

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
BANTU MANAJEMEN DALAM MENILAI KINERJA BAGIAN PRODUKSI
(Studi Kasus pada PT. Cahaya Buana Intitama)**

*responsibility
accounting,
performance of
the production
line*

Sartika Setia Sari dan David HM Hasibuan
Program Studi Akuntansi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Kesatuan
Bogor, Indonesia
Email : lemlit@stiekesatuan.ac.id

095

ABSTRACT

Submitted:
JANUARI 2016

Accepted:
AGUSTUS 2016

Responsibility accounting is an accounting system that is based on an organizational structure that clearly separates the duties, power, and responsibilities of each level of management. By establishing responsibility centers for accumulating and reporting cost center, as well as the accountability reporting centers to be assessed performance. The purpose of this study is to conduct an evaluation of the work of responsibility centers to improve the company's operations in the near future, based on the accountability of each part is related to the company in the form of performance assessment activities of the company in order to determine the deviations that occur in each responsibility center as well as an analysis of the implementation of responsibility accounting as a management tool in assessing the performance of the production line. Application of responsibility accounting in PT. Cahaya Buana Intitama is already well underway. This can be seen from the quality of target budget and plan production based on the consumers' satisfaction. Performance parts production also has shown good performance results. It is all in accordance with the job description, following the ISO that has been determined by the company. The research concludes that the responsibility accounting plays important role in inside appraisal the performance from center-center of accountability. Therefor proves that the responsibility accounting applied by PT. Cahaya Buana Intitama is beneficial for the assessment of performance against part the production. Thus, the company will not be experiencing difficulties in determining which parts may issue costs in which eventually will be influential on decision-making as well as overall improvement on the company's performance.

Keywords: responsibility accounting, performance of the production line

PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan dengan skala kecil, tentunya akan memudahkan pemilik dalam pengendalian kegiatannya, namun ketika skala tersebut mulai semakin besar dan kompleks perusahaan diperlukan pendelegasian wewenang kepada bawahan, sehingga mulai saat itu diperlukan adanya pembagian bentuk-bentuk pengendalian terhadap kerja operasi pada perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut dapat digunakan dengan cara membentuk pusat-pusat pertanggungjawaban.

Dengan demikian dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban perilaku dan tindakan harus mendapat perhatian dari manajemen agar proses pengendalian pada masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Pengendalian pada umumnya bertujuan untuk memeriksa efektifitas penyelesaian rencana dalam perusahaan dan juga mengoreksi adanya penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian apabila terdapat kelemahan dan kekurangan dalam rencana kebijakan dapat diatasi dengan cepat dan tepat.

JIAKES

Jurnal Ilmiah Akuntansi
Kesatuan
Vol. 4 No. 2, 2016
pg. 062- 111
STIE Kesatuan
ISSN 2337 – 7852

Dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban, kinerja para pelaku pusat-pusat pertanggungjawaban akan dapat diukur berdasarkan wewenang dan tanggungjawabnya, karena akuntansi pertanggungjawaban akan menyajikan informasi mengenai masukan dan keluaran dari setiap pusat pertanggungjawaban.

TINJAUAN PUSTAKA

096

Beberapa teori yang mendasari penelitian ini adalah : menurut Rudianto (2009) yaitu : Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat pertanggungjawaban itu dan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab bersangkutan.

Hansen dan Mowen (2009) mengatakan bahwa : "Peranan akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi manajemen memainkan peranan yang penting mengukur tindakan dan hasil serta dalam mendefinisikan penghargaan yang akan diterima oleh para individu".

Menurut Hansen & Mowen (2009, 370) terdapat empat perspektif dalam *balance scorecard*, yaitu : Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Catur Sasongko (2010, 34) menjabarkan pengertian anggaran produksi adalah anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk menentukan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2010, 7) mendefinisikan bahwa "manajemen merupakan aktivitas kerja yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif".

Rudianto (2009) menjabarkan bahwa : "Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya"

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode analisis yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan menggambarkan keadaan objek penelitian yang sebenarnya dengan mengumpulkan data relevan yang tersedia, kemudian disusun, dipelajari dan dianalisis lebih lanjut mengenai anggaran biaya produksi dan peranannya terhadap efisiensi biaya produksi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Kinerja Bagian Produksi PT. Cahaya Buana Intitama

Kinerja bagian produksi di PT. Cahaya Buana Intitama menunjukkan cara kinerja yang baik sehingga hasil produksinya maksimal. Karena memiliki kegiatan operasional utama. Proses utama dimulai dari penerimaan order dari pelanggan, perencanaan, dan pengendalian produksi, produksi, dan pengemasan, diakhiri dengan pengiriman barang ke pelanggan. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk memastikan setiap permintaan pelanggan dapat dipenuhi. Secara garis besar kegiatan ini dikelompokkan menjadi : penerimaan order, perencanaan dan pengendalian produksi, produksi, perakitan, pengemasan dan pengiriman,

Setiap penerimaan order dari pelanggan ditinjau oleh Departement *Head Production Plan Control* (PPIC) terhadap kemampuan perusahaan, dan jika diperlukan dilakukan diskusi dengan pelanggan untuk menentukan prioritas pemenuhan order tersebut. Bukti penerimaan order yang sudah disepakati kemudian diinformasikan kepada pelanggan.

Di dalam pengendalian produksi dilakukan dengan pembuatan *schedule* produksi yang didistribusikan ke bagian yang terkait. Berdasarkan *schedule* tersebut, masing-masing bagian melakukan tindakan untuk mendukung produksi. PPIC melakukan analisa terhadap pencapaian produksi dan pengiriman. Jika diperlukan, hal ini akan ditindaklanjuti dengan tindakan perbaikan dan pencegahan, termasuk dengan melakukan diskusi dengan pelanggan atau melakukan proses produksi di subkontraktor. Kegiatan persiapan dan pengendalian subkontraktor dilakukan dengan membuat *schedule* produksi subcont.

Berdasarkan *schedule* yang ada, masing-masing *section head* melakukan kegiatan produksi. Hal ini dimulai dengan pembuatan komponen yang dibutuhkan untuk proses produksi dan dilanjutkan dengan proses injection. Semua proses ini dilakukan dengan terkendali, yang meliputi adanya petunjuk kerja yang dibutuhkan, pemantauan parameter pada proses produksi termasuk jika diperlukan setting mesin, penanganan compound maupun produk jadi. Produk jadi yang dihasilkan kemudian diidentifikasi dan diinspeksi mutunya oleh operator produksi dan inspector QC secara sampling dengan menggunakan teknik statistic sesuai metode dan sesuai dengan data spesifikasi yang ada. Produk yang dinyatakan OK kemudian diberi identifikasi dan dikirim ke gudang, dan produk yang tidak OK akan dipisahkan. Hanya produk yang OK saja yang dimasukkan ke dalam gudang.

Produk di gudang disimpan dengan aturan penyimpanan tertentu untuk menghindari kerusakan selama penyimpanan. Beberapa jenis produk dirakit dan dikemas sebelum dikirim kepada pelanggan. Jika perakitan dan pengemasan membutuhkan komponen dari pemasok luar, maka komponen tersebut sebelum diproses, diinspeksi oleh inspector QC dengan menggunakan teknik statistik. Produk yang OK kemudian diidentifikasi dan siap dikirim ke pelanggan dan produk yang tidak OK akan dipisahkan sebelum pengiriman, staf PPIC menghubungi pelanggan untuk menentukan prioritas pengiriman barang, sesuai dengan keinginan pelanggan.

Tabel 1
Daftar Order Produksi dan Realisasi
Periode 2012

No	Jenis Produk	Jumlah Order	Jumlah Realisasi Order	Selisih
1.	Plastik	45,208,920.00	45,208,920.00	-
2.	Springbed	524,574.00	524,574.00	-
3.	Busa	159,060.00	159,060.00	-
	Jumlah	45,892,554.00	45,892,554.00	-

Dalam pembahasan sebelumnya, telah diperlihatkan dan dijelaskan biaya yang telah dianggarkan dan biaya realisasinya dari laporan biaya produksi beserta rincian proses produksi, dapat disimpulkan bahwa PT. Cahaya Buana Intitama memiliki perencanaan yang sangat baik untuk kegiatan produksinya. Perencanaan yang baik ini telah ditunjukkan perusahaan yakni dengan memiliki biaya anggaran yang selalu lebih tinggi atau setidaknya seimbang dengan biaya yang

terrealisasinya. Adapun penurunan biaya anggaran dibandingkan dengan biaya yang terealisasi, tidak menunjukkan nilai yang signifikan. Sehingga dapat dikatakan perencanaan untuk kegiatan produksi PT. Cahaya Buana Intitama sudah sangat baik.

Dengan membandingkan antara data biaya anggaran dengan realisasinya beserta dengan data jumlah barang yang diproduksi, terlihat bahwa, PT. Cahaya Buana Intitama sudah memiliki kinerja yang baik, karena dapat menekan atau meminimalisir biaya yang terealisasi untuk biaya produksi dari anggaran yang telah direncanakan oleh perusahaan untuk alokasi produksi. Dengan biaya yang lebih minimalir tersebut, jumlah barang yang diproduksi tidak menurun dari jumlah barang yang telah diorder atau dipesan oleh pelanggan atau pasar. Selain ditinjau dari jumlah barang yang dapat diproduksi oleh bagian produksi, juga memperhatikan ketepatan waktu yang telah disepakati sebelumnya. Produksi PT. Cahaya Buana Intitama selalu menepati perjanjian waktu dengan pelanggan atau distributor, sehingga tidak terdapat produksi yang lewat dari batas waktu.

Ketepatan waktu yang telah disepakati bersama seringkali menyebabkan biaya untuk tenaga kerja langsung dalam realisasinya dapat lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran biaya sebelumnya. PT. Cahaya Buana Intitama akan lebih mementingkan ketepatan waktu dalam proses produksi dibandingkan dengan biaya yang harus dikeluarkan lebih dari anggarannya. Akan tetapi, kelebihan biaya realisasi tidak menunjukkan nilai yang signifikan, dengan kata lain masih dalam rentang nilai yang wajar. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan mengutamakan kinerja dalam kegiatan produksi perusahaan.

Pencapaian target PT. Cahaya Buana Intitama dapat dilihat dari kebijakan mutu perusahaannya. Kebijakan mutu perusahaan memiliki falsafah, yaitu menghasilkan produk berkualitas sesuai persyaratan pelanggan yang dilakukan secara konsisten, efektif, dan berkesinambungan.

Perusahaan juga menetapkan sasaran mutu yang terukur dan konsisten dengan kebijakan mutu. Sasaran mutu ditetapkan di level tertentu di dalam perusahaan dan digunakan untuk mengukur efektifitas dari kegiatan yang ada. Setiap penanggung jawab yang ditunjuk bertanggung jawab atas pencapaian dari sasaran mutu melalui suatu perencanaan dan melakukan perbaikan terus-menerus.

B. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Bagian Produksi Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Menilai Kinerja Bagian Produksi pada PT. Cahaya Buana Intitama

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. Cahaya Buana Intitama dimulai dengan proses penyusunan hingga pelaksanaan anggaran telah dilakukan dengan baik sesuai dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan, seperti yang telah dikemukakan dalam pembahasan sebelumnya.

Bagian produksi PT. Cahaya Buana Intitama sudah menyediakan laporan pertanggungjawabannya dengan menyajikan penyusunan anggaran dan jumlah biaya yang telah digunakan untuk realisasinya. Laporan pertanggungjawaban yang telah disajikan tersebut terlihat bahwa anggaran yang telah disusun dapat menutupi realisasi produksi. Biaya anggaran yang telah direncanakan sebelumnya pada umumnya selalu lebih tinggi dibandingkan dengan biaya realisasinya. Biaya realisasi yang lebih rendah dibandingkan dengan biaya anggaran tidak menyebabkan penurunan jumlah barang atau kuantitas yang harus diproduksi sesuai dengan jumlah barang yang diorder.

Jumlah barang yang diproduksi pada tahun 2013, merupakan jumlah keseluruhan barang yang telah diorder atau telah dilakukan pemesanan pada awal tahun 2013 atau pada akhir tahun 2013. Jumlah barang yang diproduksi tidak mengalami kelebihan atau kekurangan dari order yang telah diterima. Perusahaan memproduksi jumlah yang sesuai dengan jumlah pemesanan dikarenakan PT. Cahaya Buana Intitama merupakan perusahaan yang melakukan produksi sesuai dengan jumlah pesanan, yang nantinya akan didistribusikan kepada distributor yang sudah menjalin kerjasama sebelumnya.

Dalam melakukan produksi untuk barang-barang yang telah dipesan sebelumnya, perusahaan mempunyai perjanjian rentang waktu yang disepakati bersama. Dalam hal ketepatan waktu penyediaan barang yang telah diorder tidak perlu diragukan, dikarenakan perusahaan selalu mengutamakan ketepatan waktu produksi dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Maka seringkali dalam penganggaran untuk biaya tenaga kerja langsung, PT. Cahaya Buana Intitama dapat mengalami kekurangan alokasi dana didalam realisasinya. Akan tetapi kekurangan penganggaran tidak terlalu berdampak yang signifikan, dikarenakan kekurangan tersebut tidak dalam jumlah yang besar.

Seluruh divisi atau manajer pusat tanggung jawab diberikan wewenang untuk mengelola semua biaya terdapat dalam perusahaan. Manajemen perusahaan menyusun anggaran bertujuan sebagai menjadi pedoman kerja bagi setiap manajer, agar dapat mengendalikan kegiatan divisi dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Dan dapat meminimalkan penyimpangan-penyimpangan yang sering terjadi di perusahaan akibat dari penggunaan biaya yang berlebihan.

Pengukuran kinerja setiap pusat pertanggungjawaban memberikan dasar dalam melakukan penilaian kinerja bagian yang ada dalam perusahaan, serta memotivasi para manajer dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kegiatan produksi dan laporan produksi yang telah disajikan sebelumnya terlihat bahwa dalam kegiatan produksinya selalu memperhatikan dan mempertimbangkan biaya yang telah dianggarkan dengan biaya yang terealisasi agar tidak melebihi biaya anggarannya, sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja manager bagian produksi sudah efisien dan efektif. Manager bagian produksi selain memperhatikan biaya yang untuk kegiatan produksinya, juga memperhatikan ketepatan waktu produksi dan kualitas barang yang diproduksinya. Dari ketiga hal tersebut, tidak terdapat kendala ataupun kritik dari pelanggan selama kegiatan perdagangan ini berlangsung. Ketepatan waktu yang selalu dijaga dan ditepati oleh manager produksi menyebabkan para pelanggan merasakan kepuasan dalam kegiatan pembeliannya. Kualitas yang diberikan oleh perusahaan juga terus terjaga, sehingga pelanggan tidak merasa tertipu.

Dari pembahasan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa PT. Cahaya Buana Intitama sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam kegiatan produksinya, yang terlihat dari seluruh rincian kegiatan produksi yang telah dilaporkan dan kesesuaian kinerja manager produksi dengan ISO yang berlaku umum. Akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan oleh PT. Cahaya Buana Intitama memberikan peningkatan dalam kinerja bagian produksi, dimana Manager Bagian Produksi menjadi lebih dapat memperkirakan berapa biaya yang dapat dialokasikan untuk direalisasikan dalam kegiatan produksi dan dapat mempertahankan jumlah produksi dengan ketepatan waktu serta kualitas yang terjaga. Pelaksanaan kegiatan produksi pada perusahaan telah merealisasikan biaya produksi yang disesuaikan dengan anggaran. Yang mana telah diawasi secara

ketat oleh manajer produksi. Sehingga realisasi biaya produksi berlangsung secara efisien.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut :

1. Akuntansi pusat pertanggungjawaban perusahaan telah dilakukan dengan baik karena :
 - a. Memiliki *job description*, ISO, dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - b. Memiliki perencanaan yang sangat baik untuk kegiatan produksinya.
 - c. Memiliki kualitas produksi yang telah menunjukkan kualitasnya dengan baik dengan adanya peningkatan di setiap pemenuhan ordernya.
2. Kinerja bagian produksi sudah menunjukkan kinerja yang baik, dikarenakan perusahaan dapat menekan atau meminimalisir biaya yang terealisasi untuk biaya produksi dari anggaran yang telah direncanakan oleh perusahaan untuk alokasi produksi.
3. Menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban mempunyai peran yang sangat penting didalam penilaian kinerja dari pusat-pusat pertanggungjawaban. PT. Cahaya Buana Intitama sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dalam kegiatan produksinya.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan adalah :

1. Perusahaan agar tetap mempertahankan kondisi yang ada, yaitu menerapkan akuntansi pertanggungjawaban bidang produksi.
2. Pengawasan terhadap pelaksanaannya agar dilaksanakan secara kontinyu.

DAFTAR PUSTAKA

- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2, Edisi 8. Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. And Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Jilid 1, Edisi Kesepuluh, Erlangga, Jakarta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta : Erlangga.
- Sasongko, Catur. 2010. *Anggaran*. Salemba Empat, Jakarta.