

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan yang telah di bahas dalam bab empat mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan dalam menilai efektivitas biaya produksi pada perusahaan “X” cabang Bandung, maka penulis dapat menarik kesimpulan terkait beberapa hal yaitu:

- 1. Syarat-syarat penggunaan akuntansi pertanggungjawaban sebagian besar telah dimiliki oleh perusahaan kecuali pengelompokan adanya biaya terkendali dan biaya tak terkendali.**

Perusahaan telah menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Dalam menilai adanya akuntansi pertanggungjawaban yang memadai, kita dapat melihatnya melalui terpenuhinya syarat-syarat adanya akuntansi pertanggungjawaban secara menyeluruh.

Penulis melakukan proses identifikasi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan “X” cabang Bandung dan menarik kesimpulan bahwa perusahaan “X” cabang Bandung telah memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban. Adapun kesimpulan dari masing-masing syarat akuntansi pertanggungjawaban:

- a. Struktur organisasi**

Struktur organisasi pada perusahaan “X” cabang Bandung mencerminkan pemakaian unit semi divisional ditunjukkan lewat adanya pemisahan antara divisi

ijuk dengan bagian penjualan dan admisnistrasinya walaupun terdapat pembagian tugas didalam bagian penjualan dan administrasi mengenai pengurus penjualan dan adiministrasi penyetelan mesin dan ijuk. Namun dari semua itu, penulis melihat bahwa perusahaan tetap dapat melakukan semua kegiatan penjualan dan administrasi dengan memadai antara divisi penyetelan dan ijuk.

b. Kode Rekening

Pemakaian kode rekening perusahaan dilakukan berdasarkan angka. Namun pengklasifikasiannya dianggap memiliki kekurangan karena angka dalam kode yang dipakai belum mencerminkan adanya klasifikasi terhadap masing-masing perkiraan. Kode angka yang dipakai hanya diurutkan berdasarkan waktu penerimaan dan pengeluarannya terjadi.

Pemakaian kode wilayah pada tiap pegawai belum dilakukan dengan konsisten dan kode angka yang dipakai tidak menggambarkan adanya jenjang jabatan yang jelas.

c. Anggaran

Penyusunan anggaran telah dilakukan dengan memadai oleh perusahaan. Penyusunan anggaran dilakukan secara bulanan dan dilihat secara tahunan dalam rapat umum perusahaan yang diadakan tiap akhir tahun.

d. Klasifikasi Biaya Terkendal dan Tidak terkendali

Belum adanya klasifikasi antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja dan motivasi masing-masing manajer divisi.

e. Laporan Pertanggungjawaban bagi Manajer

Laporan pertanggungjawaban bagi manajer telah dilakukan melalui adanya analisis varians antara anggaran dan realisasi oleh masing-masing manajer termasuk produksi ijuk. Dapat disimpulkan bahwa anggaran yang dibuat menyangkut besarnya biaya produksi dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

Adapun kesimpulan mengenai karakteristik akuntansi pertanggungjawaban yang dimiliki oleh perusahaan “X” cabang Bandung sebagai berikut:

a. Identifikasi Pengelompokan Pusat Pertanggungjawaban

Secara tersirat, perusahaan telah memiliki identifikasi terhadap masing-masing pusat pertanggungjawaban. Perusahaan mengelompokkan pusat biaya pada bagian produksi ijuk dan bagian administrasi, pusat pendapatan pada bagian penjualan, pusat investasi dan pusat laba pada direktur perusahaan.

b. Tersedianya Standar yang Dipakai dalam Mengukur Kinerja

Standar yang digunakan perusahaan “X” dalam mengukur kinerja manajer tiap kantor dan cabangnya berupa adanya analisis varians antara anggaran yang telah direncanakan dan realisasi yang terjadi terutama bagi cabang Bandung divisi ijuk. Salah satu cara perusahaan terutama divisi ijuk dalam mengatasi penyimpangan atas anggaran biaya produksi adalah pemakaian buruh borongan yang dianggap menguntungkan dan dapat menciptakan efektifitas biaya produksi.

c. Pengukuran Kinerja Manajer

Pengukuran kinerja manajer dalam perusahaan “X” cabang Bandung dilakukan melalui adanya laporan pertanggungjawaban pada manajer dengan

membandingkan anggaran yang telah dibuat dengan realisasi yang terjadi dan kemudian manajer dapat melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

d. Identifikasi adanya Sistem Penghargaan dan Hukuman

Perusahaan “X” melakukan adanya sistem penghargaan secara ekstrinsik melalui pemberian bonus, pemberian mobil dinas, dan penggantian uang cuti. Semua ini dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan kinerja para karyawan juga manajer. Sistem hukuman pun diterapkan bagi para karyawan dan manajer, sanksi hukuman berupa peringatan lisan, peringatan tertulis sampai dengan pemecatan.

2. Manfaat akuntansi pertanggungjawaban dalam membantu perusahaan dalam menilai efektifitas biaya produksi pada perusahaan “X” cabang Bandung.

Manfaat akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dinilai melalui adanya analisis varians pada laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh bagian administrasi. Analisis varians dianalisis dan ditelusuri melalui wawancara dengan pihak terkait oleh penulis.

Berdasarkan analisis varians bulanan dan analisis trend tahunan selama tahun 2007 dan 2008 yang dilakukan, terdapat beberapa hal penting yaitu:

- a. Perusahaan menggunakan pola produksi konstan dalam memenuhi kebutuhan atas ijknya.
- b. Adanya akuntansi pertanggungjawaban membuat manajer berusaha menekan biaya yang terjadi agar tidak jauh melampaui biaya yang telah dianggarkan. Hal itu dapat dilihat melalui analisis trend tahunan 2007 dan 2008. Walaupun tingkat anggaran secara umum masih sering lebih rendah dibandingkan realisasinya,

namun perbedaan itu cenderung kecil dan mampu ditanggulangi. Jika dilihat dari varians yang terjadi tiap bulannya, dapat disimpulkan bahwa varians biaya produksi yang terjadi masih berkisar antara 0,001% sampai 5,088%, tidak lebih dari 10% (batas varians yang terjadi).

Lewat adanya analisis varians dan trend tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban telah bermanfaat dalam menilai efektivitas biaya produksi pada perusahaan "X", namun masih terdapat kelemahan-kelemahan perusahaan dalam beberapa hal, yaitu:

- a. Permasalahan adanya perbedaan anggaran dan realisasi berkisar perihal pembelian bahan baku yang tidak dapat diprediksi dengan tetap. Hal ini disebabkan karena tidak adanya standar kualitas yang jelas mengenai persentase jumlah kandungan air (sampah) dalam berat bruto kakaban yang dibeli.
- b. Kurangnya pilihan supplier berkualitas yang dipunyai perusahaan, sehingga perusahaan masih sering kesulitan dalam memperoleh kakaban.
- c. Buruh yang bekerja tidak diberikan standar kerja yang jelas. Perusahaan memperbolehkan pengerjaan sisir dilakukan siang atau malam. Hal ini sulit diprediksi dan secara langsung berpengaruh atas biaya listrik dan pemborosan penggunaan oli pada mesin potong.
- d. Peningkatan biaya produksi yang terjadi kisaran bulan September sampai dengan November 2007 disebabkan karena perusahaan mendapat order pesanan dari pengrajin Jepang untuk memenuhi kebutuhan produk ijuk tebu sebesar 13 ton yang dipenuhi dalam tiga bulan.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan atas penelitian terhadap perusahaan “X” cabang Bandung diatas, maka penulis memberikan beberapa saran perbaikan yang diharapkan berguna bagi perusahaan dalam meningkatkan dan atau memperbaiki sistem akuntansi pertanggungjawaban yang telah digunakan untuk menunjang efektivitas biaya produksi sebagai berikut:

1. **Terkait dengan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah dipakai oleh perusahaan.**

Menyikapi beberapa kekurangan dalam penerapan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan, sebaiknya perusahaan melakukan perbaikan mengenai:

- a. Pembentukan struktur organisasi secara divisional, sehingga terdapat pembagian yang jelas antara manajer penjualan divisi ijuk dan manajer penjualan divisi penyetelan mesin. Demikian juga halnya dengan bagian administrasi yang sebaiknya benar-benar dipisah antara kepala administrasi divisi ijuk dan divisi penyetelan. Hal ini dimaksudkan agar tiap divisi memiliki wewenang penuh akan apa yang terjadi dalam penjualan dan pencatatan transaksi yang terjadi sehingga tiap divisi memiliki otoritas guna menentukan tindakan terbaik yang dapat meningkatkan hasil kinerjanya.
- b. Pemakaian kode rekening angka yang mengandung suatu arti untuk tiap perkiraan seperti:

Tabel VIII : Saran Kode Perkiraan

Kode	Perkiraan
A.01	Aktiva
A.01.01 - A.01.19	Aktiva Lancar
A.01.20 - A.01.39	Aktiva Tetap
A.01.40 - A.01.59	Aktiva Lain-lain
A.02	Kewajiban
A.02.01 – A.02.19	Kewajiban Lancar
A.02.20 – A.02.39	Kewajiban Tetap
A.02.40 – A.02.59	Kewajiban Lain-lain
A.03.01 – A.03.99	Modal
A.04.01 – A.04.99	Pendapatan
A.05.01 – A.05.99	Biaya

- c. Pemakaian kode wilayah pada semua pegawai harus konsisten dan menggambarkan maksud tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk mempermudah sistem pencatatan dan penggajian juga konfirmasi yang akan dilakukan, seperti:

Tabel IX : Saran Kode Pegawai

Kode Pegawai	Jabatan
300	Kepala wilayah bandung
31x	Manajer
32x	Kepala bagian
33x	Sales
34x	Staf kantor
35x	Staf lapangan



- d. Pembagian adanya biaya terkendali dan tidak terkendali harus dilakukan karena masih terdapat biaya yang terjadi pada satu pusat pertanggungjawaban namun manfaatnya dinikmati oleh beberapa pusat pertanggungjawaban lain seperti yang terjadi pada biaya pemasaran dan gaji sales yang terjadi pada bagian penjualan, namun manfaat dari biaya tersebut dinikmati oleh divisi penyetelan mesin dan ijuk.

2. Terkait dengan manfaat adanya informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam menunjang efektifitas biaya produksi pada perusahaan.

- a. Menghadapi sulitnya mengukur standar kualitas kakaban dan kesulitan dalam mendapat supplier yang memadai, perusahaan harus mulai menerapkan rantai nilai dengan supplier dengan melakukan kontrak jangka panjang, sehingga kebutuhan kakaban yang diperlukan dapat terpenuhi dengan baik dengan standar kualitas yang disepakati dan harga beli yang dapat diprediksi.
- b. Dalam mencari supplier baru, perusahaan harus menyeleksinya terlebih dahulu dan orang yang mengerti akan kualitas kakaban memantau secara langsung kakaban yang tersedia, untuk memastikan kualitas kakaban yang akan dibeli sesuai dengan keinginan.
- c. Usahakan bahwa buruh bekerja hanya pada siang atau malam saja. Namun penulis lebih menyarankan perusahaan untuk mempekerjakan buruh sisir kakaban basah pada malam hari, karena pada malam hari kakaban dapat disisir

lebih cepat dan tidak perih di tangan para buruh sehingga proses penyisiran dapat lebih cepat. Namun jika memang diperlukan karena banyaknya kakaban yang harus disisir, maka penyisiran bisa dilakukan pada siang dan malam.

Proses penyisiran malam hari oleh buruh tidak dikenakan biaya upah lembur, karena dalam industri pembuatan ijuk dan sapu, sering kali buruh bekerja pada malam hari tanpa upah ekstra.

Kemudian bagi proses penyisiran ijuk cemara menjadi ijuk tebu dan Ka, hendaknya dilakukan pada siang hari, karena kondisi ijuk tidak lagi terpengaruh oleh waktu.

Jika pekerja bekerja pada siang hari, perusahaan dapat menghemat biaya listrik, namun biaya kipas angin akan meingkat, sedangkan jika buruh bekerja pada malam hari, biaya kipas dapat dihemat, namun biaya lampu akan meningkat.

5.3 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa manfaat akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat dengan melihat dari syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban dan melalui analisis varians dan pergerakan tren selama dua tahun terakhir. Adapun beberapa syarat bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sama menurut penulis adalah:

1. Pastikan bahwa perusahaan memenuhi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban disertai kriteria-kriteria adanya akuntansi pertanggungjawaban yang diperlukan untuk melanjutkan penelitian.
2. Lakukan analisis terhadap varians bagi manajer produksi berdasar kuantitas dan biaya produksi antara anggaran dan realisasi yang terjadi minimal selama dua

tahun terakhir yang dianalisis tiap bulan pada tiap kuantitas dan biaya produksi yang ada untuk melihat proporsi varians yang ditimbulkan dalam tiap jenis kuantitas dan biaya yang ada.

3. Analisis pergerakan trend dilakukan guna mengevaluasi pergerakan biaya yang terjadi dan dicari penyebabnya. Analisis trend dibuat dalam bentuk grafik total biaya bulanan selama minimal dua tahun.
4. Penguatan adanya manfaat atas akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan perusahaan dapat dilihat dengan melakukan penyebaran kuisioner pada karyawan dan staf yang bersangkutan.