

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 PERANAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan ditandai dengan adanya struktur organisasi dan uraian tugas yang menerangkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen, terdapatnya penyusunan anggaran perusahaan, terdapatnya pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, adanya klasifikasi kode rekening serta di susunnya laporan pertanggungjawaban dari masing-masing bagian. Dalam pelaksanaannya, akuntansi pertanggungjawaban Rumah Makan Sari Sunda telah menetapkan langkah-langkah sistem akuntansi pertanggungjawaban seperti di bawah ini:

1. Penetapan daerah pertanggungjawaban, yaitu mengklasifikasikan bagian-bagian yang ada dalam perusahaan menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban.
2. Penetapan anggaran sebagai tolok ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban.
3. Pengukuran kinerja manajer dengan membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah disusun.

Di bawah ini penulis akan mengemukakan hasil penelitian mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan memperhatikan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban.

4.1.1 Anggaran

Dalam proses manajemen suatu perusahaan terdapat dua fungsi pokok yaitu perencanaan dan pengendalian. Kedua fungsi ini tidak dapat dipisahkan melainkan saling menunjang. Keterkaitan antara fungsi tersebut tercakup dalam anggaran yang merupakan wujud perencanaan dalam angka-angka dan di lain pihak merupakan salah satu alat pengendalian.

Suatu anggaran merupakan alat tolok ukur bagi manajemen dan para pelaksana untuk menilai prestasi yang sebenarnya dicapai dalam melaksanakan aktivitas. Selain itu anggaran juga berfungsi sebagai pedoman kerja atau pedoman pelaksanaan kegiatan untuk periode yang dianggarkan, sehingga dapat diperkirakan taksiran dana yang diperlukan untuk kegiatan tersebut.

Setiap pusat pertanggungjawaban diberi wewenang untuk menyusun anggarannya masing-masing. Penyusunan anggaran merupakan salah satu syarat terselenggaranya akuntansi pertanggungjawaban.

Tujuan penyusunan anggaran pada Rumah Makan Sari Sunda ini adalah untuk membantu manajemen dalam menjalankan rencana kerja di masa yang akan datang serta sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan manajer di masa yang akan datang. Dalam rangka penyusunan anggaran, beberapa bulan sebelum akhir tahun, Rumah Makan Sari Sunda telah melaksanakan persiapan untuk penyusunan anggaran tahun berikutnya yaitu untuk periode mulai Januari sampai dengan Desember.

Faktor-faktor yang diperhatikan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Volume penjualan periode sebelumnya.
2. Kebijakan harga jual.
3. Kondisi Rumah Makan.
4. Keadaan perekonomian (keadaan harga-harga bahan baku).
5. Keadaan persaingan diantara usaha sejenis.

4.1.1.1 Penyusunan Anggaran Penjualan

Tugas dan tanggung jawab penyiapan dan penyusunan anggaran penjualan pada Rumah Makan Sari Sunda diserahkan pada bagian operasional, dengan melibatkan bagian akuntansi dan keuangan, serta bagian personalia. Prosedur penyusunan anggaran penjualan yang dilakukan Rumah Makan Sari Sunda adalah sebagai berikut:

1. Pada akhir tahun menjelang tahun anggaran berikutnya, general manager akan meminta pada departemen penjualan untuk menyusun anggaran dengan berdasarkan realisasi penjualan tahun yang sedang berjalan. Susunan anggaran ini merupakan usulan.
2. Usulan anggaran tersebut kemudian dibahas dalam rapat antara general manager dengan manajer operasional yang menyusun anggaran, serta bagian accountingnya.
3. Jika usulan tersebut disetujui, usulan tersebut kemudian disahkan sebagai anggaran penjualan oleh general manager.

4. Jika usulan anggaran tersebut belum disetujui, usulan tersebut harus di analisis kembali oleh manager yang bertanggungjawab dan dilakukan perbaikan supaya usulan anggaran tersebut dapat diterima.
5. Anggaran yang telah disetujui disahkan oleh general manager kemudian didistribusikan kepada departemen penjualan untuk dilaksanakan.

Di bawah ini disajikan anggaran penjualan makanan dan minuman pada Rumah Makan Sari Sunda untuk periode tahun 2006.

Tabel 4.1.1.1.1

Anggaran (Rencana) Penjualan Makanan Rumah Makan Sari Sunda

Tahun 2006

Kelompok Makanan	Porsi	Total
Nasi	43.680	Rp. 174.720.000
Ayam	21.588	Rp. 259.056.000
Ikan	6.852	Rp. 208.986.000
Sate	10.800	Rp. 216.000.000
Sop	7.560	Rp. 204.120.000
Sayur	5.796	Rp. 34.776.000
Tumisan	4.944	Rp. 39.552.000
Pepesan	3.696	Rp. 51.744.000
Soto	4476	Rp. 71.616.000
Ati ampela	3780	Rp. 24.570.000
Lain-lain	14.640	Rp. 87.840.000

Tabel 4.1.1.1.2

**Anggaran (Rencana) Penjualan Minuman Rumah Makan Sari Sunda
Tahun 2006**

Kelompok Minuman	Porsi	Total
Jus, aneka es	9.000	Rp. 117.000.000
Aqua, teh	21.864	Rp. 87.456.000
Buah-buahan segar	8.640	Rp. 103.680.000
Bir	240	Rp. 4.800.000

(Sumber RM. S.S diolah kembali)

Data anggaran (rencana) penjualan ini digunakan untuk menentukan target penjualan yang harus dicapai RM. Sari Sunda. Dari data di atas dapat diperkirakan taksiran target penjualan yang harus dicapai untuk tahun 2006. Data anggaran (rencana) penjualan ini merupakan usulan yang akan disusun perencanaan dan pengendaliannya.

4.1.1.2 Realisasi penjualan

Berikut ini disajikan hasil penjualan makanan dan minuman yang terjadi pada Rumah Makan Sari Sunda untuk periode tahun 2006:

Tabel 4.1.1.2.1

Realisasi Penjualan Makanan Rumah Makan Sari Sunda

Tahun 2006

Kelompok Makanan	Porsi	Total
Nasi	46.932	Rp. 187.728.500
Ayam	22.836	Rp. 274.032.000
Ikan	8.016	Rp. 244.488.000
Sate	11.015	Rp. 220.300.000
Sop	8.232	Rp. 222.264.000
Sayur	6.336	Rp. 38.016.000
Tumisan	5.509	Rp. 44.072.000
Pepesan	5.040	Rp. 70.560.000
Soto	5.040	Rp. 80.640.000
Ati ampela	3.900	Rp. 25.350.000
Lain-lain	15.840	Rp. 95.040.000

Tabel 4.1.1.2.2

Realisasi Penjualan Minuman Rumah Makan Sari Sunda

Tahun 2006

Kelompok Minuman	Porsi	Total
Jus, aneka es	10.476	Rp. 136.188.000
Aqua, teh	22.716	Rp. 90.864.000
Buah-buahan segar	9.072	Rp. 108.864.000
Bir	276	Rp. 5.520.000

(Sumber: RM. S.S diolah kembali)

Data realisasi penjualan ini digunakan sebagai dasar perbandingan dengan anggaran (rencana) penjualan yang telah di susun. Dilihat dari realisasinya, Rumah Makan Sari Sunda telah mencapai target sesuai yang dianggarkan baik penjualan makanan maupun minuman.

4.1.2 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban

Rumah Makan Sari Sunda telah menerapkan karakteristik sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari adanya diidentifikasi pusat-pusat pertanggungjawaban seperti di bawah ini:

1. Pusat Biaya

Adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diukur prestasinya atas dasar biaya-biaya yang terjadi. Rumah Makan Sari Sunda ini telah mengidentifikasi pusat biaya yaitu pada Manajer Administrasi (*purchasing*), Manajer Personalia dan Manajer Akuntansi.

2. Pusat Pendapatan

Adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban hanya bertanggung jawab atas keluaran atau penghasilan yang diperolehnya yang diukur dalam satuan uang, tetapi tidak langsung dibandingkan dengan masukannya, sehingga pusat pendapatan ini tidak bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dikorbankan untuk produk yang dijualnya. Pada Rumah Makan Sari Sunda ini yang diidentifikasi sebagai pusat pendapatan adalah Manajer Operasional.

3. Pusat Laba

Pusat laba adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya diberi wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya pusat pertanggungjawaban tersebut. Untuk memperoleh laba, maka manajer pusat laba harus membandingkan antara penghasilan dengan biaya yang dikeluarkan. Dalam hal ini yang ditetapkan sebagai pusat laba adalah General Manager.

4. Pusat Investasi

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab atas modal yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pusat investasi sebenarnya merupakan pusat laba yang prestasi manajernya diukur dengan menghubungkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban dengan investasi yang bersangkutan. Dengan kata lain, keberhasilan pusat investasi bukanlah diukur dengan jumlah laba yang

diperoleh melainkan dari rasio antara laba dan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut. Pada Rumah Makan Sari Sunda ini yang diidentifikasi sebagai pusat investasi adalah Owner Restaurant.

Mengingat luasnya organisasi pusat pertanggungjawaban pada Rumah Makan Sari Sunda, maka pada skripsi ini penulis akan membatasi masalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada bagian pusat pendapatan dan pusat laba.

4.1.3 Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali (*controllable cost*) dan biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*) perlu dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, sebab dalam akuntansi pertanggungjawaban tiap manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biayanya. Dalam prakteknya, Rumah Makan Sari Sunda ini sudah memisahkan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban, walaupun pemisahan tersebut cenderung pada pemisahan biaya langsung dan biaya tidak langsung. Biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi manajer pusat pertanggungjawaban dalam suatu periode tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh manajer pusat pertanggungjawaban berdasarkan wewenang yang dimiliki dalam suatu periode tertentu.

Biaya langsung adalah biaya yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban tertentu atau biaya yang dapat diidentifikasi secara langsung,

contohnya biaya promosi (iklan) dan biaya gaji. Biaya tidak langsung di sini adalah biaya yang saat terjadinya belum diidentifikasi secara langsung kepada pusat pertanggungjawaban tertentu atau biaya tersebut dinikmati manfaatnya oleh lebih dari satu pusat pertanggungjawaban, contohnya biaya listrik dan telepon.

Klasifikasi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali merupakan dasar pokok bagi pembentukan laporan yang akan digunakan untuk mempertanggungjawabkan biaya-biaya yang terjadi dan memungkinkan pihak yang berkepentingan untuk menilai prestasi yang dicapai oleh masing-masing pusat-pusat pertanggungjawaban. Berikut ini merupakan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan menurut pusat pertanggungjawaban pendapatan dan pusat laba yang terdapat pada Rumah Makan Sari Sunda yaitu:

Biaya Terkendali:

1. Biaya Tenaga Kerja
Meliputi gaji operasional, kesejahteraan karyawan, operasional langsung.
2. Biaya Administrasi dan Umum
Meliputi biaya-biaya seperti energi, listrik, air, dan telekomunikasi.
3. Biaya Reparasi dan Pemeliharaan
Meliputi biaya pemeliharaan bangunan, kendaraan, perabot dapur.
4. Biaya Iklan dan Promosi
Meliputi biaya iklan/*advertising*, dokumentasi, leaflet.
5. Biaya Musik dan Hiburan

Biaya Tidak Terkendali:

1. Biaya Penyusutan

Meliputi biaya penyusutan bangunan, kendaraan, instalasi dan peralatan dapur.

2. Biaya Pajak

Meliputi biaya pajak langsung, PBB, dan lain-lain.

4.1.4 Klasifikasi Kode Rekening

Klasifikasi rekening dan pemberian kode rekening merupakan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan. Tujuan klasifikasi dan pemberian kode ini adalah untuk mempermudah penyampaian informasi kepada manajemen.

Klasifikasi rekening dan pengkodean ini didasarkan pada kondisi perusahaan dan operasi perusahaan yang sebenarnya. Tujuan dari penggunaan bagian perkiraan adalah untuk menyediakan klasifikasi perkiraan yang sesuai dengan pelaporan data keuangan yang dibutuhkan dan menyediakan uraian lebih lanjut atas laporan tersebut untuk kepentingan manajemen.

Rumah Makan Sari Sunda telah menerapkan klasifikasi dan pengkodean rekening untuk mempermudah aktivitas pelaporan informasi pada pihak manajemennya. Di bawah ini disajikan susunan kode rekening pada Rumah Makan Sari Sunda:

Tabel 4.1.4

Kode Rekening	Jenis Rekening
1	Aktiva
2	Utang
3	Modal
4	Pendapatan
5	Biaya
6	Pendapatan Lain-lain

Susunan kode rekeningnya sebagai berikut:

1. Aktiva

- 1111 Kas
- 1211 Piutang
- 1311 Persediaan Bahan Baku
- 1411 Tanah
- 1412 Bangunan
- 1413 Mesin-mesin
- 1414 Peralatan Dapur
- 1415 Instalasi Listrik
- 1416 Kendaraan
- 1451 Akumulasi Penyusutan Bangunan
- 1452 Akumulasi Penyusutan Mesin-mesin
- 1453 Akumulasi Penyusutan Instalasi Listrik

1454 Akumulasi Penyusutan Kendaraan

2. Hutang

2111 Utang Dagang

2211 Utang Penanaman Modal

3. Modal

3111 Modal disetor

3211 Laba (Rugi) tahun lalu

3212 Laba (Rugi) tahun berjalan

4. Pendapatan

4111 Penjualan

4211 Harga Pokok Penjualan

5. Biaya

Biaya administrasi dan Umum

5111 Gaji staf dan direksi

5112 Lembur, Bonus, Premi

5113 Uang Makan

5114 Transportasi

5115 Listrik dan air

5116 Telepon dan Facimile

5117 Alat Tulis dan Cetak

5120 Pemeliharaan Bangunan

5121 Pemeliharaan Kendaraan

5122 Pajak, Retribusi, dan Perijinan

- 5123 Iuran dan Sumbangan
- 5124 Penyusutan Bangunan
- 5125 Penyusutan Kendaraan
- 5126 Biaya umum lainnya

Biaya Penjualan

- 5141 Komisi Penjualan
- 5142 Verpacking dan Pembungkus
- 5143 Entertainment dan Representasi
- 5144 Iklan, Promosi
- 5145 Ongkos Angkut
- 5146 Perjalanan Dinas
- 5147 Discount
- 5148 Biaya Bahan Bakar
- 5149 Ongkos Kirim

6. Pendapatan Lainnya

- 6111 Pendapatan Lainnya

Pengkodean rekening biaya pada Rumah Makan Sari Sunda telah dilakukan sedemikian rupa sehingga memudahkan perluasan kode sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan tanpa merubah kode yang sudah ada secara keseluruhan. Perluasan tersebut mudah diingat, sederhana dan mudah di mengerti. Kode rekening Rumah Makan Sari Sunda dibuat dengan menggunakan empat (4) digit angka yaitu:

- Angka pertama melambangkan induk kelompok.
- Angka kedua melambangkan kelompok perkiraan.
- Angka ketiga melambangkan sub kelompok perkiraan.
- Angka keempat melambangkan nama perkiraan.

4.1.5 Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan cara melaporkan biaya yang terjadi pada setiap pusat pertanggungjawaban kepada masing-masing manajernya.

Laporan yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban tersebut memuat biaya-biaya yang dianggarkan, biaya-biaya yang seharusnya terjadi dan selisih-selisihnya. Dengan demikian jika terjadi penyimpangan biaya pada suatu bagian maka manajer yang bersangkutan harus mempertanggungjawabkannya.

Pada Rumah Makan Sari Sunda, departemen akuntansi adalah departemen yang bertanggungjawab mengumpulkan, mengelompokkan dan mencatat data serta memberikan laporan mengenai realisasi biaya dan pendapatan. Sedangkan pertanggungjawaban dari pelaksanaan anggaran tetap terletak pada para manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, dalam hal ini manajer operasional.

Laporan pertanggungjawaban Rumah Makan Sari Sunda ini meliputi laporan yang menunjukkan selisih antara anggaran dengan realisasinya, standar biaya penjualan dan realisasi biaya penjualan yang akan digunakan untuk

mengetahui perkembangan perusahaan terhadap peningkatan laba kotor yang diperoleh. Di bawah ini disajikan tabel selisih antara anggaran penjualan dengan realisasi penjualan serta standar penjualan dan laporan realisasi biaya penjualan.

Tabel 4.1.5.1

Selisih Anggaran Penjualan dengan Realisasi Penjualan

Tahun 2006 (Makanan)

(Dalam Ribuan Rupiah)

Kelompok Makanan	Anggaran Penjualan		Realisasi Penjualan		Selisih (Rp)	% Realisasi terhadap Anggaran
	Porsi	Total (Rp)	Porsi	Total (Rp)		
Nasi	43.680	174.720	46.932	187.728	13.008	107,45
Ayam	21.588	259.056	22.836	274.032	14.976	105,78
Ikan	6.852	208.986	8.016	244.488	35.502	116,99
Sate	10.800	216.000	11.015	220.300	43.000	101,99
Sop	7.560	204.120	8.232	222.264	18.144	108,89
Sayur	5.796	34.776	6.336	38.016	3.240	109,32
Tumisan	4.944	39.552	5.509	44.072	4.520	111,43
Pepesan	3.696	51.744	5.040	70.560	18.816	136,36
Soto	4.476	71.616	5.040	80.640	9.024	112,60
Ati ampela	3.780	24.570	3.900	25.350	780	103,17
Lain-lain	14.640	87.840	15.840	95.040	7200	108,20

Tabel 4.1.5.2

Selisih Anggaran Penjualan dengan Realisasi Penjualan

Tahun 2006 (Minuman)

(Dalam Ribuan Rupiah)

Kelompok Minuman	Anggaran Penjualan		Realisasi Penjualan		Selisih (Rp)	% Realisasi terhadap Anggaran
	Porsi	Total (Rp)	Porsi	Total (Rp)		
Jus, aneka es	9.000	117.000	10.476	136.188	19.188	116,40
Aqua, teh	21.864	87.456	22.716	90.864	3.408	103,90
Buah-buahan segar	8.640	103.680	9.072	108.864	5.184	105
Bir	240	4.800	276	5.520	720	115

Tabel 4.1.5.3

Standar Biaya Penjualan dan Realisasi Biaya Penjualan

Tahun 2006

(Dalam %)

Komponen Biaya Penjualan	Standar Biaya Penjualan	Realisasi Biaya Penjualan
Biaya Gaji Operasional	16%	16%
Biaya Kesejahteraan Karayawan	3%	3,02%
Biaya Operasional Langsung	7%	7%
Biaya Musik Dan Hiburan	1%	1%
Biaya Promosi	1%	1%
Biaya Energi	3%	3%
Biaya Administrasi Dan Umum	3%	3%
Biaya Reparasi Dan Pemeliharaan	1%	1%
Jumlah	35%	35,02%

(Sumber: RM. Sari Sunda diolah kembali)

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa standar biaya penjualan selama tahun 2006 adalah 35%, tetapi pada kenyataanya tahun 2006 mengalami biaya penjualan yang lebih besar dari standar yang telah ditetapkan yaitu sebesar 35,02% yang berarti mengalami kenaikan sebesar 0,02% dari keseluruhan biaya penjualan yang telah dianggarkan. Keadaan seperti ini tidak berlangsung secara terus menerus, selisih tersebut disebabkan karena kondisi rumah makan itu sendiri dalam hal bertambahnya biaya kesejahteraan karyawan sebesar 0,02%.

Laporan yang dibuat Rumah Makan Sari Sunda ini kemudian di analisis dan di evaluasi. Apabila terdapat penyimpangan maka dicari penyebab dan membuat langkah-langkah perbaikan atas penyimpangan yang terjadi. Tindakan perbaikan tersebut dapat berupa:

- Perubahan standar/tolok ukur yang ditetapkan terlalu rendah atau terlalu tinggi.
- Perubahan dalam pelaksanaan anggaran yang akan datang sehingga penyimpangan tidak terjadi lagi.

Dari laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh para manajer bagian, maka dapat diketahui prestasi yang telah dicapai, sehingga memungkinkan pimpinan untuk melakukan penilaian. Penilaian tersebut digunakan sebagai dasar *reward* kepada manajer yang berprestasi. Tujuan *reward* di atas adalah untuk meningkatkan semangat kerja dari manajer sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik pada perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Biasanya *reward* diberikan oleh perusahaan dalam bentuk bonus atau kenaikan jabatan bagi manajer yang berprestasi. Pemberian hukuman (*punishment*) kepada manajer yang tidak berprestasi dilakukan karena perusahaan menganggap bonus atau pun kenaikan jabatan sudah cukup memacu manajer dalam meningkatkan prestasinya.

Begitu juga dengan Rumah makan Sari Sunda yang telah menetapkan *reward* bagi manajer yang berprestasi yaitu dengan mengucapkan terima kasih dan memberikan bonus-bonus serta kenaikan jabatan. Bonus tersebut diberikan pada manajer yang bertanggungjawab atas anggaran dan realisasi penjualannya telah mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan dengan pemberian insentif

sebesar 1% dari penjualan netto. Pemberian hukuman pada manajer yang tidak atau kurang berprestasi adalah dengan cara meminta penjelasan dan memberikan pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dan memberi kesempatan untuk memperbaiki hasil kinerjanya pada periode berikutnya.

4.2 PENGENDALIAN PENJUALAN

Proses dasar pengendalian penjualan pada Rumah Makan Sari Sunda yaitu seperti proses dasar pengendalian pada umumnya yang meliputi empat langkah yaitu sebagai berikut:

1. Penetapan anggaran penjualan.
2. Mengukur pelaksanaan yang sedang berjalan.
3. Membandingkan antara pelaksanaan sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan.
4. Mengambil tindakan perbaikan jika diketahui adanya penyimpangan.

Langkah-langkah tersebut dijadikan alat control bagi Owner untuk mengetahui perkembangan yang terjadi. Apabila ada penyimpangan, pimpinan akan membicarakan dengan pihak pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan untuk mencari sebab-sebabnya serta mengambil tindakan perbaikan.

1. Penetapan anggaran penjualan

Dalam pengendalian penjualan ini, perusahaan menggunakan anggaran sebagai tolok ukur atau standar untuk membandingkan hasil yang sebenarnya telah dicapai oleh Rumah Makan Sari Sunda ini pada suatu periode tertentu, yaitu berdasarkan tahun takwin yang berawal pada bulan Januari dan berakhir

pada bulan Desember. Data untuk menghitung anggaran ini diperoleh dari catatan atau laporan hasil penjualan yang sebenarnya terjadi pada tahun sebelumnya dan dari anggaran tahun lalu serta perkiraan sebagai faktor eksternal seperti inflasi, kondisi perekonomian masyarakat, selera konsumen, dana yang tersedia, dan para pesaing yang berkecimpung dalam usaha sejenis.

Dengan cara-cara tersebut diatas diharapkan dapat diperoleh suatu keadaan terbaik bagi Rumah Makan Sari Sunda itu sendiri. Usulan anggaran yang telah dibuat kemudian diajukan kepada pimpinan, yang apabila disetujui maka dapat disahkan.

2. Mengukur pelaksanaan yang sedang berjalan

Perusahaan mengumpulkan data penjualan sebenarnya untuk tahun yang dianggarkan. Data penjualan yang sebenarnya digunakan sebagai alat pembanding dengan anggaran yang telah dibuat untuk tahun berjalan.

3. Membandingkan antara pelaksanaan dengan anggaran yang ditetapkan

Rumah Makan Sari Sunda melakukan perbandingan antara anggaran penjualan dengan penjualan yang sebenarnya terjadi (realisasi). Perbandingan antara anggaran penjualan dan hasil yang sesungguhnya telah dicapai digunakan untuk menilai kinerja manajer bagian penyusunan anggaran penjualan. Perbedaan keduanya (selisihnya) di analisis agar dapat diketahui sebab-sebab penyimpangannya. Ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja manajer yang bersangkutan dan mencari jalan pemecahan masalahnya. Pihak perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan juga memperhatikan kondisi yang perlu dipertimbangkan seperti:

- Penyimpangan yang terjadi pada penjualan tapi jika diimbangi dengan tercapainya target penjualan, hal ini tentu saja akan menguntungkan bagi perusahaan.
- Adanya peningkatan atau penurunan volume penjualan pada suatu periode tertentu akan menyebabkan pengaruh pada peningkatan laba kotor.

Pada Rumah Makan Sari Sunda, pencapaian target penjualan telah mencapai lebih dari 100% yang artinya memperkecil penyimpangan dan akan meningkatkan laba kotor bagi rumah makan itu sendiri.

4. Mengambil tindakan perbaikan jika diketahui adanya penyimpangan

Dalam melakukan pengendalian penjualan, Rumah Makan Sari Sunda menetapkan dua aspek yang perlu dipertimbangkan antara lain:

1. apakah penjualan yang sebenarnya sama atau lebih besar dengan yang telah dianggarkan?
2. Apakah penjualan yang terjadi telah mencapai efektivitas yang berarti tercapainya tujuan perusahaan yang ditetapkan?

Jika pertanyaan-pertanyaan tersebut telah dijawab, maka perusahaan akan melakukan analisis sebab-sebab perbedaan atau penyimpangan yang terjadi dalam penjualan, kemudian dilakukan tindakan perbaikan terhadap manajer yang bertanggungjawab dengan cara memberikan kesempatan untuk memperbaiki rencana-rencana yang akan dilakukan pada periode selanjutnya.

4.3 EFEKTIVITAS PENJUALAN

4.3.1 Tercapainya Target Penjualan Dengan Biaya Yang Wajar

Sesuai dengan tujuan pengendalian penjualan yaitu untuk mencapai volume penjualan yang dikehendaki dengan biaya yang wajar, dan menghasilkan laba kotor yang diperlukan untuk mencapai hasil pengembalian yang diharapkan atas investasi, maka Rumah Makan Sari Sunda berusaha untuk mencapai tujuan tersebut dengan melakukan pengendalian sebaik mungkin. Oleh karena itu diperlukan adanya standar biaya penjualan sebagai pedoman untuk pengendalian biaya penjualannya.

Di bawah ini adalah tabel target penjualan yang ditetapkan untuk tahun 2006 dan harus dicapai dengan standar biaya penjualan yang telah ditetapkan oleh Rumah Makan Sari Sunda yaitu sebagai berikut:

Table 4.3.1.1

**Target Penjualan Dan Standar Biaya Penjualan
Tahun 2006**

Target Penjualan	Standar Biaya Penjualan
Rp. 1.685.916.000	35%

Berikut ini disajikan tabel realisasi penjualan dan biaya penjualan yang dikeluarkan Rumah Makan Sari Sunda pada tahun 2006 yaitu:

Tabel 4.3.1.2

Realisasi penjualan dan biaya penjualan

Tahun 2006

Realisasi Penjualan	Realisasi Biaya Penjualan	% Biaya Penjualan
Rp. 1.839.687.500	Rp. 644.258.600	35,02%

Dari tabel di atas diketahui bahwa target penjualan dapat dicapai tetapi biaya penjualan lebih besar dari standar biaya penjualannya. Perbedaan sebesar 0,02% tersebut menurut pimpinan Rumah Makan Sari Sunda adalah masih wajar dan dalam batas toleransi, karena setelah ditelusuri sebab-sebabnya adalah meningkatnya biaya kesejahteraan karyawan. Biaya kesejahteraan meningkat dikarenakan oleh pemberian tunjangan kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan.

4.3.2 Peningkatan Laba Kotor

Terjadinya peningkatan laba kotor setiap periodenya sangat diharapkan oleh semua perusahaan, begitu pula halnya dengan Rumah Makan Sari Sunda. Hal tersebut sesuai dengan tujuan dilakukannya pengendalian penjualan yang akan meningkatkan efektivitas penjualan. Meskipun laba kotor (*gross profit*) tinggi, tidak selalu menandakan laba bersih (*net profit*) tinggi pula karena bila disertai dengan biaya penjualan yang terlalu besar akan mengurangi net profit itu sendiri.

Untuk mengetahui peningkatan laba kotor tersebut maka Rumah Makan Sari Sunda membandingkan Laporan Laba/Rugi selama dua tahun terakhir.

Berikut ini adalah tabel laporan Laba/Rugi Rumah Makan Sari Sunda untuk tahun 2005 dan 2006.

Tabel 4.3.2.1
Laporan Laba/Rugi RM. Sari Sunda
Tahun 2005

Uraian	Total (Rp)
PENDAPATAN	
Makanan	1.372.980.000
Minuman	312.936.000
Pendapatan Kotor	1.685.916.000
Discount	0
Omset Bersih	1.685.916.000
HARGA POKOK PENJUALAN	
Makanan	823.788.000
Minuman	187.761.000
Total Harga Pokok	1.011.549.600
LABA BRUTO USAHA	674.366.400

(Sumber: RM. Sari Sunda diolah kembali)

Laporan Laba/Rugi pada tahun 2005 menunjukkan laba bruto sebesar Rp.674.366.400. Pada tahun ini, target penjualan dapat tercapai dari yang telah direncanakan. Rumah Makan Sari Sunda pada tahun ini tidak mengadakan diskon/potongan harga.

Tabel 4.3.2.2
Laporan Laba/Rugi RM. Sari Sunda
Tahun 2006

Uraian	Total
PENDAPATAN	
Makanan	1.502.490.000
Minuman	341.436.000
Pendapatan Kotor	1.843.926.000
Discount	4.238.500
Omset Bersih	1.839.687.500
HARGA POKOK PENJUALAN	
Makanan	901.494.000
Minuman	204.861.600
Total Harga Pokok	1.106.355.600
LABA BRUTO USAHA	733.331.900

(Sumber: RM. Sari Sunda diolah kembali)

Dari laporan Laba/Rugi pada tahun 2006, dapat diketahui bahwa RM. Sari Sunda memperoleh laba kotor sebesar Rp. 733.331.900. Pada tahun ini, target penjualan dapat tercapai lebih baik dari tahun 2005.

Dengan berjalannya waktu, aktivitas Rumah Makan Sari Sunda ini mengalami peningkatan pendapatan. Peningkatan ini disebabkan karena promosi yang dilakukan oleh pihak Rumah Makan agar dapat lebih dikenal oleh masyarakat dan selera konsumen yang meningkat terhadap produk makanan

Sunda serta ditunjang adanya diskon/potongan harga untuk lebih menarik minat konsumen untuk membeli.

Persentase kenaikan laba bruto tahun 2006 yaitu sebesar 8,74% dari tahun 2005 atau sebesar Rp. 58.965.500, kenaikan tersebut berasal dari meningkatnya semua produk dengan peningkatan terbesar terjadi pada produk makanan sebesar 9,43%. Produk minuman meningkat sebesar 9,11%. Dengan adanya peningkatan laba kotor tersebut, maka Rumah Makan Sari Sunda telah mencapai pengendalian penjualan dengan baik.

4.3.3 Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Menunjang Efektivitas Penjualan

Berdasarkan penelitian yang penulis lakukan, Rumah Makan Sari Sunda mempunyai struktur organisasi yang sudah memadai sebagai dasar untuk pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada setiap tingkatan manajemennya, sehingga tiap bagian dapat mengetahui secara jelas tugas dan tanggung jawab serta wewenang mereka dalam perusahaan tersebut. Hal ini akan memudahkan perencanaan dan pengendalian terhadap suatu pekerjaan.

Dalam penyusunan anggaran, Rumah Makan Sari Sunda telah melibatkan semua bagian untuk berpartisipasi. Setiap bagian menyusun anggarannya masing-masing kemudian usulan-usulan tersebut dirangkum sehingga menjadi *master budget*. Dengan adanya anggaran, diharapkan akan meningkatkan partisipasi dan motivasi dari masing-masing bagian untuk memenuhi tanggung jawabnya yang

akhirnya akan memudahkan pengendalian biaya terhadap hal-hal yang menyimpang.

Pengendalian biaya pada Rumah Makan Sari Sunda ini dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasi penjualan yang prosesnya mencakup:

1. Menetapkan anggaran penjualan.
2. Mengukur pelaksanaan yang sedang berjalan.
3. Mencari sebab-sebab penyimpangan.
4. Melakukan tindakan perbaikan jika ada penyimpangan.

Dengan adanya pengendalian penjualan pada Rumah Makan Sari Sunda ini, maka efektivitas penjualan akan tercapai.

Dalam pengelompokkan biaya, Rumah Makan Sari Sunda telah memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Biaya-biaya tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan oleh pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada Rumah Makan Sari Sunda yaitu dengan menerapkan atau membuat prosedur-prosedur/metode dalam pencatatan, pengumpulan dan pengelompokkan biaya-biaya yang terjadi. Dalam pengelompokkan biaya, perusahaan menggunakan kode rekening secara memadai, sehingga dapat menunjang terlaksananya akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian terhadap biaya-biaya yang terjadi pada masing-masing bagian.

Laporan pertanggungjawaban yang dibuat Rumah Makan Sari Sunda meliputi penjualan dan biaya-biaya yang dianggarkan, realisasi penjualan dan biaya penjualan serta selisih antara penjualan dan biaya tersebut. Dengan adanya

laporan tersebut, diharapkan dapat memudahkan pengendalian dan dapat mendukung efektivitas penjualan.

Melalui pengevaluasian dan penilaian yang didasarkan pada laporan pertanggungjawaban yang dibuat oleh setiap pimpinan pusat pertanggungjawaban, maka dapat dimintai pertanggungjawabannya atas penggunaan biaya-biaya yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian setiap pusat pertanggungjawaban dapat diukur prestasinya yang akan mengefektifkan pelaksanaan kegiatan serta motivasi untuk meningkatkan prestasi dari waktu ke waktu atau untuk mempertahankan prestasi baiknya selama ini.

4.4 PENGUJIAN HIPOTESIS

Untuk mendapatkan data yang diperlukan dalam mengukur variabel-variabel dan menguji hipotesis, penulis menggunakan kuesioner. Data yang didapat atas jawaban-jawaban kuesioner ini akan dijadikan dasar dalam menarik kesimpulan.

Kuesioner tersebut disebar atau diberikan pada empat orang responden yaitu Manajer Operasional, Manajer Accounting, Manajer Personalia dan General Manajer dari Rumah Makan Sari Sunda. Berdasarkan hasil pengumpulan jawaban dari kuesioner, diperoleh hasil seperti dibawah ini.

Jumlah jawaban “Ya” yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner adalah 130 buah. Dari jumlah ini, 81 buah merupakan jawaban dari variabel independen yaitu peranan akuntansi pertanggungjawaban

yang memadai dan 49 buah merupakan jawaban dari variabel dependen yaitu efektivitas penjualan.

$$\begin{aligned}\text{Persentase jawaban "Ya"} &= \frac{130}{164} \times 100\% \\ &= 79,27\%\end{aligned}$$

dari perhitungan hasil jawaban responden atas kuesioner yang diberikan, menunjukkan angka 79,27%. Ini berarti bahwa Rumah Makan Sari Sunda secara keseluruhan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan sangat memadai sehingga dapat meningkatkan efektivitas penjualan.

Berdasarkan nilai-nilai yang didapat dari jawaban kuesioner tersebut, maka dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam meningkatkan efektivitas penjualan, sehingga hipotesis yang penulis tetapkan yaitu: **“Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Yang Memadai, Berperan Dalam Menunjang Efektivitas Penjualan”**, dapat diterima.