

BAB IV

ANALISA MASALAH

4.1. Analisis Struktur Organisasi

PT. Supratik Suryamas Sleman-Yogyakarta dalam menyusun struktur organisasi sudah baik, hal ini bisa di lihat dengan telah ditetapkannya wewenang dan tanggung jawab di setiap tingkatan manajemen. Selain itu perusahaan telah memisahkan fungsi dan tanggung jawab yang ada antara fungsi operasional, fungsi pencatatan dan fungsi penyimpanan, di mana masing-masing fungsi tersebut dilaksanakan oleh bagian atau unit proses produksi, bagian akuntansi dan bagian gudang bahan baku.

Untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, haruslah ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban biaya di dalam struktur organisasi perusahaan yang ada. Pusat-pusat pertanggungjawaban biaya yang dimaksudkan di sini adalah unit atau bagian organisasi yang terdapat di dalam perusahaan, yang di pimpin oleh seorang manajer atau pimpinan yang bertanggung jawab terhadap biaya yang terjadi dibagiannya. Penentuan pusat-pusat pertanggungjawaban ini sangat penting untuk mengetahui di mana biaya tersebut terjadi, siapa atau bagian apa yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya dan transaksi atau kegiatan tersebut.

Di dalam struktur organisasi PT. Supratik Suryamas ternyata belum ditentukan pusat-pusat pertanggungjawaban biayanya. Memang di dalam struktur organisasi perusahaan ini telah menentukan unit atau bagian

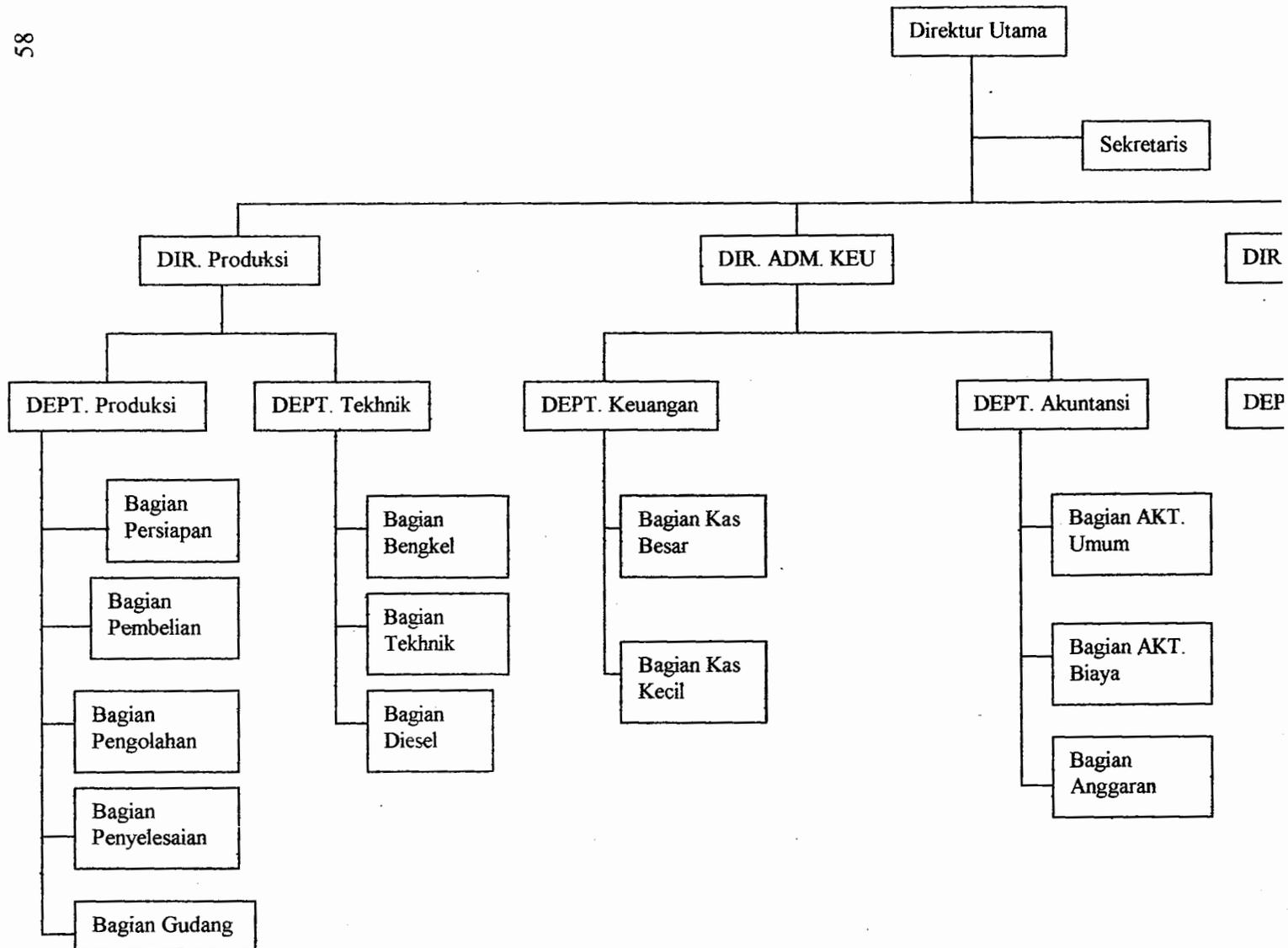
organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer, akan tetapi manajer ini hanya bertanggung jawab terhadap tugas dan kegiatan operasional saja, tidak bertanggung jawab terhadap biaya yang terjadi dibagiannya. Dengan demikian bagian atau unit organisasi yang ada di perusahaan sekarang ini belum dapat dikategorikan sebagai pusat-pusat pertanggungjawaban biaya yang valid dan benar. Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan ini, maka yang pertama disarankan adalah agar perusahaan menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban biaya, serta melakukan penyesuaian terhadap struktur organisasi yang ada dan baik serta benar. Untuk menentukan pusat-pusat pertanggungjawaban biaya dalam struktur organisasi PT. Supratik Suryamas, terlebih dahulu hendaklah ditetapkan tingkatan pusat biaya. Disarankan agar di dalam struktur organisasi terdapat tiga tingkatan pusat pertanggungjawaban biaya, yaitu sebagai berikut :

Pusat Biaya Manajer	Tingkatan I
Pusat Biaya Departemen	Tingkatan II
Pusat Biaya Bagian	Tingkatan III

Penyesuaian dalam struktur organisasi disarankan seperti pada gambar 2 pada halaman berikut. Dalam struktur organisasi tersebut terlihat lebih sederhana, karena selain hanya terdapat tiga tingkatan pusat pertanggungjawaban biaya, direktur akan lebih mudah dan cepat dalam

Gambar 2
Struktur Organisasi PT. Supratik Suryamas yang Disai

58



mengawasi departemen yang ada dibawahnya karena lebih sedikit dibandingkan struktur organisasi yang sudah dibuat dan ada. Hal ini akan memperlancar jalannya pendelegasian wewenang dari atasan, dan pertanggungjawaban biaya dari bawahan. Begitu pula dengan departemen akan lebih mudah dalam mengawasi bagian atau unit yang ada dibawahnya.

4.2. Analisis Penyusunan Anggaran Biaya

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban peranan anggaran biaya untuk pengendalian biaya adalah sangat penting sekali. Setiap pemimpin atau manajer harus bisa dan dapat mempertanggungjawabkan biaya yang berada di bawah pengawasan dan pengendaliannya. Agar hal tersebut dapat tercapai maka masing-masing pimpinan harus benar-benar merasa bahwa anggaran tersebut adalah anggaran yang telah mereka susun dan buat sendiri, sehingga menjadi tanggung jawab mereka untuk mencapai dan memenuhinya.

Dari uraian tentang penyusunan anggaran biaya dalam bab sebelumnya, dapat di ambil kesimpulan bahwa anggaran biaya dalam PT. Supratik Suryamas merupakan anggaran komprehensif, karena hal ini meliputi semua biaya yang terjadi dalam semua departemen yang ada yaitu departemen produksi, departemen pemasaran serta departemen administrasi dan umum.

Metode yang digunakan perusahaan dalam menyusun dan membuat anggaran adalah metode anggaran tetap (fixed) biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar perubahan volume kegiatan tertentu. Anggaran tetap per satuan berubah dengan adanya perubahan volume kegiatan. Anggaran tetap

merupakan biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan pada tingkat kapasitas tertentu. Seringkali besarnya anggaran tetap merupakan hasil keputusan pengurangan biaya variabel dengan konsekuensi naiknya biaya tetap. Umumnya anggaran tetap mempunyai proporsi tinggi bila dibandingkan dengan anggaran variabel, kemampuan manajemen dalam menghadapi perubahan-perubahan kondisi ekonomi jangka pendek akan berkurang. Dengan memahami karakteristik anggaran tetap manajemen akan dalam posisi yang baik dalam pengelolaan anggaran, hal ini terlihat dari bentuk anggaran biayanya di mana tiap departemen telah ditetapkan anggaran biayanya secara tetap tanpa mempertimbangkan kualitas dan kuantitas berubah yang akan mengakibatkan biayanya ikut berubah. Anggaran PT. Supratik Suryamas selama ini berlaku untuk masa satu tahun. Jadi apabila ada perubahan dan penyimpangan dari anggaran tidak dapat segera di ambil tindakan koreksi dan perbaikan. Karena jika terjadi penyimpangan dapat segera di ambil sikap dan tindakan perbaikan yang lebih cepat dan tepat, dan bawahan mendapat kesempatan untuk memperbaiki dan mengkoreksi dirinya dalam periode yang bersangkutan. Penyusunan yang dilakukan oleh bagian akuntansi dan keuangan merupakan tugas tambahan yang dibebankan kepada dua bagian tersebut. Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun. Hal ini akan menambah beban dan kesibukannya, apalagi jika

penyusunan dilakukan tiap bulannya. Penyusunan anggaran akan lebih baik jika ada bagian tersendiri yang melakukannya yaitu bagian anggaran yang tugasnya khusus menyusun anggaran biaya tersebut.

Unit produksi di pabrik biasanya mempunyai anggaran biaya terhitung, akan tetapi juga digunakan pada unit organisasi yang lain yang mana hasilnya dapat diukur. Yang dipakai sebagai dasar untuk menyusun anggaran biaya produksi adalah sistem biaya standar. Penyusunan ini biasanya dilakukan oleh pusat tanggung jawab, sehingga setiap bagian mempunyai standar jumlah bahan yang dianggarkan (menurut jenis bahan) dan standar jumlah upah langsung yang dianggarkan. Anggaran biaya selama ini merupakan anggaran biaya untuk seluruh perusahaan, sedangkan anggaran biaya untuk setiap bagian atau unit dan tingkat pertanggungjawaban tidak dijumpai di sini, dan setiap bagian atau unit dan tingkat pertanggungjawaban tidak pernah diminta atau diberikan wewenang untuk mengajukan rencana anggaran untuk bagiannya masing-masing. Dengan demikian anggaran biaya yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengukur efektifitas dan efisiensi serta prestasi kerja, juga sebagai alat pengawasan dari masing-masing bagian atau pusat pertanggungjawaban. Sesuai dengan tujuan sistem akuntansi pertanggungjawaban bahwa anggaran dapat digunakan sebagai alat pengawasan biaya, maka anggaran harus disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban biaya yang ada di dalam perusahaan. Di dalam penyusunan anggaran ini sebaiknya mengikutsertakan para pelaksananya,

sehingga dengan demikian mereka akan merasa bahwa anggaran tersebut merupakan tugas yang harus di capai dan dilaksanakan.

4.3. Analisis Selisih Anggaran Biaya

4.3.1. Selisih anggaran biaya produksi

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban pada tabel IV, selisih anggaran biaya produksi dapat di analisa yaitu analisa yang menunjukkan perbedaan antara anggaran dengan realisasinya atas biaya yang dapat dikendalikan oleh direktur produksi. Dari tabel tersebut secara langsung dapat di lihat bahwa dalam biaya produksi terjadi selisih menguntungkan (favorable) sebesar Rp 42.033.000,00 atau menguntungkan 2,62 % dari anggarannya. Perincian selisih laba tersebut dapat di lihat pada tabel VII pada halaman berikut ini.

TABEL VII
SELISIH ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
PT. SUPRATI SURYAMAS SLEMAN-YOGYAKARTA
TAHUN 1996
(Dalam Rupiah)

V/T	Jenis Biaya Menurut Obyek Pengeluarannya	Anggaran	Realisasi	Selisih
	Biaya Bahan Baku :			
V	- Pemakaian bahan baku	504.400.000,00	505.408.800,00	(1.008.800,00)
V	- Seleksi bahan baku	271.600.000,00	264.538.400,00	7.061.600,00
V	Biaya Tenaga Kerja	497.865.400,00	470.482.800,00	27.382.600,00
	Biaya Oeverhead Pabrik :			
T	- Perawatan kendaraan	22.665.500,00	20.398.950,00	2.266.550,00
T	- Perawatan mesin	76.174.200,00	73.129.200,00	3.045.000,00
V	- Retribusi	2.853.400,00	2.265.100,00	228.300,00
V	- Listrik	83.614.400,00	86.959.000,00	(3.344.600,00)
V	- telepon	48.314.000,00	46.381.400,00	1.932.600,00
T	- Asuransi mesin	50.270.900,00	49.265.500,00	1.005.400,00
T	- Surat-surat kendaraan	21.507.000,00	20.431.650,00	1.075.350,00
V	- Ongkos angkut bahan	23.890.425,00	21.501.425,00	2.389.000,00
	TOTAL	1.603.155.225,00	1.561.122.225,00	42.033.000,00

Sumber Data : Hasil Analisa

Dari tabel tersebut di atas dapat terlihat bahwa selisih laba dari anggaran biaya produksi terjadi karena :

- Selisih menguntungkan biaya bahan baku sebesar Rp 6.052.000,00.

Jumlah tersebut meliputi selisih rugi pemakaian bahan baku

Rp 1.008.800,00. Atau rugi 0,06 % dari anggaran dan selisih

menguntungkan dari seleksi bahan baku sebesar Rp 7.061.600,00.

Atau menguntungkan 0,44 % dari anggaran, sehingga selama tahun

1998 biaya bahan baku selisih menguntungkan sebesar 0,38 % dari

anggarannya.

- Biaya tenaga kerja selama tahun 1998 selisih menguntungkan Rp 27.382.600,00. Atau menguntungkan 1,71 % dari anggarannya.
- Biaya overhead pabrik selama periode 1998 selisih rugi sebesar Rp 8.597.600,00. Atau rugi 0,54 % dari anggaran yang telah ditetapkan.

4.3.2. Selisih anggaran biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum untuk tahun 1996 laba sebesar Rp 8.635.775,00 atau laba 4,59 % dari anggarannya. Analisa tersebut dapat di lihat pada tabel VIII pada halaman berikut ini.

TABEL VIII
SELISIH ANGGARAN BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM
PT. SUPRATIK SURYAMAS SLEMEAN-YOGYAKARTA
TAHUN 1996
(Dalam Rupiah)

V/T	Jenis Biaya Menurut Obyek Pengeluarannya	Anggaran	Realisasi	Selisih
V	- Bahan bakarr	10.476.700,00	9.429.000,00	1.047.700,00
T	- Perawatan kendaraan	5.494.300,00	9.615.025,00	(4.120.725,00)
V	- Listrik	4.698.700,00	3.688.500,00	1.010.200,00
V	- Telepon	9.738.000,00	10.809.200,00	(1.071.200,00)
V	- Alat tulis dan benda pos	7.766.000,00	7.059.400,00	706.600,00
T	- IPEDA	1.219.000,00	1.117.800,00	101.200,00
T	- Akuntan	4.444.000,00	2.422.000,00	2.022.000,00
T	- Asuransi	2.818.000,00	2.418.500,00	400.300,00
T	- Surat-surat kendaraan	1.494.000,00	1.882.400,00	(388.400,00)
T	- Bank	4.599.700,00	4.714.700,00	(115.000,00)
T	- Pemeriksaan intern	51.281.450,00	45.254.850,00	6.026.600,00
V	- Bengkel dan supir	83.791.600,00	80.775.100,00	3.016.500,00
	TOTAL	187.822.250,00	179.186.475,00	8.635.775,00

Sumber Data : Hasil Analisa

Dari tabel tersebut terlihat selisih rugi hanya terjadi pada biaya perawatan kendaraan sebesar Rp 4.120.725,00 atau 2,19 %, biaya telephone sebesar Rp 1.071.200,00 atau 0,57 %, biaya surat-surat kendaraan sebesar Rp 388.400,00 atau 0,21 % dari anggarannya dan biaya bank selisih sebesar Rp 115.000,00 atau rugi 0,06 % dari anggarannya.

Jumlah selisih rugi yang terjadi pada departemen administrasi dan umum tersebut, dapat ditutupi dengan selisih menguntungkan yang terjadi pada biaya bahan bakar, biaya listrik, biaya alat tulis dan benda

pos, biaya IPEDA, biaya Akuntan, biaya asuransi, biaya pemeriksa intern, serta biaya bengkel dan supir.

Dari hasil analisis tersebut di atas, ada dua hal pokok yang menyebabkan terjadinya selisih dan penyimpangan antara anggaran dan realisasi yang telah ditetapkan, yaitu :

1. Anggaran ditetapkan kurang tepat dan baik, mungkin terlalu rendah atau terlalu tinggi.
2. Anggaran sudah tepat dan baik ditetapkan, hanya saja pelaksanaan dari anggaran tersebut yang tidak baik dan menyimpang dari yang di susun oleh perusahaan.

Dengan memusatkan perhatian pada penyimpangan atau selisih yang material, secara dini dan tepat akan dapat di ambil tindakan koreksi dan perbaikan untuk mengatasi penyimpangan atau selisih yang terjadi tersebut. Baik itu dari anggaran yang harus di revisi atau pelaksanaan dari anggaran tersebut yang memerlukan pengawasan yang lebih memadai dan teliti. Dari analisis tersebut, secara keseluruhan biaya perusahaan adalah menguntungkan, di mana anggaran biaya perusahaan di atas realisasinya.

4.4. Analisis Penggolongan Biaya

Salah satu syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam suatu perusahaan adalah sistem akuntansi yang sesuai dengan struktur, organisasi yang di buat dan sudah ditetapkan, hal ini akan berhubungan dengan penggolongan biaya. Metode penggolongan biaya yang sesuai dengan

sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah penggolongan biaya yang sesuai dengan tingkatan manajemen atau pusat biaya yang ada dalam struktur organisasi tersebut.

PT. Supratik Suryamas selama ini telah menggolongkan biaya yang terjadi dengan cukup baik dan benar, karena biaya tersebut telah dibedakan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh suatu departemen. Selain itu perusahaan juga telah membedakan antara biaya tetap dan biaya variabel. Kekurangan dari cara penggolongan biaya ini adalah, perusahaan belum menyesuaikan dengan tingkat manajemen dan departemen atau pusat biaya yang ada dalam struktur organisasi perusahaan tersebut. PT. Supratik Suryamas telah menggolongkan biaya berdasarkan tingkat manajemen, tetapi masih terbatas hanya sampai pada tingkat departemen belum di rinci sampai pada bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan tersebut. Akibatnya biaya-biaya yang terjadi tidak dapat dihubungkan dengan pusat biayanya dan tidak bisa di tunjuk siapa yang bertanggung jawab dan berwenang atas biaya tersebut.

4.5. Analisis Pengumpulan Data Biaya

Prosedur pencatatan biaya yang dilakukan perusahaan dari media yang ada ke dalam kartu biaya, telah menggunakan kode rekening yaitu kode rekening kelompok. Tetapi selama ini perusahaan dalam membuat kode rekening kelompok, hanya kode untuk biayanya saja. Kode ini memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada di dalam suatu

klasifikasi. Sedangkan kode rekening buku besar yang dapat menunjukkan pusat-pusat biaya belum di buat dan dilaksanakan perusahaan. Pengolahan data akuntansi sangat tergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan dan mengambil data keuangan. Penggunaan kode rekening, dan bukan nama rekening akan mempercepat pencarian rekening yang akan diisi dengan informasi dalam proses pertanggungjawaban. Dalam hal tertentu, penggunaan kode rekening akan mengurangi pekerjaan penulisan identitas rekening untuk pengumpulan data guna membuat laporan pertanggungjawaban. Pemberian kode rekening umumnya didasarkan pada rerangka pemberian kode tertentu, sehingga memudahkan pemakaian dalam penggunaannya. Kode harus secara logis memenuhi kebutuhan pemakai dan metode pengolahan data yang digunakan. Hal ini membuat dan mengakibatkan tidak dapat ditunjuknya orang atau kelompok yang bertanggung jawab terhadap biaya yang sudah terjadi dan ada.

Demi terlaksananya sistem akuntansi pertanggungjawaban yang benar dan baik, maka disarankan kode rekening disesuaikan seperti kode rekening yang penulis uraikan di muka. Kode biaya yang sudah ada perlu di tambah dengan kode pusat-pusat biaya yang ada di dalam perusahaan. Berdasarkan struktur organisasi yang sudah ada, akan dapat di buat kode rekening pusat biaya seperti pada tabel IX pada halaman berikutnya. Dengan menambahkan kode pusat biaya ini, maka setiap biaya yang terjadi akan dapat ditunjuk siapa yang bertanggung jawab terhadap biaya tersebut.

TABEL IX
KODE REKENING PUSAT-PUSAT BIAYA YANG DISARANKAN
BERDASARKAN STRUKTUR ORGANISASI
PT. SUPRATIK SURYAMAS

Fungsi dalam Perusahaan	Kode Rekening Pusat Biaya
Direktur Utama	5000
Direktur Produksi	5100
Departemen Produksi	5110
Persiapan	5111
Pembelian	5112
Pengolahan	5113
Penyelesaian	5114
Gudang	5115
Departemen Teknik	5120
Bengkel	5121
Teknik	5122
Diesel	5123
Direktur Administrasi Keuangan	5200
Departemen Keuangan	5210
Kas Besar	5211
Kas Kecil	5212
Departemen Akuntansi	5220
Akuntansi Umum	5221
Akuntansi Biaya	5222
Anggaran	5223
Direktur Pemasaran	5300
Departemen Penjualan	5310
Order Penjualan	5311
Penjualan	5312
Pengiriman	5313
Direktur Personalia & Umum	5400
Departemen Personalia	5410
Personalia	5411
Tata Usaha	5412
Urusan Rumah Tangga	5413

4.6. Analisis Pelaporan Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban adalah merupakan hasil utama dari pada sistem akuntansi pertanggungjawaban. Laporan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi konsep yang menekankan dan menuntut bahwa manajer harus mempertanggungjawabkan atas segala kegiatan dan transaksi sehubungan dengan biaya terkendali yang terjadi pada tingkat manajemen di dalam perusahaan tersebut. Dengan laporan ini manajemen akan dapat melihat dan menilai prestasi kerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan masing-masing pimpinan departemen dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasinya.

Laporan pertanggungjawaban yang di buat PT. Supratik Suryamas selama ini hanya merupakan laporan realisasi anggaran, yaitu laporan yang membandingkan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya secara keseluruhan tanpa menghubungkan dengan siap atau kelompok yang bertanggung jawab. Selain itu laporan tidak sesuai dengan struktur organisasi yang ada, sehingga kepada siapa laporan itu ditujukan belum ada dan ditetapkan. Laporan pertanggungjawaban yang selama ini di susun satu tahun sekali akan mempunyai kelemahan. Kelemahan itu adalah apabila terdapat dan terjadi penyimpangan tidak dapat segera diketahui, sehingga tidak dapat dengan segera dilakukan koreksi dan perbaikan yang diinginkan. Pada halaman diberikan gambar laporan pertanggungjawaban yang sesuai dan ditetapkan dengan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Di mana laporan ini penyusun dan pembuatannya dilakukan sebulan sekali dan telah

disesuaikan dengan struktur organisasi yang ada atau struktur organisasi yang disarankan.

TABEL X
LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
PUSAT-PUSAT BIAYA di BAWAH DIREKTUR UTAMA
YANG DISARANKAN

DIREKTUR UTAMA
LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
BULAN JANUARI 1996
(Dalam Rupiah)

Jenis Biaya Terkendali	Kode Rek.	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	%
Bi. Direktur Utama	5000	3.290.000,00	3.165.000,00	125.000,00	3,95
P. B. Direktur Produksi	5100	376.562.350,00	363.265.100,00	13.270.450,00	3,65
P. B. Dir. Adm. iKeu	5200	46.432.700,00	46.200.500,00	232.200,00	0,50
P. B. Dir. Perso. Umum	5400	95.360.900,00	97.163.200,00	(1.802.300,00)	1,85
J U M L A H		633.890.950,00	618.929.600,00	14.934.550,00	2,41

DIREKTUR PRODUKSI
LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
BULAN JANUARI 1996
(Dalam Rupiah)

Jenis Biaya Terkendali	Kode Rek.	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	%
Bi. Direktur Produksi	5100	744.700,00	758.100,00	(13.400,00)	1,78
P. B. Dept. Produksi	5110	239.844.050,00	240.565.500,00	(721.450,00)	0,29
P. B. Dept. Teknik	5120	135.973.600,00	121.968.300,00	14.005.300,00	11,48
J U M L A H		376.562.350,00	363.265.100,00	13.270.450,00	3,65

DEPARTEMEN PRODUKSI
LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
BULAN JANUARI 1996
(Dalam Rupiah)

Jenis Biaya Terkendali	Kode Rek.	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	%
Bi. Dept. Produksi	5110	52.501.200,00	48.301.100,00	4.200.100,00	8,70
P. B. Bag. Pengolahan	5111	106.751.350,00	104.180.900,00	2.570.450,00	2,47
P. B. Bag. Pembuatan	5113	25.343.500,00	25.216.800,00	126.700,00	0,50
P. B. Bag. Pembungkusan	5114	55.248.000,00	62.866.700,00	(7.618.700,00)	12,12
J U M L A H		239.844.050,00	240.565.500,00	(721.450,00)	0,29

BAGIAN PENGOLAHAN
LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN BIAYA
BULAN JANUARI 1996
(Dalam Rupiah)

Jenis Biaya Terkendali	Kode Rek.	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	%
Biaya Bahan Baku	5113101	75.406.350,00	74.803.100,00	603.250,00	0,79
Biaya Gaji dan Upah	5113201	24.872.500,00	23.405.000,00	1.467.500,00	5,90
Biaya Overhead Pabrik	5113301	6.472.500,00	5.972.800,00	499.700,00	8,37
J U M L A H		106.751.350,00	104.180.900,00	2.570.450,00	2,47

Sumber Data : Hasil Analisa