sesuai anggaran.

Penilaian kinerja terutama bertujuan untuk menciptakan komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan atau pimpinan dengan pelaku pusat pertanggungjawaban. Pimpinan dapat mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi yang tergambar dari sasaran masing-masing pelaku pusat pertanggungjawaban, sedangkan para pelaku pusat pertanggungjawaban dapat secara objektif mengetahui kontribusi yang diberikan kepada perusahaan serta pengaruhnya yaitu apakah mendapatkan balas jasa atau teguran. Selain itu penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi yang positif bagi karyawan.

Oleh karena itu informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses penilaian kinerja karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan (dalam bentuk anggaran) dan realisasinya. Dari penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi tahun berjalan manajer pusat pertanggungjawaban dinilai prestasinya.

Anggaran menurut konsep akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk menjabarkan rencana kerja yang akan dijalankan dan dipakai sebagai sarana dalam mengukur pelaksanaan kegiatan dari setiap pusat pertanggungjawaban. Disamping itu akuntansi pertanggungjawaban menuntut partisipasi aktif dari seluruh pusat pertanggungjawaban dalam menyusun anggaran, sehingga anggaran merupakan salah satu sarana dalam perencanaan manajemen.

Pengendalian manajemen 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.

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 sistem akuntansi pertanggungjawaban yang merupakan sistem untuk mengendalikan tanggungjawab tiap-tiap unit kerja atas hasil pekerjaan yang didelegasikan kepadanya, yaitu melalui kontrol 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.

BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1. Objek Penelitian

Objek penelitian penulis adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya terhadap efektivitas pengendalian manajemen pada PT. Bostinco. Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan oleh perusahaan dapat dijadikan sebagai salah satu alat dalam menilai kinerja pusat biaya, dimana penilaian tersebut dapat dilihat dari selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasi yang terjadi.

Pada PT. Bostinco, proses pengendalian manajemen terdiri dari 4 tahap yang dimulai dengan tahap pembuatan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran dan diakhiri tahap pelaporan dan analisis. Secara garis besar proses sistem pengendalian manajemen pada PT. Bostinco meliputi dua aktifitas yang terpisah, tetapi berkaitan satu dengan yang lainnya, yaitu perencanaan dan pengendalian. Kedua aktifitas tersebut diperlukan oleh manajemen untuk dapat memastikan apakah hasil yang dicapai saat ini telah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

3.2. Metode Penelitian

3.2.1. Desain Penelitian

Desain penelitian dalam arti luas adalah seluruh proses perencanaan dan pelaksanaan suatu penelitian. Sedangkan dalam arti

sempit dan khusus desain penelitian merupakan rencana tentang cara mengumpulkan dan menganalisis data agar dapat dilaksanakan secara ekonomis serta serasi dengan jenis/tujuan penelitian (Pedoman Seminar S1, 2004, 18). Desain penelitian terdiri dari :

(1) Jenis, Metode dan Teknik Penelitian

- 1) Jenis / bentuk penelitian yang digunakan adalah deskriptif eksploratif dengan metode penelitian studi kasus
- 2) Teknik penelitian yang digunakan adalah statistik kualitatif / kuantitatif

(2) Unit Analisis

Unit analisis merupakan tingkat agregasi data yang dianalisis dalam penelitian. Unit analisis yang ditentukan berdasarkan rumusan masalah atau pertanyaan penelitian merupakan elemen yang penting dalam desain penelitian karena mempengaruhi proses pemilihan, pengumpulan, dan analisis data. Unit analisis dapat berupa : *Organization*, sumber data yang unit analisisnya merupakan respon dari divisi organisasi/perusahaan, yaitu Divisi Produksi, Keuangan, Administrasi dan Umum dan Divisi Akuntansi PT. Bostinco.

3.2.2. Operasionalisasi Variabel

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan analisis terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya terhadap efektivitas

pengendalian manajemen yang didasarkan pada selisih (varian) antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya, dengan operasionalisasi variabel sebagai berikut :

TABEL 3.1.
OPERASIONALISASI VARIABEL

Variabel/Sub Variabel	Indikator	Skala / Ukuran
Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	<ul style="list-style-type: none"> - Pembagian tugas dan wewenang - Otonomi - Penyusunan laporan pertanggungjawaban - Pengukuran Kinerja manajer 	- Skala Ordinal
Efektivitas Pengendalian Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> - Perbandingan realisasi dengan anggaran - Analisis varian - Adanya penghargaan (reward) dan hukuman (penalties) 	- Skala Ordinal

3.2.3. Prosedur Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan untuk melengkapi penyusunan skripsi melalui beberapa jenis prosedur pengumpulan data. Prosedur pengumpulan data yang penulis lakukan adalah :

1) Penelitian Kepustakaan

Merupakan penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data sekunder dengan cara mempelajari literatur-literatur tulisan maupun catatan-catatan kuliah yang berhubungan dengan obyek penulisan skripsi ini, sehingga diperoleh kerangka teori yang relevan dengan masalah yang di bahas dalam skripsi ini.

2) Penelitian Lapangan

Penelitian secara langsung terhadap keadaan perusahaan yaitu dengan mencatat aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini, sehingga penulis memperoleh data yang sebenarnya. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung.

- a) Wawancara, dalam hal ini penulis mengadakan tanya jawab dengan pihak perusahaan. Wawancara dilakukan dengan konsep tertulis berupa daftar pertanyaan, sehingga pokok-pokok yang akan ditanyakan lebih terarah sesuai dengan yang direncanakan.
- b) Observasi, dalam hal ini penulis mengadakan pengamatan langsung terhadap masalah yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.2.4. Metode Analisis

Sesuai dengan tujuan penelitian ini, metode analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja pusat biaya terhadap efektivitas pengendalian manajemen adalah :

- 1) Rencana Anggaran Perusahaan, menurut Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (1995), terdiri dari :

(a) Anggaran Penjualan

Konsep anggaran penjualan terdiri dari : (a) menyusun tujuan perusahaan; (b) menyusun strategi perusahaan; dan (c) menyusun forecast perusahaan.

(b) Anggaran Produksi

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan rumus sebagai berikut :

Tingkat Penjualan (dari Anggaran Penjualan)	xxx
Tingkat Persediaan Akhir	xxx (-)
Jumlah	xxx
Tingkat Persediaan Awal	xxx

(c) Anggaran Bahan Mentah

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan mentah yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Tujuan penyusunan anggaran bahan mentah adalah sebagai berikut :

- Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan mentah
- Memperkirakan jumlah pembelian bahan mentah yang diperlukan
- Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperkirakan untuk melaksanakan pembelian bahan mentah
- Sebagai dasar melaksanakan fungsi penyusunan bahan mentah

(d) Anggaran Pembelian Bahan Mentah

Perhitungan anggaran pembelian bahan mentah adalah :

Persediaan Akhir	xxx	
Kebutuhan Bahan Mentah untuk Produksi	xxx	+
Jumlah Kebutuhan	xxx	
Persediaan Awal	xxx	
Pembelian Bahan Mentah	xxx	

(e) Anggaran Persediaan Bahan Mentah

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran persediaan bahan mentah adalah sebagai berikut :

- Volume produksi selama satu periode
- Volume bahan mentah minimal
- Besarnya pembelian yang ekonomis
- Estimasi tentang naik turunnya harga bahan mentah pada waktu mendatang
- Biaya penyimpanan dan pemeliharaan bahan mentah
- Tingkat kecepatan bahan mentah menjadi rusak

(f) Anggaran Biaya Tenaga Kerja

Hal yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan tenaga kerja adalah sebagai berikut :

- Kebutuhan tenaga kerja
- Pencarian atau penarikan tenaga kerja
- Latihan bagi tenaga kerja baru
- Gaji upah yang harus diterima oleh tenaga kerja
- Pengawasan tenaga kerja

(g) Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Ada tiga tahap dalam menentukan tarif biaya overhead pabrik, yaitu :

- Menyusun anggaran biaya overhead pabrik yang didasarkan oleh empat kapasitas yang dipakai sebagai dasar, yaitu : kapasitas teoritis, kapasitas praktis, kapasitas normal, dan kapasitas sesungguhnya yang diharapkan.
- Memilih dasar pembenahan biaya overhead pabrik kepada produk
- Menghitung biaya overhead

(h) Anggaran Biaya Produksi

Kegiatan suatu organisasi atau perusahaan untuk proses dan merubah bahan baku (*raw material*) menjadi barang jadi (*finished good*) melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas produksi lainnya.

(i) Harga Pokok Penjualan (HPP)

Harga pokok penjualan adalah harga yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menentukan harga jual yang sesungguhnya.

(j) Laporan Rugi Laba

Prinsip-prinsip yang umumnya diterapkan dalam laporan rugi laba adalah sebagai berikut :

- Bagian pertama menunjukkan penghasilan dari usaha pokok perusahaan (penjualan barang dagangan atau memberikan *service*) diikuti dengan harga pokok dari

barang atau *service* yang dijual, sehingga diperoleh laba kotor

- Bagian kedua menunjukkan biaya-biaya yang terdiri dari biaya penjualan dan biaya umum dan administrasi
- Bagian ketiga menunjukkan hasil-hasil yang diperoleh diluar operasi pokok perusahaan yang diikuti dengan biaya-biaya yang terjadi diluar pokok perusahaan
- Bagian keempat menunjukkan laba atau rugi yang insidental (*extra ordinary gain or loss*) sehingga akhirnya diperoleh laba bersih sebelum pajak pendapatan.

2) Analisis Varian (Selisih)

Menganalisis adanya penyimpangan atau selisih antara anggaran dengan realisasinya sebagai alat bantu bagi manajemen dalam menilai kinerja pusat biaya pada PT. Bostinco.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan perseroan PT. Bostinco didirikan pada tahun 1952 dan bergerak dalam usaha peralatan dan perlengkapan kantor (*office furniture and filling equipment*) yang terbuat dari komponen besi dan baja, seperti lemari besi, lemari sorok, lemari arsip, pintu besi, dan lain-lain.

Semua hasil produksi PT. Bostinco berlabel "ISI BOSTINCO" dan bertuliskan *made in Indonesia*. Label tersebut merupakan singkatan dari *Indonesian Steel Industry Bogor Steel and Trading Industry Company Limited*.

Perusahaan ini sejak didirikan, eksistensinya baru tercatat pada sebuah akte dan belum resmi tercatat dalam berita negara RI, dan baru pada tanggal 23 Juli 1954 perusahaan ini menjadi suatu organisasi resmi dan tercatat pada berita negara RI dengan nama *NV. The Steel Industry And Trading Company Limited*, berdasarkan akte Notaris Pieter Wilhelmus Mardagie dengan nomor 12 di Kotamadya Bogor, yang kemudian disingkat menjadi Bostinco NV dengan modal pertama yang tertulis dalam akte sebesar Rp. 103.600.000,00 (seratus tiga juta enam ratus ribu rupiah).

Berdasarkan akte Notaris Moch. Adam tahun 1977 terjadi perubahan bentuk badan usaha, yaitu dari NV menjadi PT. Perusahaan ini beralamat di Jln. Pahlawan No. 56 Kotamadya Bogor dengan areal tanah seluas 14.235 M² dengan luas bangunan 8.000 M². kantor pusat dan pusat pemasaran semua hasil produksi dipindahkan sejak tahun 1979 ke Jakarta di daerah Tanah Abang.

Dengan adanya kemajuan yang pesat dan untuk memperluas daerah pemasarannya serta untuk pemerataan pendistribusian, maka perusahaan membuka beberapa cabang perwakilan di Bandung, Surabaya, dan Medan.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi dimaksudkan untuk memberikan suatu batasan dalam bertindak dan masing-masing individu yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Bertindak dalam arti bahwa setiap individu mempunyai tugas dan wewenang masing-masing untuk dilaksanakan, dengan kata lain organisasi sebagai salah satu cara untuk mempermudah pelaksanaan kerja. Sedangkan yang dimaksud struktur itu sendiri gambaran susunan atau komposisi dengan meletakkan dasar hubungan dari bagian yang satu dengan yang lain dalam bentuk susunan itu. Adapun uraian tugas pada PT. Bostinco adalah :

1) *President Director*

Secara jelasnya berikut akan diuraikan tugas-tugas dari Presiden Direktur sebagai pemimpin perusahaan :

- (a) Memegang kekuasaan tertinggi perusahaan
- (b) Bertanggung jawab penuh atas kelangsungan hidup perusahaan
- (c) Mempunyai wewenang tertinggi dalam setiap pengambilan keputusan yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan
- (d) Bertanggung jawab dalam pengaturan kebijaksanaan untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan

2) *Vice President Director*

Tugas dan tanggung jawab dari Vice President Director adalah :

- (a) Melaksanakan tugas atas instruksi dari Presiden Direktur
- (b) Bertanggung jawab atas kegiatan manajemen perusahaan
- (c) Mengevaluasi atas hasil yang telah dicapai perusahaan
- (d) Bertanggung jawab terhadap pengambilan berbagai keputusan yang terbaik untuk kemajuan perusahaan
- (e) Membuat laporan tentang hasil-hasil yang telah dicapai perusahaan dalam satu periode pembukuan kepada Presiden Direktur

3) *Manager Perusahaan (General Manager)*

Tugas dan tanggung jawab dari Manager Perusahaan adalah :

- (a) Sebagai pelaksana tugas harian perusahaan
- (b) Mengkoordinasikan pelaksanaan tugas harian
- (c) Mengawasi pelaksanaan kerja yang menyangkut pembelian bahan baku, bagian pemasaran, bagian produksi dan seksi *accounting*

- (d) Menyusun rencana kerja bersama-sama dengan semua departemen
- (e) Memeriksa dan menganalisis laporan yang dibuat oleh masing-masing departemen dan mengkoordinir serta mengawasi aktivitas perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung

4) *Factory Manager*

Tugas dan tanggung jawab dari Factory Manager adalah :

- (a) Sebagai pelaksana tugas harian di pabrik
- (b) Sebagai pelaksana kegiatan *manufacturing*
- (c) Bertanggung jawab kepada Manager Perusahaan atas segala macam kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan
- (d) Menerima dan memeriksa laporan dari masing-masing kepala bagian sebelum laporan tersebut dilaporkan kepada Manager Perusahaan
- (e) Bertanggung jawab atas kelancaran proses produksi pada Manager Perusahaan
- (f) Membantu memberikan tanggapan dan saran-saran yang dapat menunjang perusahaan
- (g) Membuat kebijakan-kebijakan yang perlu untuk kelancaran proses produksi

5) *Administration Dept. Manager*

Tugas dan tanggung jawab dari Administration Dept. Manager adalah :

- (a) Bertanggung jawab kepada Manager Perusahaan
- (b) Membawahi Seksi Pemasaran (*Marketing Section*), Seksi Akuntansi (*Accounting Section*), dan Seksi Pembelian (*Purchasing Section*)
- (c) Menyusun strategi pemasaran dan program kegiatan pemasaran produk perusahaan untuk mencapai target penjualan
- (d) Membuat rencana kerja dan rencana anggaran perusahaan, mengarahkan, memonitor dan mengevaluasi penjualan
- (e) Memberikan laporan pencapaian target penjualan perusahaan kepada Manager Perusahaan
- (f) Mengawasi dan mencatat setiap pemasukan dan pengeluaran yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan
- (g) Membuat laporan rutin mengenai laporan keuangan dan *accounting* dan bertanggung jawab penuh atas laporan yang dibuatnya
- (h) Membuat laporan bulanan mengenai seluruh transaksi yang terjadi
- (i) Mengkoordinir Seksi Pembelian yang bertugas :
 - 1) Menyediakan persediaan bahan baku perusahaan yang digunakan dalam rangka memproduksi barang
 - 2) Membantu manager dalam menyusun rencana pembelian
 - 3) Membuat surat pesanan barang, memutuskan penunjukan serta penutupan perjanjian pembelian

6) *Production Dept. Manager*

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- (a) Bertanggung jawab kepada *Factory Manager*
- (b) Menyediakan bahan baku yang diperlukan untuk kegiatan proses produksi
- (c) Membawahi Kepala Bagian Mesin (*Carton Machine*), Kepala Bagian Pemasakan Bahan (*Stock Preparation*), Kepala Bagian *Finishing*
- (d) Bertanggung jawab atas kegiatan produksi perusahaan
- (e) Membuat laporan mengenai jumlah produksi barang yang dihasilkan
- (f) Mengkoordinir Kepala Bagian Gudang yang bertugas :
 - 1) Merencanakan pembelian bahan-bahan yang dibutuhkan dalam proses produksi
 - 2) Mengawasi persediaan bahan di gudang
 - 3) Bertanggung jawab kepada Manager Produksi
- (g) Mengkoordinir Kepala Bagian Laborat dan *Quality Control* yang bertugas :
 - 1) Bertanggung jawab penuh atas kualitas (standar mutu) dari produk yang dihasilkan
 - 2) Melaksanakan analisis kimia sebagai pengawasan mutu bahan baku, pemeriksaan hasil setengah proses dan hasil barang jadi
 - 3) Menjaga keakuratan alat ukur dengan melakukan kalibrasi dalam jangka waktu tertentu

- 4) Mengadakan percobaan-percobaan untuk lebih meningkatkan mutu hasil produksi dengan mempertimbangkan efisiensi biaya produksi
 - 5) Membawahi beberapa inspektor, laboratorium analist dan asisten administrasi
- (h) Mengkoordinir Kepala Bagian Personalia yang bertugas :
- 1) Menentukan kebijakan penerimaan dan training karyawan
 - 2) Merencanakan peningkatan karier pegawai
 - 3) Membina dan mengusahakan hubungan baik dengan karyawan
 - 4) Mempunyai wewenang dalam mengurus hal-hal yang bersifat umum, baik yang berhubungan dengan karyawan langsung maupun tidak langsung

7) *Personal Dept. Manager*

- (a) Bertanggung jawab kepada *Factory Manager*
- (b) Memonitor segala macam kegiatan atau aktivitas perusahaan dan mendistribusikan tugas kepada kepala bagian serta melakukan koordinasi tugas
- (c) Mengadakan pengecekan terhadap kegiatan yang telah dan sedang dilaksanakan oleh bawahan agar segala sesuatunya berjalan dengan lancar
- (d) Mengkoordinir Kepala Bagian *General Affair & Administration* yang bertugas :
 - 1) Menjaga agar keadaan dan kegiatan perusahaan dengan baik

- 2) Bertanggung jawab atas fasilitas umum perusahaan agar segala kegiatan intern perusahaan dapat berjalan dengan lancar
- 3) Memberikan bantuan setiap karyawan yang mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaannya
- 4) Menjaga keselarasan dan kerja sama yang baik untuk setiap pegawai atau karyawan yang berkaitan dengan proses produksi agar dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar

8) *Engineering Dept. Manager*

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- (a) Bertanggung jawab kepada *Factory Manager*
- (b) Bertanggung jawab terhadap pemeliharaan mesin yang digunakan untuk kegiatan produksi
- (c) Menangani administrasi teknik mekanik, penyaluran masalah teknik, pemanfaatan tenaga khususnya konstruksi produk
- (d) Memelihara kondisi peralatan agar tetap layak pakai dalam menjalankan kegiatan produksi
- (e) Dalam menjalankan tugasnya, *Engineering Dept. Manager* dibantu oleh :
 - 1) Bagian Administrasi Teknik
 - 2) Bagian *Technical Supply*
 - 3) Bagian Konstruksi Perawatan, yang dibantu oleh seksi – seksi : Konstruksi, Lokakarya, dan Perawatan.

4.1.3. Aktivitas Perusahaan

Dengan melihat hasil produksi peralatan kantor semakin maju, maka perusahaan memperluas atau menambah kegiatannya dengan memproduksi lagi pintu besi dan tempat asbak sudut untuk di kantor. PT. Bostinco pada saat ini telah memproduksi bermacam-macam peralatan, antara lain :

- Lemari Besi
- Pintu Besi
- Brankas
- Furniture
- Lemari Sorok
- Lemari Arsip
- Dll.

Perusahaan ini dalam mendapatkan bahan baku masih mengimpor dari Jepang, hal ini dikarenakan kualitas bahan baku masih lebih baik dibandingkan yang lainnya. Dengan meningkatnya hasil produksi perusahaan, maka pihak perusahaan menambah cabang-cabang untuk menyalurkan hasil produksinya dengan tujuan agar para konsumen dapat lebih mudah mendapatkannya.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada PT. Bostinco

Pembentukan struktur organisasi merupakan langkah awal dari akuntansi pertanggungjawaban. Dalam akuntansi

pertanggungjawaban, setiap bagian dalam organisasi akan bertanggung jawab atas segala kegiatan yang berada di bawah kendalinya. Oleh karena itu, garis-garis wewenang dalam struktur organisasi harus digambar secara jelas sehingga wewenang dan tanggung jawab setiap bagian pusat pertanggungjawaban akan jelas, demikian juga pendelegasian wewenang dari tingkat manajemen lebih tinggi ke manajemen dibawahnya menjadi jelas.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan keluaran berupa informasi pertanggungjawaban, yang berupa informasi akuntansi pertanggungjawaban, yang merupakan informasi historis berupa biaya, pendapatan dari aktivitas masa lalu yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab.

Elemen-elemen utama yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bostinco, antara lain :

- 1) Struktur organisasi PT. Bostinco
- 2) Sistem anggaran PT. Bostinco
- 3) Penggolongan biaya dan pendapatan PT. Bostinco
- 4) Laporan pertanggungjawaban PT. Bostinco

Jadi secara garis besar pusat tanggung jawab pada PT. Bostinco terbagi menjadi tiga tingkatan, yaitu Direktur, Manajer, dan Kepala Seksi/Bagian. Laporan terbawah disusun oleh kepala seksi yang memuat realisasi dan anggaran serta penjelasan terjadinya perbedaan, seperti misalnya anggaran yang ditetapkan tidak sesuai dengan realisasinya dikarenakan kenaikan penurunan tingkat penjualan dan sebagainya. Sedangkan laporan pertanggungjawaban

diatasnya, yaitu direktur terdiri dari biaya dalam lingkup tanggung jawabnya dan laporan manajer di bawahnya. Ketiga tingkatan pusat tanggung jawab tersebut sudah mencerminkan ciri-ciri sebagai pusat biaya, yaitu bertanggung jawab dalam mengendalikan biaya-biaya yang terjadi dalam kegiatan perusahaan. Tujuannya adalah meminimalkan perbedaan antara realisasi dan anggaran.

Di lihat dari tanggung jawab atas kegiatan operasional perusahaan sehari-hari, dapat dikatakan bahwa organisasi PT. Bostinco cenderung menganut asas desentralisasi pada tingkat operasional. Jadi dalam pengambilan keputusan memerlukan waktu relatif lebih lama, karena semua keputusan harus disetujui lebih dahulu oleh para kepala bagian yang bersangkutan. Hal ini bertujuan agar para kepala bagian dapat melakukan kontrol atas fungsinya masing-masing, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pusat-pusat biaya bertanggungjawab terhadap pengendalian biaya-biaya yang timbul dalam lingkup pertanggungjawabannya dan masing-masing bagian masih saling terkait (tidak independen). Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berkaitan dengan pusat biaya pada PT. Bostinco didukung oleh faktor sebagai berikut :

- 1) Adanya struktur organisasi yang mengadakan pembatasan wewenang dan tanggung jawab dengan tegas dan jelas. Hal ini terlihat dari uraian tugas tiap pusat tanggung jawab.
- 2) Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban, hal ini tercermin dalam pelaksanaan kegiatan operasinya sehari-hari.

- 3) Terdapat sistem pelaporan yang memuat realisasi dan anggaran serta biaya dari setiap tingkatan pusat tanggung jawab yang sesuai dengan tanggung jawabnya.

4.2.1.1. Struktur Organisasi Pada PT. Bostinco

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, suatu organisasi harus mempunyai 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. Bostinco, struktur organisasinya berbentuk organisasi fungsional, karena unsur-unsur yang ada dihubungkan dengan garis komando dan garis koordinasi. Garis komando menunjukkan hubungan antara atasan dengan bawahan, sedangkan garis koordinasi menunjukkan hubungan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.

Dalam hal pembagian tugas, terlihat jelas dalam struktur organisasi bahwa tiap-tiap bagian telah mendapatkan uraian tugas yang telah ditetapkan oleh Direktur, serta pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab, sepenuhnya didelegasikan kepada tiap-tiap manajer.

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.

4.2.1.2. Sistem Anggaran Pada PT. Bostinco

Sistem anggaran pada PT. Bostinco dibagi dalam dua jenis, yaitu : anggaran pendapatan dan anggaran belanja. Anggaran disusun berdasarkan aktivitas pada PT. Bostinco, sedangkan anggaran untuk tingkat manajemen yang lebih rendah yaitu anggaran untuk setiap sub bagian dari masing-masing bidang tidak dibuat secara formal.

Anggaran pendapatan terbagi dalam dua jenis yaitu : anggaran pendapatan operasional dan non operasional. Anggaran belanja pada PT. Bostinco terbagi menjadi dua

jenis yaitu : operasi dan investasi. Anggaran operasi menyangkut rencana pembiayaan operasional perusahaan sehari-hari, sedangkan anggaran investasi menyangkut rencana proyek investasi untuk tahun yang akan datang meliputi pembelian dan pembangunan aktiva tetap antara lain, pembelian alat-alat, pembelian alat penunjang dan pembangunan fasilitas gedung.

Sistem anggaran PT. Bostinco 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 dari pusat pertanggungjawaban yang sesuai (ada) dalam organisasi perusahaan dan adanya partisipasi aktif dari seluruh pusat pertanggungjawaban di dalam penyusunan anggaran. Sistem anggaran pada PT. Bostinco mempunyai karakteristik sebagai berikut :

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

Pola metode perencanaan anggaran yang ada menggambarkan suatu penerapan konsep secara terpadu antara tujuan perusahaan secara keseluruhan dan tanggung

jawab para pelaku organisasi. Dengan kalimat ini dapat dikatakan bahwa azas *responsibility budget* dalam penyusunan anggaran telah diterapkan.

Penulis juga sependapat dengan kebijakan perusahaan dalam penyusunan anggaran yang melibatkan semua bagian yang terkait serta koordinasi dengan baik dari bagian keuangan.

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. Selain itu akuntansi pertanggungjawaban menuntut adanya partisipasi aktif dari seluruh pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.

4.2.1.3. Pusat-pusat Pertanggungjawaban Biaya

Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang ada pada PT. Bostinco tercermin dalam pelaksanaan kegiatan operasinya sehari-hari. Dalam struktur organisasi telah ditetapkan uraian tugas dan wewenang dengan jelas. Dalam struktur organisasi PT. Bostinco, Bagian Pembelian, Bagian Administrasi dan Umum, Bagian Keuangan, Bagian Produksi dan Bagian Pemasaran ditetapkan sebagai pusat biaya. Atas dasar tersebut, maka pusat biaya terbagi dalam lima pusat biaya utama, yaitu :

1) Pusat Biaya I (Pembelian) di bawah Seksi Pembelian

Informasi yang dihasilkan dari seksi pembelian adalah adanya CO (*Confirmation Order*), yaitu adanya transaksi pembelian atau jasa yang diberikan kepada departemen yang bersangkutan, misalnya untuk seksi produksi. Seksi ini bertanggung jawab terhadap pembelian tahunan perusahaan dan memelihara hubungan baik dengan pihak luar. Biaya-biaya yang termasuk pada seksi ini meliputi :

- Biaya pemesanan.
- Biaya penyimpanan.
- Biaya angkut.
- Dan lain-lain.

2) Pusat biaya II (Umum) di bawah Kepala Bagian Personalia

Untuk seksi ini, informasi yang dihasilkan adalah berupa pemberian standar tarif per jam tenaga kerja. Standar ini diperoleh berdasarkan tingkat keahlian yang dimiliki oleh karyawan. Seksi ini bertanggung jawab atas tata tertib dan kelancaran tata usaha perusahaan serta perekrutan karyawan. Biaya-biaya yang termasuk dalam seksi ini meliputi :

- Alokasi beban pegawai
- Alokasi biaya administrasi
- Audit

- Alokasi beban listrik
 - Perjalanan dinas
 - dan lain-lain
- 3) Pusat biaya III (Keuangan) di bawah Seksi Akuntansi
- Informasi yang dihasilkan yaitu laporan periodik yang berhubungan dengan masalah keuangan dari semua kegiatan yang ada di perusahaan dan dari laporan tersebut dapat dijadikan acuan atau *review* untuk laporan periode selanjutnya. Seksi ini bertanggung jawab atas ketertiban dan kemandirian administrasi, membuat laporan periodik, mingguan, bulanan yang berhubungan dengan masalah keuangan.
- 4) Pusat biaya IV (Pemasaran) di bawah Seksi Pemasaran.
- Dari seksi pemasaran, informasi yang dikeluarkan adalah berupa data-data penjualan dan order dari setiap cabang. Biaya yang timbul pada seksi ini meliputi :
- Biaya promosi penjualan
 - Biaya gudang.
 - Ongkos angkut.
 - Beban pegawai.
 - Jasa marketing.
 - dan lain-lain.
- 5) Pusat biaya V (Produksi) di bawah Manajer Produksi
- Untuk seksi produksi, informasinya berupa data proses produksi sesuai dengan order dari pemasaran. Biaya-

biaya yang timbul pada seksi ini meliputi antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

4.2.1.4. Laporan Pertanggungjawaban Pusat Biaya

Pada dasarnya akuntansi pertanggungjawaban menekankan adanya sistem pencatatan dan pelaporan tiap-tiap unit organisasi. Dengan adanya akuntansi pertanggungjawaban, dapat secara jelas diketahui di bagian mana penyimpangan terjadi, siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut, dan tindakan yang harus dilakukan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangannya. Dengan adanya tanggung jawab yang jelas pada tiap-tiap bagian, sekaligus dapat dinilai kinerja pada masing-masing bagian secara objektif melalui laporan pertanggungjawaban yang dibuat dalam melaksanakan tanggung jawabnya.

Laporan ini dibuat oleh masing-masing departemen atau bagian untuk pusat biaya yang memuat penjelasan realisasi biaya-biaya dibandingkan dengan anggaran dan selisih yang terjadi dalam bulan bersangkutan maupun satu tahun. Laporan pertanggungjawaban dibuat makin ke atas semakin ringkas untuk memudahkan dalam pemantauan dan penilaian kinerjanya. Laporan supervisor memuat data yang lebih detail daripada laporan manajer maupun laporan direksi.

Laporan-laporan pertanggungjawaban dihasilkan dari kartu-kartu biaya yang memuat dokumen sumber berupa bukti kas keluar untuk pengeluaran uang dan bukti memorial untuk pengeluaran bahan untuk masing-masing pusat biaya. Kartu biaya ini secara periodik dijumlah dan disajikan sebagai laporan pertanggungjawaban biaya, baik laporan harga pokok maupun laporan pertanggungjawaban biaya.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan disajikan laporan anggaran untuk produksi dan penjualan untuk periode tahun 2002.

Tabel 4.1
Anggaran Penjualan dan Rencana Distribusi
Office Furniture & Filing Systems
Tahun 2002

	Jumlah	Harga Per Unit	Total
Jakarta	7.500	320.000	2.400.000.000
Bogor	5.000	320.000	1.600.000.000
Cilegon	2.500	320.000	800.000.000
Bandung	6.000	320.000	1.920.000.000
Semarang	4.000	320.000	1.280.000.000
Surabaya	5.500	320.000	1.760.000.000
Medan	4.500	320.000	1.440.000.000
Batam	5.000	320.000	1.600.000.000
JUMLAH	40.000	320.000	12.800.000.000

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.2
Anggaran Produksi
Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Keterangan	Jumlah (Unit)
Rencana Penjualan	40.000
Rencana Persediaan Akhir	6.000
Jumlah	46.000
Persediaan Awal	4.500
Rencana Produksi	41.500

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.3
Anggaran Pembelian Bahan Baku
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Dalam Rp. 000

Keterangan	ALVT (pcs)	Busa CFI-69 (set)	Kain (Cover) per M	Lem Isamu (liter)	Plywood SB-SC (set)	Castor- Roda (pcs)
Rencana Kebutuhan	58.000	65.000	50.000	74.800	54.000	275.000
Rencana Persed Akhir	8.000	14.000	6.500	10.000	9.000	65.000
Jumlah	66.000	79.000	56.500	84.800	63.000	340.000
Persediaan Awal	(5.000)	(12.000)	(3.500)	(7.500)	(6.000)	(45.000)
Rencana Pembelian	61.000	67.000	53.000	77.300	69.000	295.000
Harga per Unit (Rp)	47.500	35.000	4.000	17.000	30.000	3.000
Total Biaya Pembelian	2.897.500	2.345.000	212.000	1.314.100	2.070.000	885.000

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.4
Anggaran Biaya Penggunaan Bahan baku
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Jenis Bahan	Harga	Rencana Prod.	Jumlah
ALVT	Rp. 48.250	58.000 pcs	Rp. 2.798.500.000
Busa CFI-69	Rp. 35.000	65.000 set	Rp. 2.275.000.000
Kain (Cover)	Rp. 4.300	50.000 mtr	Rp. 215.000.000
Lem Isamu	Rp. 18.500	74.800 ltr	Rp. 1.383.800.000
Plywood	Rp. 30.000	54.000 set	Rp. 1.620.000.000
Castor Roda	Rp. 2.900	275.000 pcs	Rp. 797.500.000
JUMLAH TOTAL			Rp. 9.089.800.000

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.5
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Keterangan	Jumlah
Rencana Produksi	42.000
Jam Kerja Standar per Unit	Rp. 1,014
Jumlah Jam Kerja	42.588
Tarif per Jam	Rp. 8.250
Total Jumlah Biaya Tenaga Kerja	351.351.000

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.6
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Jenis Biaya	Anggaran
Biaya Variabel	
By. Pekerja Tdk Lsng	Rp. 16.750.000
By. Bahan Tdk Lsng	Rp. 18.125.000
By. Perbaikan Mesin	Rp. 9.000.000
Listrik, Telp., dan Air	Rp. 7.500.000
Jml Biaya Variabel	Rp. 51.375.000
Biaya Tetap	
By. Penyusutan	Rp. 77.400.000
Pjk Bumi & Bangunan	Rp. 4.173.400
Asuransi	Rp. 7.883.000
By. Perawatan	Rp. 9.800.000
By. Lain-lain	Rp. 15.250.000
Jumlah Biaya Tetap	Rp. 114.506.400
Total Biaya Overhead	Rp. 165.881.400

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.7
Anggaran Persediaan Awal dan Akhir
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Dalam Rp. 000

Keterangan	Persediaan Awal			Persediaan Akhir		
	Unit	Harga	Nilai	Unit	Harga	Nilai
Bahan Baku :						
➤ ALVT	5.000	47,5	237.500	8.000	47,5	380.000
➤ Busa CFI-69	12.000	-35	420.000	14.000	35	490.000
➤ Kain (Cover)	3.500	4	14.000	6.500	4	26.000
➤ Lem Isamu	7.500	17	127.500	10.000	17	170.000
➤ Plywood	6.000	30	180.000	9.000	30	270.000
➤ Castor-Roda	45.000	3	135.000	65.000	3	195.000
Jumlah			1.114.000			1.531.000
Produk Jadi	4.500	320	1.440.000	6.000	320	1.920.000
TOTAL			2.554.000			3.451.000

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.8
Anggaran Harga Pokok Penjualan
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Keterangan	Jumlah
Anggaran Biaya Bahan Baku	Rp. 8.946.600.000
Anggaran Biaya Tenaga Kerja	Rp. 351.351.000
Anggaran Biaya Overhead	Rp. 165.881.400
Harga Pokok Produksi	Rp. 9.463.832.400
Persediaan Awal Barang Jadi	Rp. 1.440.000.000
	Rp. 10.903.832.400
Persediaan Akhir Barang Jadi	Rp. 1.920.000.000
Harga Pokok Penjualan	Rp. 8.983.832.400

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.9
Anggaran Laporan Rugi Laba
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Uraian	Jumlah
Penjualan	Rp. 12.800.000.000
Harga Pokok Penjualan	(Rp. 8.983.832.400)
Laba Kotor	Rp. 3.816.167.600
Pendapatan Bunga	Rp. 68.691.016
Laba Operasi	Rp. 3.884.858.616
Biaya Operasional :	
Penjualan	Rp. 738.123.000
Umum dan Administrasi	Rp. 679.850.000
Jumlah Biaya	Rp. 1.417.973.000
Laba Sebelum Pajak	Rp. 2.466.885.616
Pajak Penghasilan	Rp. 740.000.000
Laba Bersih	Rp. 1.726.885.616

Sumber : PT. Bostinco

4.2.2. Penilaian Kinerja Pusat Biaya Pada PT. Bostinco

Penilaian kinerja adalah proses formal yang dilakukan suatu organisasi untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seseorang berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan memberikan umpan balik untuk kesesuaian tingkat kinerja. Dengan demikian penilaian kinerja merupakan suatu kegiatan rutin yang dilakukan oleh manajemen sebagai bagian dari pelaksanaan sistem pengendalian manajemen.

4.2.2.1. Cara Penilaian Kinerja Pada PT. Bostinco

Dalam melakukan penilaian kinerja, diperlukan suatu indikator yang menyatakan hubungan antara hasil pelaksanaan kinerja dengan sasaran yang telah ditetapkan. Indikator ini merupakan suatu petunjuk yang digunakan

agar kegiatan penilaian kinerja menjadi terarah, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Berdasarkan penelitian dan wawancara penulis dengan pihak PT. Bostinco, 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 (DP3) yang dibuat oleh direktur. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) berisi daftar penilaian pegawai yang bekerja di PT. Bostinco.

Berkaitan dengan aspek motivasi dan untuk menilai prestasi kerja para bagian, pihak PT. Bostinco melakukan beberapa usaha yang positif, yaitu :

- 1) Menerapkan sistem imbalan EWEP (*Equal Work For Payment*), yaitu imbalan karyawan sangat tergantung produktivitas dan prestasi karyawan.
- 2) Pendidikan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) *in house training* maupun *in out tranning* dalam bentuk kursus, seminar dan lokakarya.
- 3) Dasar prioritas pelatihan adalah *performance appraisal*, kebutuhan perusahaan dan kesiapan sumber daya manusia.

- 4) Melakukan program *Total Quality Management* (TQM) untuk meningkatkan partisipasi karyawan dalam inovasi produk, perbaikan proses dan kenyamanan bekerja.
- 5) Melakukan restrukturisasi pegawai atas dasar kinerja karyawan

Untuk menjamin terselenggaranya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik diperlukan informasi yang memadai yang dihasilkan oleh sistem akuntansi yang sesuai dengan struktur organisasi yang menetapkan wewenang dan tanggung jawab dengan tegas tiap departemen atau unit. Informasi tersebut akan memudahkan pihak manajemen perusahaan dalam melakukan perencanaan dan pengendalian melalui anggaran serta mengevaluasi hasil aktivitas perusahaan melalui penilaian kinerja para bagian.

Berdasarkan besarnya prestasi kerja para bagian tersebut dapat dijadikan dasar untuk langkah tindak lanjut dalam pengambilan keputusan bagi manajemen, mengenai pemberian balas jasa (*rewards*).

4.2.2.2. Manfaat Penilaian Kinerja Pada PT. Bostinco

Penilaian kinerja bertujuan untuk menciptakan komunikasi dua arah antara atasan dengan bawahan, atau pimpinan dengan pelaku pusat pertanggungjawaban. Pimpinan dapat mengetahui tingkat pencapaian tujuan organisasi yang tergambar dari sasaran masing-masing

pusat pertanggungjawaban, sedangkan pelaku pusat pertanggungjawaban dapat secara obyektif mengetahui kontribusi yang diberikan kepada perusahaan serta pengaruhnya, yaitu apakah mendapat balas jasa atau teguran. Selain itu penilaian kinerja dapat menimbulkan motivasi yang positif bagi karyawan.

Seperti yang telah dibahas pada bab II, manfaat penilaian kinerja adalah :

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Maksimisasi motivasi karyawan berarti membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika setiap karyawan memahami sasaran yang ditetapkan perusahaan sebagai sasaran

pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu karyawan dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan akan terjadi. kesesuaian sasaran individu karyawan dengan sasaran perusahaan inilah yang akan memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi.

Motivasi seseorang untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan ditentukan oleh persepsi orang tersebut terhadap hubungan antara usaha dengan tujuan yang hendak dicapai. Jika untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan diperlukan usaha yang besar, sasaran ini memberikan tantangan bagi orang untuk mencapainya. Dengan demikian, sasaran yang memberikan tantangan akan memotivasi orang selama sasaran tersebut dirasakan adil dan realistis.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kelemahan karyawan dan untuk mengantisipasi keahlian dan keterampilan yang dituntut oleh pekerjaan, agar dapat memberikan respon yang dapat memadai terhadap perubahan lingkungan bisnis dimasa yang akan datang. Hasil penilaian kinerja juga dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang memenuhi kebutuhan karyawan dan untuk

mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi PT. Bostinco adalah, dapat memberikan suatu kontribusi terhadap pengelolaan operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, dan juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. kedua manfaat penilaian kinerja diatas, sedikit berpengaruh terhadap penilaian kinerja itu sendiri.

Sedangkan ketiga manfaat penilaian kinerja yang lain yaitu, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian. menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Ketiga manfaat penilaian kinerja diatas dapat memberikan suatu kontribusi yang dirasakan berguna bagi karyawan PT. Bostinco, karena selama ini pihak PT. Bostinco menerbitkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP 3), yang dapat dikatakan sebagai "buku raport" bagi masing-masing karyawan.

4.2.3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Penilaian Kinerja Pusat Biaya Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen Pada PT. Bostinco

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.

Semakin besar suatu perusahaan, maka akan disadari bahwa kemampuan pimpinan dalam mengendalikan perusahaannya semakin terbatas. Dalam keadaan demikian pimpinan perusahaan tidak dapat lagi melaksanakan pengendalian secara langsung atas setiap tahapan kegiatan perusahaan, oleh karena itu manajemen membutuhkan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.

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 kontrol 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.

Untuk menjamin terselenggaranya akuntansi pertanggungjawaban dengan baik diperlukan informasi yang memadai yang dihasilkan oleh sistem akuntansi sesuai struktur organisasi yang menetapkan wewenang dan tanggung jawab dengan tegas tiap departemen atau unit. Informasi tersebut akan memudahkan perusahaan dalam perencanaan dan pengendalian melalui anggaran serta mengevaluasi hasil aktivitas dan efektivitas dari pengendalian manajemen perusahaan melalui penilaian kinerja.

Penggunaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu alat penilaian kinerja tidak lepas dari bentuk dasar pusat pertanggungjawaban serta tingkatan manajemen pusat pertanggungjawaban tersebut dalam organisasi.

4.2.3.1. Pengukuran Kinerja Pusat Biaya

Pengukuran kinerja manajemen pusat biaya pada PT. Bostinco dilakukan dengan cara membandingkan biaya yang telah dikeluarkan dalam suatu periode dan jumlah anggaran untuk periode yang sama. Biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat biaya adalah pada biaya yang timbul sebagai akibat dilaksanakannya kegiatan pada pusat biaya tersebut.

1) Selisih Biaya Bahan Baku

Tabel 4.10
Biaya Bahan Baku Aktual
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Bahan Baku	Jumlah Pemakaian	Harga Per Unit (Rp)	Total (Rp.)
ALVT	58.000	47.500	2.755.000.000
Busa CFI-69	65.000	35.000	2.275.000.000
Kain (Cover)	50.000	4.000	200.000.000
Lem Isamu	74.800	17.000	1.271.600.000
Plywood	54.000	30.000	1.620.000.000
Castor-Roda	275.000	3.000	825.000.000
J U M L A H T O T A L			8.946.600.000

Sumber : PT. Bostinco

Untuk mengetahui selisih biaya bahan baku yang terjadi, biaya bahan baku yang sesungguhnya terjadi (aktual) dibandingkan dengan biaya bahan baku standar yang ditetapkan atas dasar harga dan kuantitas standar. Berdasarkan tabel 4.6, biaya bahan baku standar yang dianggarkan perusahaan untuk tahun 2002 pada tingkat produksi 41.500 unit adalah sebesar Rp. 9.089.800.000,00. adapun selisih biaya bahan baku yang terjadi adalah :

Biaya Bahan Baku Standar = Rp. 9.089.800.000,00

Biaya Bahan Baku Aktual = Rp. 8.946.600.000,00

Selisih Rp. 143.200.000,00 F

Dari perbandingan tersebut dapat diketahui bahwa biaya bahan baku standar yang telah ditetapkan lebih tinggi dari biaya bahan baku aktual, sehingga selisih bahan baku yang terjadi untuk tahun 2002 menunjukkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 143.200.000,00, hal ini

disebabkan karena pihak perusahaan dapat mengantisipasi perubahan harga bahan baku dan juga tarif atau ongkos angkut.

2) Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tabel 4.11
Biaya Tenaga Kerja Langsung Aktual
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Keterangan	Jumlah
Jumlah Produksi	42.000 Unit
Jam Kerja Standar Per Unit	0,932 Jam
Jumlah Jam Kerja	39.181 Jam
Tarif Upah Per Jam	Rp. 7.833,00
Biaya Tenaga Kerja	Rp. 306.904.773,00

Sumber : Data Diolah

Selisih biaya tenaga kerja merupakan selisih biaya yang disebabkan adanya perbedaan biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya terjadi (aktual) dengan biaya tenaga kerja langsung standar yang telah ditetapkan.

Adapun selisih biaya tenaga kerja langsung adalah :

Jumlah Produksi : 42.000 Unit

Jumlah Jam Kerja Aktual : 39.726 Jam

Jam Kerja Langsung Per Unit : $\frac{39.181}{42.000}$

: 0,932

Tarif Upah Langsung Per Unit : Rp. 7.300

Tarif Upah Aktual Per Jam : $\frac{7.300}{0,932}$

: Rp. 7.833

Biaya tenaga kerja langsung aktual pada tahun 2002

adalah sebagai berikut :

(Tarif Upah Langsung Aktual per Jam) x (Jam Kerja Aktual)

$$\text{Rp. } 7.833 \times 39.726 = \text{Rp. } 311.173.758$$

Berdasarkan tabel 4.8 biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan adalah sebesar Rp. 351.351.000. Selisih biaya tenaga kerja langsung yang terjadi pada tahun 2002 adalah :

Biaya Tenaga Kerja Langsung Standar : Rp 351.351.000

Biaya Tenaga Kerja Langsung Aktual : Rp. 311.173.758

Selisih Rp. 40.177.242 (F)

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat dilihat adanya selisih yang menguntungkan atas biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp. 40.177.242, hal ini terjadi karena adanya penurunan tarif upah langsung per unit.

3) Selisih Biaya Overhead Pabrik

Tabel 4.12
Realisasi Biaya Overhead Pabrik
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

Jenis Biaya	Jumlah Biaya (Rp.)
Biaya Variabel	
Biaya Pekerja Tidak Langsung	16.750.000
Biaya Bahan Tidak Langsung	18.125.000
Biaya Perbaikan Mesin	9.000.000
Listrik, Telepon, dan Air	7.500.000
Jumlah Biaya Variabel	51.375.000
Biaya Tetap	
Biaya Penyusutan	77.400.000
Pajak Bumi dan Bangunan	4.173.400
Asuransi	7.883.000
Biaya Perawatan	9.800.000
Biaya Lain-lain	15.250.000
Jumlah Biaya Tetap	114.506.400
TOTAL BIAYA OVERHEAD	165.881.400

Sumber : PT. Bostinco

Dari perhitungan diatas, selisih biaya overhead yang terjadi pada tahun 2002 menunjukkan selisih yang menguntungkan sebesar Rp. 1.873.335, hal ini terjadi karena biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi (aktual) lebih rendah dari biaya overhead pabrik yang dianggarkan.

4.2.3.2. Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban pada PT. Bostinco dibuat oleh semua pusat pertanggungjawaban, berikut ini adalah laporan pertanggungjawaban PT. Bostinco.

Tabel 4.13
Laporan Anggaran Dan Realisasi
General Manager Manufacturing
Tahun 2002

Dalam Rp. 000

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Pemasaran			
	- Biaya Periklanan	12.675.000	13.356.790	- 681.790
	- Biaya Promosi Penj.	10.152.760	10.284.000	- 131.240
2	Biaya Penelitian	450.000	382.500	67.500
3	Biaya Penyusutan	1.895.000	1.724.450	170.550
4	Biaya Personalia	3.600.000	3.260.000	240.000
5	Biaya Umum	990.000	930.600	59.400
TOTAL		29.762.760	29.938.340	- 175.580

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.14
Laporan Anggaran Dan Realisasi
Kantor Pusat
Tahun 2002

Dalam Rp. 000

No	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Pemasaran	2.356.450	2.167.934	188.516
2	Biaya Fasilitas Kantor	5.480.650	5.048.615	432.035
3	Biaya Informasi	456.500	433.675	22.825
4	Biaya Personalia	6.103.680	6.765.200	- 586.520
5	Biaya Keuangan	850.000	790.500	59.500
6	Biaya Pengembangan	925.500	971.775	- 46.275
TOTAL		16.172.780	16.177.699	- 4.919

Sumber : PT. Bostinco

Tabel 4.15
Laporan Pertanggungjawaban PT. Bostinco
Untuk Produksi Office Furniture & Filling Systems
Tahun 2002

	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Selisih (Rp.)
Direktur			
Kantor Pusat :			
Vice President Director	16.172.780.000	16.177.699.000	(4.919.000)
GM Manufacturing	39.485.377.340	39.470.359.238	15.018.102
TOTAL	55.658.157.340	55.648.058.238	10.099.102
GM Manufacturing			
Finance Manager	29.762.760.000	29.938.340.000	(175.580.000)
Factory Manager	9.722.617.340	9.532.019.238	190.598.102
TOTAL	39.485.377.340	39.470.359.238	15.018.102
Factory Manager			
Seksi Adm. & Keu.	115.584.940	114.506.400	1.078.540
Staff Produksi	9.607.032.400	9.417.512.838	189.519.562
TOTAL	9.722.617.340	9.532.019.238	190.598.102
Bagian Produksi			
Bahan Baku	9.089.800.000	8.946.600.000	143.200.000
Tenaga Kerja Langsung	351.351.000	306.904.773	44.446.227
Biaya Overhead	165.881.400	164.008.065	1.873.335
TOTAL	9.607.032.400	9.417.512.838	189.519.562

Sumber : PT. Bostinco dan Data Diolah

Dari laporan tersebut terlihat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari tingkat paling bawah, mulai dari bagian produksi mempertanggungjawabkan laporannya kepada Factory Manager sebesar Rp. 9.607.032.400,- selanjutnya Factory Manager mempertanggungjawabkan kepada GM Manufacturing sebesar Rp. 9.722.617.340. Setelah laporan pertanggung jawaban Factory Manager diterima GM Manufacturing, laporan tersebut jadi tanggung jawab GM Manufacturing kepada Direktur sebesar Rp. 39.485.377.340.

4.2.3.3. Evaluasi Terhadap Efektivitas Pengendalian Manajemen

Untuk mengetahui perusahaan berjalan dengan efektif dan efisien sesuai dengan rencana, diperlukan suatu proses yang dapat digunakan oleh manajemen sehingga dengan proses tersebut, manajemen merasa yakin bahwa sumber-sumber perusahaan diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien. Proses tersebut berupa suatu sistem pengendalian manajemen untuk mengarahkan dan memotivasi seluruh anggota organisasi dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Dengan mempergunakan sistem pengendalian tersebut, manajemen harus merencanakan dan mengendalikan semua kegiatan organisasi sedemikian rupa, sehingga dapat menghindari penyimpangan yang bisa menyebabkan kerugian perusahaan.

Semakin besar suatu perusahaan, maka akan disadari bahwa kemampuan pimpinan dalam mengendalikan perusahaannya semakin terbatas. Dalam keadaan demikian pimpinan perusahaan tidak dapat lagi melaksanakan pengendalian secara langsung atas setiap tahapan kegiatan perusahaan, oleh karena itu manajemen membutuhkan suatu alat bantu pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya.

Pada PT. Bostinco, proses pengendalian manajemen terdiri dari 4 tahap yang dimulai dengan tahap pembuatan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran dan diakhiri tahap pelaporan dan analisis.

Apabila tahap-tahap tersebut dikelompokkan lagi dalam kelompok besar, maka dua tahap pertama merupakan fase perencanaan dan dua tahap terakhir merupakan fase pengendalian dan penilaian. Dengan demikian, proses perencanaan suatu kegiatan operasi perusahaan merupakan awal dari dimulainya proses pengendalian manajemen.

Secara garis besar proses sistem pengendalian manajemen pada PT. Bostinco meliputi dua aktifitas yang terpisah, tetapi berkaitan satu dengan yang lainnya, yaitu perencanaan dan pengendalian. Kedua aktifitas tersebut diperlukan oleh manajemen untuk dapat memastikan apakah hasil yang dicapai saat ini telah sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pengendalian manajemennya, pihak perusahaan harus dapat menganalisis kekuatan dan kelemahan serta tantangan dan kesempatan yang akan dihadapi. Selain itu, pihak manajemen juga dituntut untuk melakukan perencanaan dan pengendalian aktivitas dengan baik, karena perencanaan yang baik mutlak diperlukan untuk keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan, sedangkan pengendalian yang baik diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

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

Manajer pusat pertanggungjawaban dalam upaya mencapai target ini dapat dilakukan dengan mengurangi atau mengabaikan kegiatan yang dapat menimbulkan biaya bagi pusat pertanggungjawaban yang tidak menambah nilai. Tingkat efisiensi usaha merupakan salah satu ukuran kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Kinerja yang

dicapai oleh manajemen pusat pertanggungjawaban dipengaruhi oleh tingkat efektivitas kegiatan dan tingkat efisiensi usaha, secara kemampuan, manajemen pusat pertanggungjawaban mendapatkan dan menggunakan sumber daya secara ekonomis. Efektivitas usaha diartikan sebagai kemampuan manajemen pusat pertanggungjawaban melaksanakan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan, sedangkan efisiensi berarti kemampuan manajemen pusat pertanggungjawaban untuk menghasilkan keluaran produk yang optimal dengan menggunakan sumber daya dan sumber dana yang terbatas.

Berdasarkan penelitian dan wawancara penulis dengan pihak PT. Bostinco, 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, yaitu daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh direktur. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) berisi daftar penilaian pegawai yang bekerja di PT. Bostinco.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi PT. Bostinco adalah, dapat memberikan suatu kontribusi terhadap pengelolaan operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, dan

juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

5.1.1. Simpulan Umum

- 1) Perusahaan ini sejak didirikan, eksistensinya baru tercatat pada sebuah akte dan belum resmi tercatat dalam berita negara RI, dan baru pada tanggal 23 Juli 1954 perusahaan ini menjadi suatu organisasi resmi dan tercatat pada berita negara RI dengan nama *NV. The Steel Industry And Trading Company Limited*, berdasarkan akte Notaris Pieter Wilhelmus Mardagie dengan nomor 12 di Kotamadya Bogor, yang kemudian disingkat menjadi Bostinco NV dengan modal pertama yang tertulis dalam akte sebesar Rp. 103.600.000,00 (seratus tiga juta enam ratus ribu rupiah).

Berdasarkan akte Notaris Moch. Adam tahun 1977 terjadi perubahan bentuk badan usaha, yaitu dari NV menjadi PT. Perusahaan ini beralamat di Jln. Pahlawan No. 56 Kotamadya Bogor dengan areal tanah seluas 14.235 M² dengan luas bangunan 8.000 M². kantor pusat dan pusat pemasaran semua hasil produksi dipindahkan sejak tahun 1979 ke Jakarta di daerah Tanah Abang.

Perusahaan perseroan PT. Bostinco didirikan pada tahun 1952 dan bergerak dalam usaha peralatan dan perlengkapan kantor (*office furniture and filling equipment*) yang terbuat dari komponen besi dan baja, seperti lemari besi, lemari sorok, lemari arsip, pintu besi, dan lain-lain.

5.1.2. Simpulan Khusus

- 1) Elemen-elemen utama yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Bostinco, antara lain : (a) Struktur organisasi; (b) Sistem anggaran; (c) Penggolongan biaya dan pendapatan; dan (d) Laporan pertanggungjawaban.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berkaitan dengan pusat biaya pada PT. Bostinco didukung oleh faktor sebagai berikut :

- (a) Adanya struktur organisasi yang mengadakan pembatasan wewenang dan tanggung jawab dengan tegas dan jelas. Hal ini terlihat dari uraian tugas tiap pusat tanggung jawab.
 - (b) Memiliki sistem akuntansi yang sejalan dan disesuaikan dengan pusat pertanggungjawaban, hal ini tercermin dalam pelaksanaan kegiatan operasinya sehari-hari.
 - (c) Terdapat sistem pelaporan yang memuat realisasi dan anggaran serta biaya dari setiap tingkatan pusat tanggung jawab yang sesuai dengan tanggung jawabnya.
- 2) Berdasarkan penelitian dan wawancara penulis dengan pihak PT. Bostinco, 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 (DP3) yang dibuat oleh direktur. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) berisi daftar penilaian pegawai yang bekerja di PT. Bostinco.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi PT. Bostinco adalah, dapat memberikan suatu kontribusi terhadap pengelolaan operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, dan juga dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan, kedua manfaat penilaian kinerja diatas, sedikit berpengaruh terhadap penilaian kinerja itu sendiri.

- 3) Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah dengan adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban pada PT. Bostinco dibuat oleh semua pusat pertanggungjawaban.

Dari laporan tersebut terlihat pendelegasian wewenang dan tanggung jawab dari tingkat paling bawah, mulai dari bagian produksi mempertanggungjawabkan anggarannya sebesar Rp. 9.607.032.400,- yang dibandingkan dengan realisasinya kepada Factory Manager sebesar Rp. 9.417.512.838,- selanjutnya

Factory Manager mempertanggungjawabkan kepada GM Manufacturing anggarannya sebesar Rp. 9.722.617.340 yang dibandingkan dengan realisasinya sebesar Rp. 9.532.019.238,- Setelah laporan pertanggungjawaban Factory Manager diterima GM Manufacturing, anggaran tersebut jadi tanggung jawab GM Manufacturing kepada Direktur sebesar Rp. 39.485.377.340 yang dibandingkan dengan realisasinya sebesar Rp. 39.470.359.238, dan anggaran kantor pusat sebesar Rp. 55.658.157.340,- yang dibandingkan dengan realisasinya sebesar Rp. 55.648.058.238.

Berdasarkan penelitian dan wawancara penulis dengan pihak PT. Bostinco, diketahui bahwa salah satu indikator yang digunakan dalam penilaian kinerja adalah selisih antara anggaran dan realisasinya. Selain menggunakan anggaran sebagai alat penilaian kinerja pihak perusahaan juga melakukan indikator lain dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan yang dibuat oleh direktur. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) berisi daftar penilaian pegawai yang bekerja di PT. Bostinco.

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 :

- 1) Berdasarkan laporan pertanggungjawaban pusat-pusat biaya, sebaiknya pihak manajemen dalam menganggarkan suatu biaya lebih memperhitungkan kendala-kendala yang mungkin terjadi sehingga penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan dapat diminimalkan.
- 2) Perlu dibuat prosedur dan petunjuk baku untuk penilaian kinerja para manajer unit usaha secara transparan sehingga setiap manajer mengetahui secara pasti hal-hal yang dipertimbangkan untuk menunjang jenjang karier mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dan Bambang Supomo, *Akuntansi Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- Adji Suratman, *Akuntansi dan Keuangan Untuk Manajer Non Keuangan*, Cetakan Pertama, Intama Artha Indonusa, Jakarta, 2000.
- Anthony, Robert N., John Dearden, and Bedford Norton, *Management Control System*, Dialihbahasakan oleh Agus Maulana, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi 6, Bina Rupa Aksara, Jakarta, 1992.
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo, *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*, Edisi Ketiga, Liberty, Yogyakarta, 1995.
- Foster, George, Charles T, Hongren, and Srikant Datar, *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Dialihbahasakan oleh Endah Susilaningtyas, *Akuntansi Biaya-Dengan Penekanan Manajerial*, Salemba Empat, Jakarta, 1996.
- Hammer, Lawrance H. And Milton F. Usry, *Cost Accounting-Planning and Controlling*, Dialihbahasakan oleh Alfonus Sirait dan Herman Wibowo, *Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian*, Edisi 10, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994.
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri. 1995. *Anggaran Perusahaan*, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hammer, Lawrance H. and Milton F. Usry, *Cost Accounting-Planning and Controlling*, Sixth Edition, Prentice-Hall International, Inc., 1995.
- Hornrgren, Charles T., Gary L. Sundem and William O. Straton, *Introduction to Management Accounting*, Tenth Edition, Prentice-Hall International, Inc, 1996.
- H. Emerson yang dikutip dari Soewarno Handayaniingrat, *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*, Penerbit PT Gunung Agung, Jakarta, 1996.
- J.S. Badudu, *Kamus Bahasa*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1996.
- Mas'ud Machfoedz, *Akuntansi Manajemen Perencanaan dan Pembuatan keputusan Jangka Pendek*, Buku I, Edisi 5, BPFE, Yogyakarta, 1996.
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen-Konsep, Manfaat, Dan Rekayasa*, Edisi 2, STIE YKPN, Yogyakarta, 1993.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya-Penentuan Harga Pokok Dan Pengendalian Biaya*, Edisi 4, BPFE UGM, Yogyakarta, 1995.

- M. Munandar, *Budgeting : Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, BPFE, Yogyakarta, 1993.
- R. A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen 3 - Proses Pengendalian Manajemen*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1994.
- R.A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen I - Konsep Dasar Akuntansi Manajemen Dan Proses Perencanaan*, BPFE UGM, Yogyakarta, 1995.
- Siegel, Joel G. and Joe K. Shim, *Kamus Istilah Akuntansi*, Jakarta, 1999.
- Slamet Sugiri, *Akuntansi Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 1997.
- Sofyan Syafri Harahap, *Budgeting-Peranggaran, Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, Cetakan Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997.
- Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, and Paul N. Gordon, *Profit Planning and Control*, Dialihbahasakan oleh Annasidik, *Perencanaan Dan Pengendalian Laba*, Cetakan 1, Edisi ke-5, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Yaslis Ilyas, *Kinerja : Teori Penilaian dan Penelitian*, Diterbitkan oleh Badan Penerbitan FKM UI, Depok, 1998.

MAILING ADDRESS : PT BOSTINCO, Jl. Pahlawan 56
Bogor - Indonesia

Office Furniture
Filing System
Storage System
Steel Doors & Fire Doors



Locks & Door Hardware

ref

Your letter of

Our ref

Date

SURAT KETERANGAN

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

N a m a : Kuntedi Ibnu Hayat.SE
Alamat : Jalan Pahlawan No. 56 Bogor
Jabatan : Staff Administrasi PT. BOSTINCO

Bersama ini menerangkan bahwa sehubungan dengan tugas akhir dalam penyusunan makalah berjudul " PENERAPAN AKUTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI SALAH SATU PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. BOSTINCO " yang telah dilaksanakan oleh:

N a m a : Sri Handayani.
No. Mahasiswa : 021100176
Jurusan : Manajemen , Universitas Pakuan, Fakultas Ekonomi

Bahwa yang bersangkutan telah melaksanakan kunjungan lapangan di perusahaan sejak tanggal 12 April 2004 hingga 7 Mei 2004.

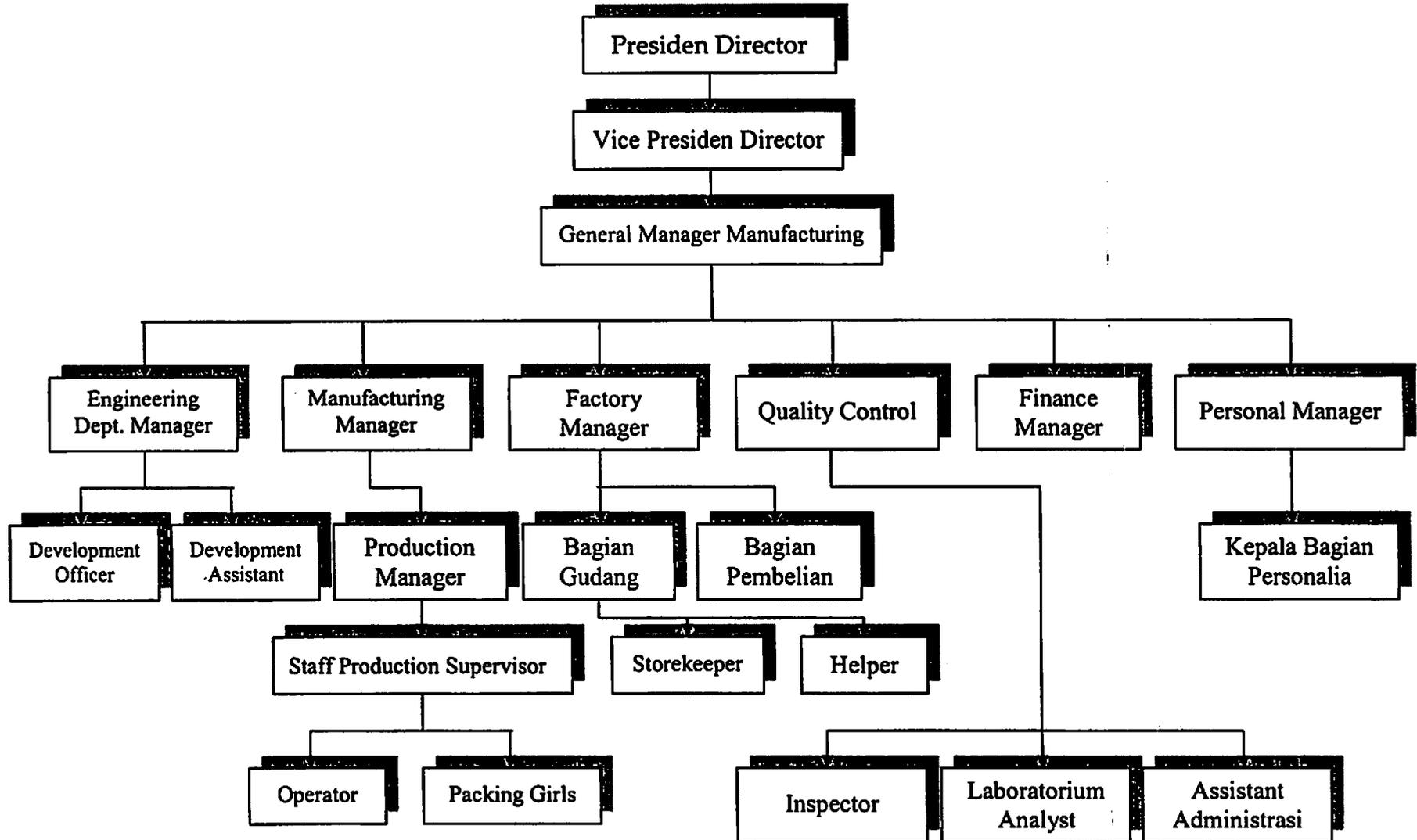
Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dapat menjadi tahu dan maklum.

Sekian dan terima kasih.

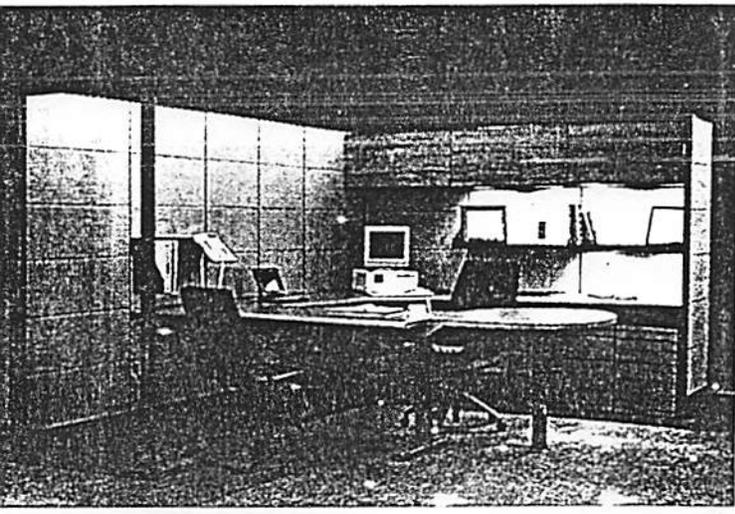
Hormat kami,

Kuntedi Ibnu Hayat SE

STRUKTUR ORGANISASI PT. BOSTINCO



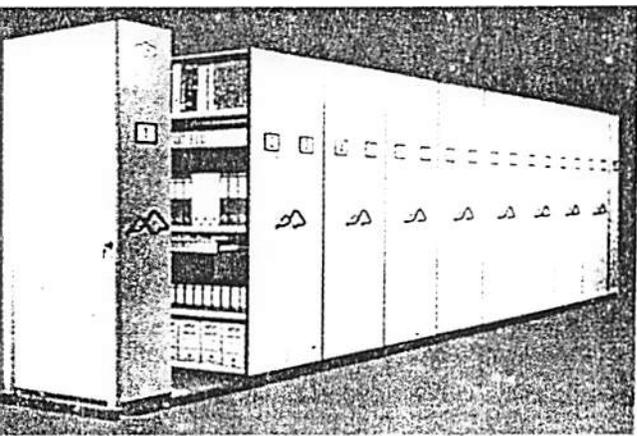
Office Furniture & Filing Systems



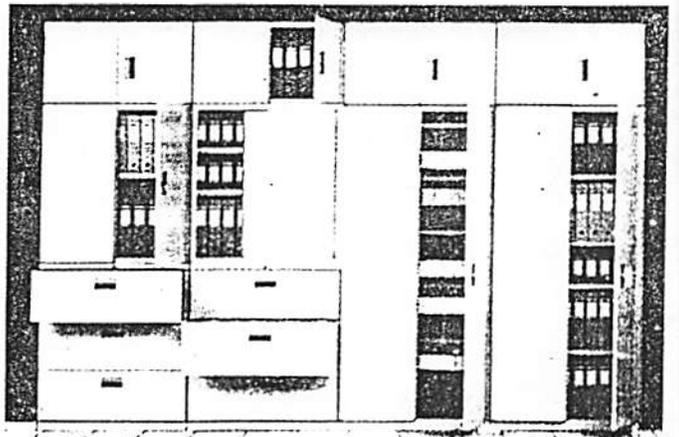
Multispace[®]



Office Seating



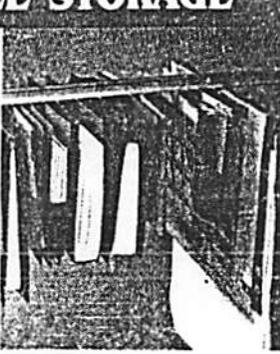
Roll-O-Pact[®]



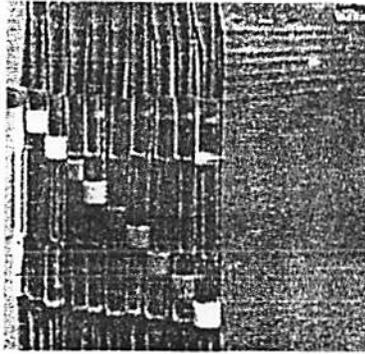
Multifile[®]

**BOSTINCO'S WIDE VARIETY OF PRODUCTS
 VE SYSTEMS & SOLUTIONS FOR THE WORKPLACE DESIGN**
 Our's experts will work together with you to make the right choice and layouts
 until the final interior design.

FILE STORAGE



Latomap *



Latomap *



Filing Cabinet

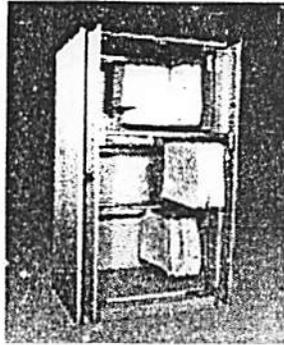


Office Cupboard

DRAWING STORAGE

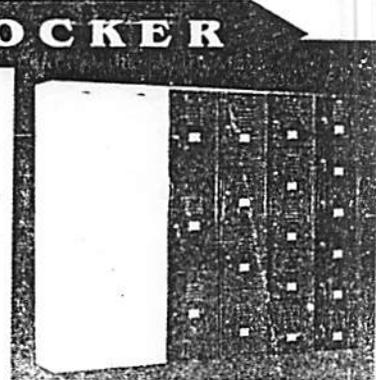


Horizontal System



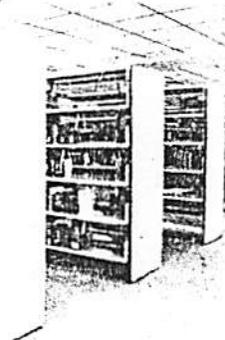
Monoplan

LOCKER

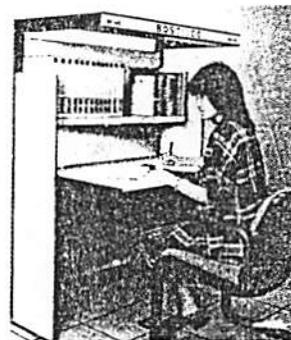


Locker

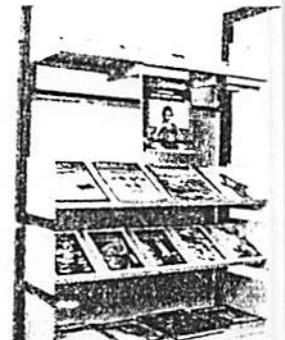
LIBRARY SYSTEM



Library Rack



Reading Desk



Accessories

OTHERS :

- Swing Door Cupboard
- Retracting Door Cupboard
- Slotted Angle Shelving
- Fire Resistant Cabinet
- Safe
- Hotel Safe

BOSTINCO

JAKARTA : Phone (021) 384 1213 Fax (021) 380 5932, E-mail : jakarta@bostinco.com, Website : www.bostinco.cc

BOGOR : Phone (0251) 313 168 Fax (0251) 312 957 - CILEGON : Phone (0254) 392 142-144 Fax (0254) 395 384

BOJONEGARA : Phone (022) 603 0209 Fax (022) 603 0208 - SEMARANG : Phone (024) 841 4242 Fax (024) 841 5300

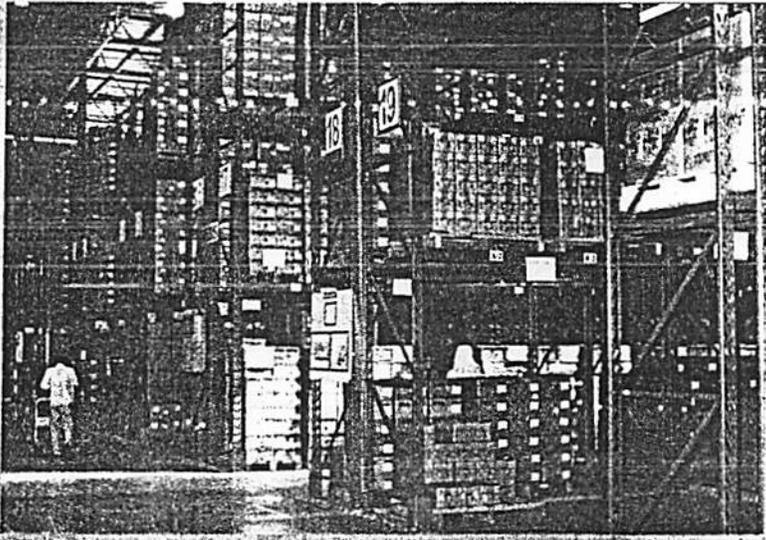
DEPOK : Phone (031) 828 8171 Fax (031) 828 8170 - MEDAN : Phone (061) 845 5760 Fax (061) 845 5760

YOGYAKARTA : Phone (0271) 461 779 Fax (0271) 461 779

HEAVY DUTY STORAGE



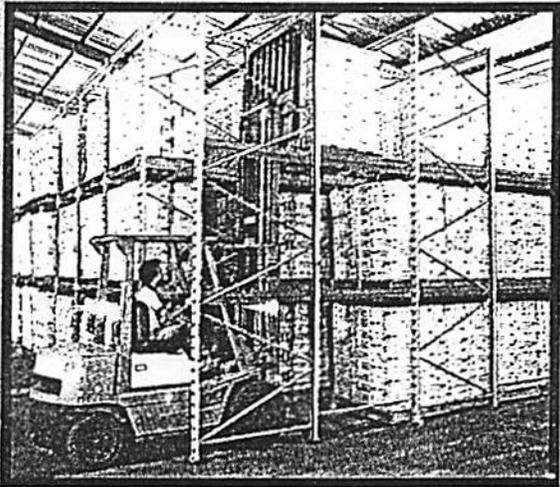
QUALITY SYSTEMS & SOLUTIONS



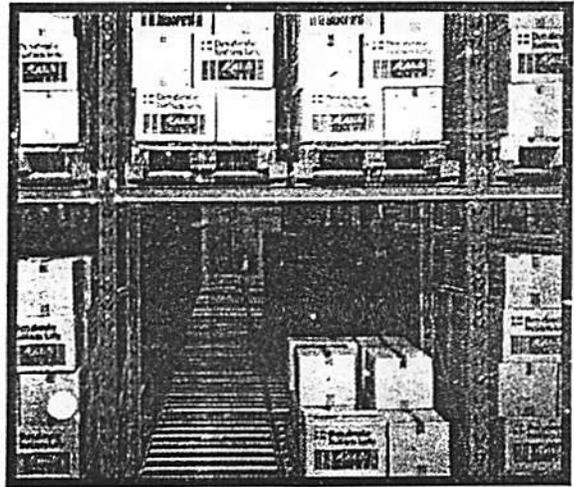
Bostinco's Pallet Rack is developed as an effort to provide total storage material handling system, maximizes efficiency for space utilization and works.

Bostinco's Pallet Rack is made with quality on every component. Rack's strength is on the design of two basic parts. Upright and Beams. A wide range of accessories can be attached to the rack to solve storing problems.

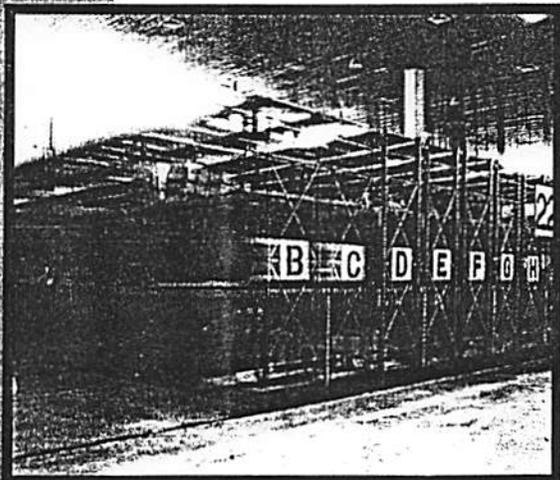
Selective Pallet Rack



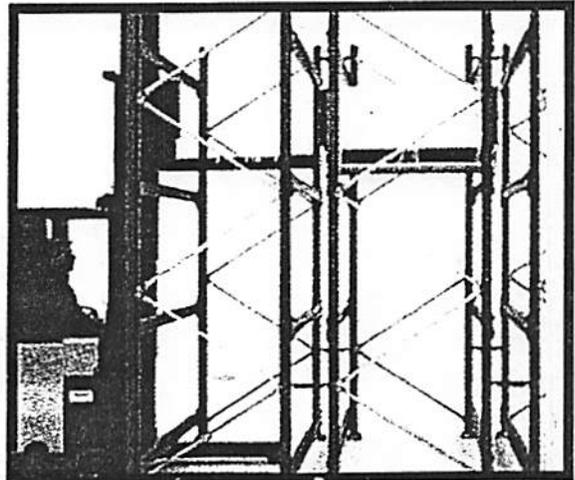
Drive In Rack



Flow Storage

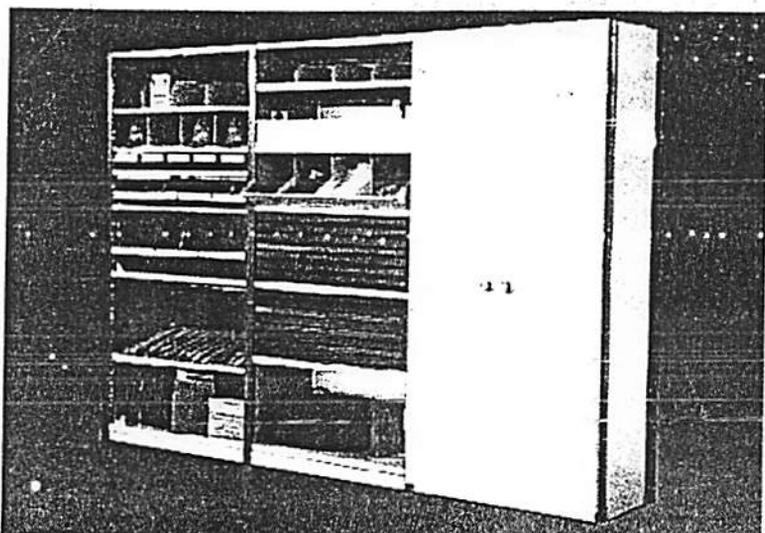


Pallet Mobile



Double Deep Pallet Rack

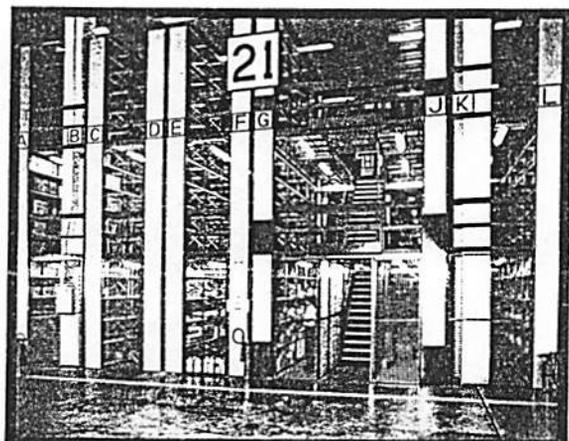
MEDIUM DUTY STORAGE



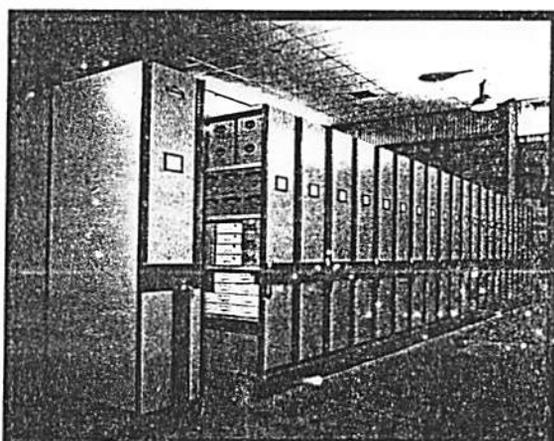
T-400 Shelving

T-400 shelving series were developed to provide versatile and flexible storage racks capable of taking various goods at a reasonable price. The unique "T" post profile provides the ability to bear heavy load.

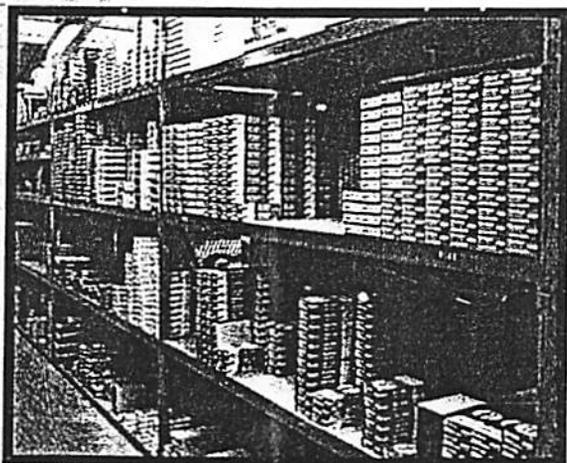
This rack is a modular system which allows growth at the same pace as the increasing of storage capacity. T-400 shelving can be developed to the various storage system to help you manage the material handling activity.



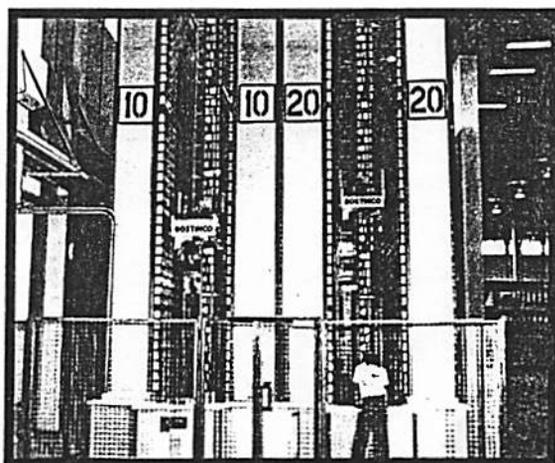
Multi Tier Rack



Roll-O-Pact



Longspan



Automated Storage/Retrieval System

PT. BOSTINCO

JAKARTA : PT. INVESTA PUTRAJAYA, Phone (021) 580 3327 Fax (021) 582 0006 E-mail : aaw22305@dnet.net.id

BOGOR : Phone (0251) 313 168 Fax (0251) 312 957, CILEGON : Phone (0254) 392 142-4 Fax (0254) 395 384

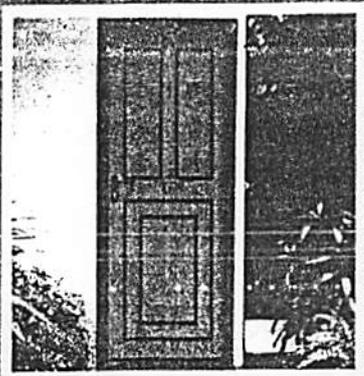
BANDUNG : Phone (022) 603 0209 Fax (022) 603 0208, SEMARANG : Phone (024) 841 4242 Fax (024) 841 5300

SURABAYA : Phone (031) 828 8171 Fax (031) 828 8170, MEDAN : Phone (061) 845 5760 Fax (061) 845 5760

BATAM : Phone (0778) 461 779 Fax (0778) 461 779



Fire Resistant Glass Door



Doralux - Steel Door with decorative laminate

OTHERS :

We Provide many product suitable to be used in Offices, Houses, Apartments, Shopping Centres, Hospitals, Industrial Buildings, etc.



FIRE DOOR



ACCOUSTIC DOOR



RADIATION DOOR



FIRE RESISTANT GLASS DOOR



AIRTIGHT DOOR



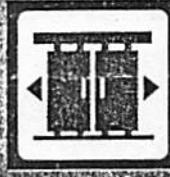
FOLDING DOOR



STEEL DOOR



BLAST PROOF DOOR



SLIDING DOOR



DORALUX



BULLET PROOF DOOR

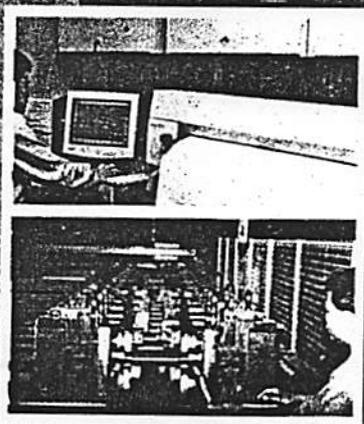


STEEL WINDOW /LOUVER

PRODUCT & DESIGN

High quality and reliable design, Bostinco continuously develop its product design and production technique.

Occupying area 10.000 sqm. of production area With the harmony of our high-tech machinery resources and trained-experienced labour, you can rely on our high quality door.



PT BOSTINCO

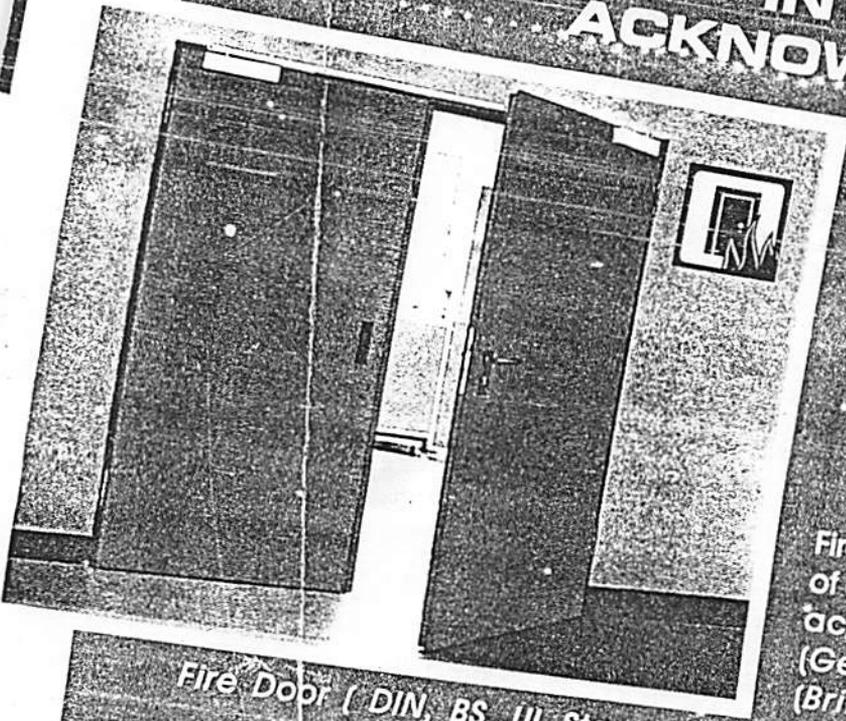
JAKARTA Phone (021) 381 7213 Fax (021) 381 5912
BOGOR Phone (0251) 313 158 Fax (0251) 317 057
BANDUNG Phone (022) 603 0209 Fax (022) 603 0208
SURABAYA Phone (031) 828 3171 Fax (031) 828 3170
BATAM Phone (0778) 461 779 Fax (0778) 461 779

Email: info@bostinco.com Website: www.bostinco.com
CIBOGON Phone (0253) 492 132 Fax (0254) 395 384
SEMARANG Phone (024) 841 4212 Fax (024) 841 3360
MELAN Phone (061) 815 5750 Fax (061) 815 5750

...NCO WITH MANY YEARS OF
 EXPERIENCE WE OFFER A
 COMPLETED FUNCTIONAL
 REQUIREMENTS WITH ATTRACTIVE
 DESIGN.



INTERNATIONAL ACKNOWLEDGEMENT

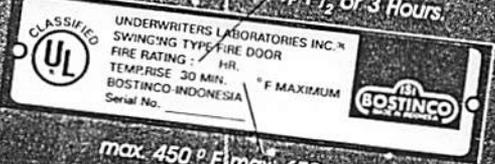


Fire Door, has passed the test of authorized testing group in accordance to DIN (German Standard), BS (British Standard) and UL Label ASTM (US Standard) and that Bostinco's door has been acknowledged and well accepted world wide.

Fire Door (DIN, BS, UL Standards)

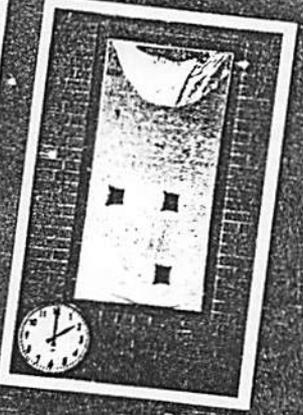
UL Label

1, 1 1/2, or 3 Hours



max. 450 ° F. max. 650 ° F. or > 650 ° F.

Standard Tests



DIN 4102 : Part 5
 to detect tempera
 re rise on the unex
 posed face of the
 orse

BS 476 : Part 22
 Exposed face of the
 door after 6 hours
 fire exposure test

UL 10 B : Fire Stream Test
 Bostinco's Fire Door has
 passed the Fire Most
 Stream Test which is per
 formed after Fire Exposure
 Test.

BS 476 : Part 8 Or 22
 Pyran 5 has achieved
 fire ratings of 30, 60
 90 and 120 minutes,
 depending on the
 type of frame used.
 Glass thickness
 5 - 8 mm.



**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
SALAH SATU ALAT PENILAIAN KINERJA PUSAT BIAYA
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN
MANAJEMEN PADA PT. BOSTINCO**

SKRIPSI

Dibuat Oleh :
Sri Handayani
021100176

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

FEBRUARI 2005