

PERAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA CV. SEMI NGANJUK

Andy Kurniawan¹

¹Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri
e-mail: andeande666@gmail.com

ABSTRAK

Abstrak Tujuan penelitian ini adalah 1). Untuk mengetahui akuntansi pertanggung jawaban dan pengendalian biaya produksi pada CV. Semi Nganjuk. 2). Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggung jawaban dalam pengendalian biaya produksi pada CV. Semi Nganjuk. Metode penelitian yang digunakan adalah metode *expost facto* sedangkan pendekatan penelitian adalah diskriptif kualitatif. Terdapat 2 variabel dalam penelitian ini yaitu variabel bebas dan variabel terikat, dalam hal ini variabel bebas adalah akuntansi pertanggung jawaban sedangkan variabel terikatnya adalah pengendalian biaya produksi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu wawancara, pengamatan dan dokumentasi. Teknik analisa data yang dipergunakan adalah metode analisa diskriptif kualitatif. Berdasarkan analisa data disimpulkan bahwa pelaporan akuntansi pertanggung jawaban harus menunjukkan adanya anggaran, realisasi dan selisih yang terjadi serta pengelompokan biaya-biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Setelah dilakukan pembahasan hasil penelitian dapat diketahui bahwa akuntansi pertanggung jawaban yang diterapkan perusahaan belum berperan dalam pengendalian biaya produksi, hal ini terjadi karena dalam penyusunan anggaran perusahaan belum mengikutsertakan semua kepala bagian yang terdapat dalam departemen produksi. Sedangkan sarannya yang diberikan kepada perusahaan adalah sebaiknya perusahaan dalam menyusun laporan pertanggung jawaban harus menunjukkan adanya anggaran, realisasi dan selisih yang terjadi. Selain itu dalam penyusunan anggaran harus mengikutsertakan semua kepala bagian yang terdapat dalam departemen produksi.

Kata kunci: *Akuntansi Pertanggung jawaban, Biaya Produksi*

1. Pendahuluan

Suatu perusahaan yang telah didirikan tentunya selalu disertai dengan harapan kelak kemudian hari akan mengalami perkembangan dalam usahanya. Adapun lingkup usaha dan bagaimanapun bentuk perusahaan tidak akan terkecuali semuanya akan berharap demikian. Harapan yang cerah di kemudian hari merupakan salah satu dasar di dalam pengambilan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dianggap perlu pada saat ini. Namun demikian, tidak terlepas adanya kenyataan bahwa dari sekian banyak perusahaan yang ada terdapat sebagian perusahaan yang tidak berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Hal yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan secara umum dan dalam upaya mengembangkan perusahaan adalah bagaimana manajemen membuat kebijaksanaan dan mengambil keputusan. Disamping itu, kebijaksanaan dan pengambilan keputusan yang terpusat di tangan manajemen puncak akan dirasakan kurang tepat, hal ini disebabkan keterbatasan manajemen puncak dalam mengetahui kondisi yang sebenarnya pada tiap-tiap tingkatan manajemen. Oleh karenanya ada dua hal yang harus diperhatikan oleh manajer puncak, yaitu bagaimana memisahkan aktivitas dan tanggung jawab ke dalam unit-unit tertentu dan bagaimana mengkoordinasikan unit-unit tersebut.

Didalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat beberapa faktor yang mempunyai pengaruh langsung terhadap penyusunan laporan pertanggungjawaban, yaitu anggaran yang telah ditetapkan dan prestasi dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Fungsi pengendalian meliputi pengukuran dan perbaikan laporan pertanggungjawaban, untuk memastikan apakah tujuan perusahaan serta rencana yang telah ditetapkan sudah dijalankan dengan baik dan benar. Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah di atas maka penulis merumuskan masalahnya sebagai berikut : 1) Bagaimana akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya produksi pada CV. Semi Nganjuk? 2). Apakah akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada CV. Semi Nganjuk telah berperan sebagai alat pengendali biaya produksi?

Adapun tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebagai berikut: 1). Untuk mengetahui akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya produksi pada CV. Semi Nganjuk. 2). Untuk mengetahui peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya produksi pada CV. Semi Nganjuk.

2. Metode

Untuk melaksanakan suatu penelitian secara ilmiah, sehingga mendapatkan data sesuai dengan yang diinginkan guna memperoleh penyelesaian dan kesimpulan yang dapat dipercaya, maka perlu sekali digunakan metode atau cara yang tepat. Dengan metode yang tepat ini dimaksudkan agar hasil penelitian yang diperoleh dapat dipertanggungjawabkan. Pada penelitian ini metode yang digunakan adalah metode *Ex Post Facto*. Menurut Sugiyono (2007:7), *Ex Post Facto* adalah "suatu penelitian yang dilakukan untuk meneliti peristiwa yang telah terjadi dan menurut kebelakang untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menimbulkan kejadian tersebut". Jadi *ex post facto* adalah segala yang diteliti telah terjadi sebelum penelitian dimulai. Dalam penelitian ini data-data yang akan diteliti adalah laporan akuntansi pertanggungjawaban khususnya bagian produksi perusahaan CV. Semi untuk periode 2015-2018 dan data-data tersebut sudah ada pada perusahaan. Pendekatan penelitian yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan diskriptif kualitatif, pendekatan diskriptif kualitatif dimaksudkan untuk melakukan penganalisaan terhadap data dalam bentuk diskripsi atau uraian kalimat, sehingga diperoleh kejelasan masalah dan akhirnya dapat diambil suatu kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Analisa Data

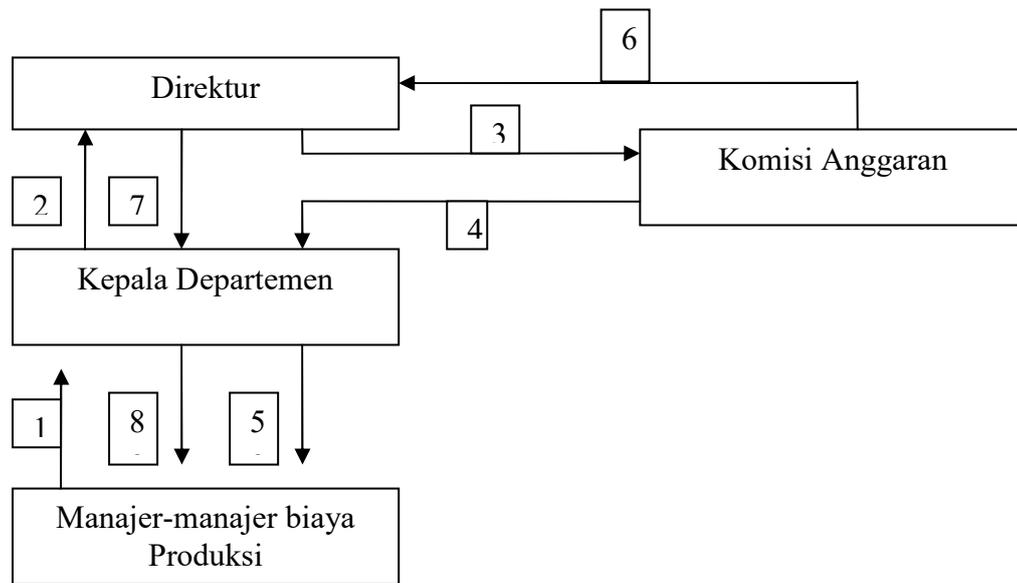
1. Analisa Penyusunan Anggaran

CV. Semi Nganjuk dalam penyusunan prosedur anggaran, harus melibatkan masing-masing kepala sub bagian sehingga apabila terjadi penyimpangan dari yang direncanakan akan mudah ditunjuk siapa yang bertanggungjawab. Dalam menyusun anggaran biaya, meliputi biaya yang dapat dikendalikan oleh tiap tingkatan manajemen yang dapat dijadikan dasar informasi mengenai kemampuan tiap bagian.

Masing-masing sub bagian pelaksana produksi yaitu bagian pengayaan, granule, penjemuran, oven dan kemasan mengusulkan kebutuhan biaya dalam bentuk usulan anggaran tingkat pelaksana produksi. Kemudian tingkat-tingkat tersebut diajukan kepada bagian produksi, setelah itu anggaran diajukan kepada direktur.

Setelah anggaran disyahkan secara formal usulan anggaran tersebut turun pada masing-masing bagian pertanggungjawaban.

Dengan dilibatkannya bawahan dalam penyusunan anggaran maka bawahan akan mempunyai tanggungjawab atas penyimpangan yang terjadi, selain itu mereka juga ikut berperan aktif dalam merealisasikannya. Usaha penyusunan anggaran yang penulis usulkan sebagai berikut:



Gambar 3
Proses Penyusunan Anggaran

Keterangan:

1. Kepala bagian pusat biaya membuat usulan anggaran atas biaya-biaya yang dikeluarkan kepada kepala departemen produksi.
 2. Kepala departemen produksi setelah menerima usulan anggaran dari masing-masing kepala pusat biaya kemudian menyerahkan kepada direktur
 3. Untuk mengetahui apakah anggaran tersebut tepat atau tidak, direktur perlu membentuk komisi anggaran dan meminta bantuan kepada komisi anggaran untuk mempelajari usulan anggaran dari kepala produksi. Komisi anggaran ini adalah semua kepala bagian di perusahaan tersebut
 4. Komisi anggaran mempelajari usulan anggaran tersebut, apabila usulan anggaran tersebut kurang tepat maka komisi anggaran menyarankan merivisi usulan anggaran kepala produksi dan selanjutnya diserahkan kepada kepala bagian pusat biaya.
 5. Apabila usulan anggaran disetujui, kemudian disahkan oleh direktur menjadi Surat Keputusan (SK) direktur. Selanjutnya diserahkan kepada manajer pusat biaya produksi untuk dipakai pedoman pelaksanaan sekaligus sebagai alat pengendalian.
2. Analisa Pemisahan Biaya Terkendali dan Biaya Tak Terkendali
- Salah satu persyaratan untuk dapat diterapkan laporan pertanggungjawaban adalah pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, CV. Semi Nganjuk tidak memisahkan biaya menurut terkendali tidaknya biaya tersebut. Sedangkan pengklasifikasian biaya tersebut sangat penting dalam usaha mengendalikan biaya agar tidak terjadi tanggung jawab ganda sehingga pimpinan pusat biaya dapat menilai prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban.
- Dalam penyusunan anggaran harus dipisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan. Oleh karena itu CV. Semi Nganjuk sebaiknya mengklasifikasikan biaya-biaya yang menjadi wewenang dan tanggungjawab masing-masing kepala sub bagian. Usulan pengklasifikasian biaya pada bagian produksi dapat penulis tunjukkan pada tabel 4-5.

Tabel 4
Pemisahan Biaya dapat Dikendalikan dan Biaya yang Tidak dapat Dikendalikan
CV. Semi Nganjuk
Tahun 2018

Anggaran

Keterangan	Biaya Terkendali					Jumlah	
	Pengayaan (Rp)	Granule (Rp)	Penjemuran (Rp)	Oven (Rp)	Kemasan (Rp)	Biaya Terkendali (Rp)	Biaya Tak Terkendali (Rp)
- Biaya Bahan Baku	560.397.000					560.397.000	
- Biaya Tenaga Kerja Langsung	10.875.000	11.680.000	17.155.000	16.890.000	18.670.000	75.270.000	
Biaya Overhead Pabrik							
- Biaya gaji dan upah							63.950.000
- B. bahan penolong							
- B. bahan bakar							
- B. listrik dan air	2.010.000	3.410.000	1.960.000	3.965.000	3.890.000	15.235.000	
- B. penyusutan gedung							
- B. pemeliharaan mesin	16.390.000	15.970.000	-	12.890.000	4.090.000	49.340.000	
- B. penyusutan mesin	8.983.000	4.690.000	-	5.170.000	9.230.000	28.613.000	
- B. lain-lain							4.260.000
							14.140.000
							4.380.000
	712.000	1.012.000	861.000	847.000	719.000	4.151.000	
Total Biaya	599.367.000	36.762.000	19.976.000	39.762.000	36.599.000	733.006.000	86.730.000

Sumber data: CV. Semi Nganjuk yang Diolah

Tabel 5
Pemisahan Biaya dapat Dikendalikan dan Biaya yang Tidak dapat Dikendalikan
CV. Semi Nganjuk
Tahun 2018

Realisasi

Keterangan	Biaya Terkendali					Jumlah	
	Pengayaan (Rp)	Granule (Rp)	Penjemuran (Rp)	Oven (Rp)	Kemasan (Rp)	Biaya Terkendali (Rp)	Biaya Tak Terkendali (Rp)
- Biaya Bahan Baku	561.687.000					561.687.000	
- Biaya Tenaga Kerja Langsung	11.215.000	11.910.000	18.035.000	17.410.000	18.985.000	77.555.000	
Biaya Overhead Pabrik							
- Biaya gaji dan upah							65.655.000
- B. bahan penolong							
- B. bahan bakar							
- B. listrik dan air	2.515.000	4.380.000	1.980.000	4.005.000	3.940.000	16.820.000	
- B. penyusutan gedung							
- B. pemeliharaan mesin	16.710.000	16.235.000	-	12.970.000	4.720.000	50.635.000	
- B. penyusutan mesin	9.016.000	4.913.000	-	6.129.000	9.732.000	29.790.000	
- B. lain-lain							4.260.000
							15.494.000
							4.380.000
	918.000	1.317.000	968.000	1.273.000	969.000	5.455.000	
Total Biaya	602.061.000	38.755.000	20.983.000	41.787.000	38.346.000	741.932.000	89.789.000

Sumber data: CV. Semi Nganjuk yang Diolah

Alasan-alasan pemisahan biaya terkendali dan tidak terkendali:

- 1). Biaya bahan baku (berupa kotoran hewan) merupakan biaya terkendali hanya pada bagian pengayaan, karena kepada tersebut mempunyai wewenang serta dapat mempengaruhi jumlah biaya tersebut.
 - 2). Biaya tenaga kerja langsung, merupakan biaya terkendali untuk tiap-tiap bagian produksi, karena tiap-tiap kepala bagian dapat mengendalikan dan mempengaruhi jumlah biaya tenaga kerja langsung.
 - 3). Biaya bahan penolong merupakan biaya terkendali pada bagian pengayaan, granule, penjemuran, oven dan kemasan karena kepala bagian tersebut mempunyai wewenang serta dapat mempengaruhi jumlah biaya tersebut.
 - 4). Biaya bahan baker, listrik dan air merupakan biaya terkendali karena untuk tiap-tiap kepala bagian tersebut mempunyai wewenang serta dapat mempengaruhi jumlah biaya tersebut berdasarkan pada sumber daya yang dikomsumsi dengan pembebanan biaya pada tiap-tiap bagian produksi.
 - 5). Biaya gaji dan upah, biaya penyusutan gedung, penyusutan mesin dan biaya pemeliharaan mesin merupakan biaya tak terkendali untuk departemen produksi, karena kepala bagian produksi tidak memiliki wewenang langsung serta tidak dapat mempengaruhi dalam menentukan besarnya jumlah biaya tersebut sebab kebijakan ditentukan oleh pimpinan. Biaya gaji dan upah dianggarkan 63.950.000,00 realisasi 65.655.000,00. Biaya penyusutan gedung realisasi sama dengan nilai yang dianggarkan 4.260.000,00 biaya penyusutan mesin nilai sama yang dianggarkan 4.380.000,00. Anggaran biaya pemeliharaan mesin 14.140.000,00 biaya realisasinya 15.497.000,00.
 - 6). Biaya pemeliharaan mesin merupakan biaya tak terkendali pada tiap-tiap kepala bagian produksi, disebabkan kepala bagian produksi tidak memiliki wewenang secara langsung dalam menentukan biaya tersebut. Biaya pemeliharaan mesin merupakan biaya untuk bagian teknik, karena bagian teknik memiliki wewenang secara langsung dalam menentukan biaya tersebut.
3. Analisis sistem laporan pertanggungjawaban
- Sistem pelaporan biaya dalam laporan pertanggungjawaban ditekankan untuk tujuan penilaian kinerja, dengan adanya sistem pelaporan biaya, manajemen dapat menilai kinerja disetiap pertanggungjawaban biaya dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya.
- Dalam akuntansi pertanggungjawaban pelaporan pertanggung jawaban yang digunakan adalah laporan yang menunjukkan adanya anggaran, realisasi dan selisih yang terjadi. Disamping itu laporan pertanggungjawaban tersebut dibuat dengan mengelompokkan biaya-biaya yang ada, menurut dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh pusat biaya bersangkutan. Dengan demikian dapat diketahui biaya-biaya yang menjadi tanggungjawab pusat biaya tersebut.
- Pada CV. Semi Nganjuk, laporan yang disusun hanya menunjukkan adanya anggaran dan realisasinya saja. Untuk memudahkan penilaian kinerja departemen produksi maka perlu dilakukan pemisahan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tak terkendali serta selisih yang ada pada laporan pertanggungjawaban. Jika diadakan perubahan terhadap bentuk laporan pusat biaya, maka langkah yang dilakukan adalah pemisahan antara biaya yang terkendali dan biaya tak terkendali, dan disajikan dalam laporan biaya hanyalah biaya-biaya yang terkendalikan saja. Bentuk laporan sesuai dengan pertanggungjawaban dapat ditunjukkan pada tabel 11-17.

Tabel 6
CV. Semi Nganjuk
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi
Kepala Bagian Produksi
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Bagian Pengayaan	599.367.000	602.061.000	(2.694.000)
Bagian Granule	36.762.000	38.755.000	(1.993.000)
Bagian Penjemuran	19.976.000	20.983.000	(1.007.000)
Bagian Oven	39.762.000	41.787.000	(2.025.000)
Bagian kemasan	36.599.000	38.346.000	(1.747.000)
Total	733.006.000	741.942.000	(8.936.000)

Sumber data: Data di Analisis

Tabel 7
CV. Semi Nganjuk
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi
Kepala Bagian Pengayaan
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Biaya Bahan Baku	560.397.000	561.687.000	(1.290.000)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	10.875.000	11.215.000	(340.000)
Biaya Bahan Penolong	2.010.000	2.515.000	(505.000)
Biaya Bahan Bakar	16.390.000	16.710.000	(320.000)
Biaya Listrik dan Air	8.983.000	9.016.000	(33.000)
Biaya Lain-lain	712.000	918.000	(206.000)
Total	599.367.000	602.061.000	(2.694.000)

Sumber data: Data di Analisis

Tabel 8
CV. Semi Nganjuk
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi
Kepala Bagian Granule
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	11.680.000	11.910.000	(230.000)
Biaya Bahan Penolong	3.410.000	4.380.000	(970.000)
Biaya Bahan Bakar	15.970.000	16.235.000	(265.000)
Biaya Listrik dan Air	4.690.000	4.913.000	(223.000)
Biaya Lain-lain	1.012.000	1.317.000	(305.000)
Total	36.762.000	38.755.000	(1.993.000)

Sumber data: Data di Analisis

Tabel 9
CV. Semi Nganjuk
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi
Kepala Bagian Penjemuran
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	17.155.000	18.035.000	(880.000)
Biaya Bahan Penolong	1.960.000	1.980.000	(20.000)
Biaya Lain-lain	861.000	968.000	(107.000)
Total	19.976.000	20.983.000	(1.007.000)

Sumber data: Data di Analisis

Tabel 10
CV. Semi Nganjuk
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi
Kepala Bagian Oven
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	16.890.000	17.410.000	(520.000)
Biaya Bahan Penolong	3.965.000	4.005.000	(40.000)
Biaya Bahan Bakar	12.890.000	12.970.000	(80.000)
Biaya Listrik dan Air	5.170.000	6.129.000	(959.000)
Biaya Lain-lain	847.000	1.273.000	(426.000)
Total	39.762.000	41.787.000	(2.025.000)

Sumber data: Data di Analisis

Tabel 11
CV. Semi Nganjuk
Laporan Pertanggungjawaban Biaya Produksi
Kepala Bagian Kemasan
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Biaya Tenaga Kerja Langsung	18.670.000	18.985.000	(315.000)
Biaya Bahan Penolong	3.890.000	3.940.000	(50.000)
Biaya Bahan Bakar	4.090.000	4.720.000	(630.000)
Biaya Listrik dan Air	9.230.000	9.732.000	(502.000)
Biaya Lain-lain	719.000	969.000	(250.000)
Total	36.599.000	38.346.000	(1.747.000)

Sumber data: Data di Analisis

Bagi manajemen, laporan tersebut merupakan suatu umpan balik, karena dari laporan tersebut manajemen dapat mengetahui segala apa yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban, sekaligus manajemen dapat mengetahui segala apa yang terjadi dalam suatu pusat pertanggungjawaban, sekaligus manajemen dapat menilai prestasi masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban. Dari sinilah manajemen dapat mengetahui apakah manajer pusat pertanggungjawaban telah bertindak secara efektif dan efisien dalam mempergunakan semua biaya yang ada dalam pusat pertanggungjawaban.

Selisih yang tercantum dalam laporan pertanggungjawaban bukanlah merupakan tujuan dari laporan itu sendiri. Manajemen perusahaan harus menyelidiki selisih-selisih

tersebut dalam usaha untuk mengetahui mengapa selisih itu terjadi dan siapa yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut serta tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk menghindarkan selisih tersebut dikemudian hari.

Penilaian laporan selisih antara anggaran dan realisasi biaya perlu dilakukan dengan menkankan pada biaya tersebut melampaui dari anggaran yang telah ditetapkan. Bagian-bagian yang bertanggungjawab dalam arti kepala sub bagian produksi haruslah menerangkan mengapa selisih-selisih tersebut dapat terjadi. Manajemen perlu memusatkan perhatiannya hanya pada penyimpangan yang terlalu besar dan tidak dapat ditoleransi menurut pertimbangan manajemen.

Untuk selisih-selisih yang terjadi pemberian intensif atau pemberian hukuman pada pusat biaya yang telah bekerja dengan efisien atau tidak efisien perlu dilakukan. Dengan demikian masing-masing pusat biaya akan termotifasi untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Tabel 12
CV. Semi Nganjuk

Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
Biaya Dapat Dikendalikan	733.006.000	741.932.000	(8.926.000)
Biaya Tidak Dapat Dikendalikan	86.730.000	89.789.000	(3.059.000)
Total	819.736.000	831.721.000	(11.985.000)

Sumber data: Data Analisis 2018

4. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari tabel di atas dapat diketahui biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi tahun 2018 tidak sesuai dengan anggaran biaya produksi yang ditentukan. Apabila melihat jumlah biaya produksi yang direncanakan tahun 2018 sebesar Rp. 819.736.000,00 setelah berlangsung proses produksi kenyataannya mengeluarkan biaya sebesar Rp. 831.721.000,00 ini berarti anggaran lebih kecil dari realisasinya, terjadi selisih kurang sebesar Rp. 11.985.000,00 dari jumlah tersebut sebesar 3.059.000,00 merupakan biaya yang tidak dapat dikendalikan, sehingga tanggung jawab biaya produksi hanya sebesar Rp. 8.926.000,00 sedangkan biaya yang tidak terkendali merupakan tanggung jawab pusat yaitu Rp. 86.730.000,00 realisasi Rp. 89.789.000,00 atau selisih kurang yang menjadi tanggung jawab pusat sebesar Rp. 3.059.000,00. Dengan rincian biaya pengayaan dianggarkan Rp. 599.367.000,00 realisasinya Rp. 602.061.000,00 selisih kurang sebesar Rp. 2.694.000,00. Biaya granule dianggarkan Rp. 36.762.000,00 realisasinya Rp. 38.755.000,00 selisih kurang Rp. 1.993.000,00. Biaya penjemuran dianggarkan Rp. 19.976.000,00 realisasinya Rp. 20.983.000,00 selisih kurang Rp. 1.007.000,00. Biaya oven dianggarkan Rp. 39.762.000,00 realisasinya Rp. 41.787.000,00 selisih kurang Rp. 2.025.000,00. Biaya kemasan dianggarkan Rp. 36.599.000,00 realisasi Rp. 38.346.000,00 terjadi selisih kurang Rp. 1.747.000,00. Dengan adanya selisih kurang tersebut kepala produksi dinilai kurang berhasil dalam mengendalikan biaya produksi, dalam pembuatan anggaran pimpinan belum melibatkan bawahan yang berhubungan dengan bagian produksi. Hal ini kurang efektif karena bawahan tidak dapat berpartisipasi dan tidak mempunyai tanggung jawab terhadap bagian di bawahnya, seharusnya anggaran disusun harus sesuai.

4. Kesimpulan

Dengan berpedoman pada pembahasan-pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Setelah dilakukan pembahasan hasil penelitian dapat diketahui bahwa perusahaan dalam menerapkan akuntansi pertanggungjawaban kurang tepat terutama dalam pelaporan pertanggungjawaban. Dalam akuntansi pertanggungjawaban pelaporan

pertanggungjawaban harus menunjukkan adanya anggaran, realisasi dan selisih yang terjadi serta pengelompokan biaya-biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Sedangkan dalam perusahaan, pelaporan pertanggungjawaban hanya menunjukkan adanya anggaran dan realisasinya saja tanpa memisahkan biaya tidak terkendali.

2. Akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan perusahaan belum berperan dalam pengendalian biaya produksi, hal ini terjadi karena dalam penyusunan anggaran perusahaan belum mengikutsertakan semua kepala bagian yang terdapat dalam departemen produksi. Biaya produksi tahun 2018 dianggarkan Rp. 819.736.000,00 realisasi Rp. 831.721.000,00 selisih kurang Rp. 11.985.000,00. selisih kurang yang terjadi tersebut setelah dilakukan pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali, maka yang menjadi tanggungjawab bagian produksi adalah sebesar Rp. 8.936.000,00 dan Rp 3.059.000,00. merupakan biaya tidak terkendalkan. Dengan adanya selisih kurang tersebut kepala produksi dinilai kurang berhasil dalam mengendalikan biaya produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. Dearden, John. Bedford Norton M. 1994, **Sistem Pengendalian Manajemen**. Terjemahan: Maulana, Agus. Edisi kelima, cetakan keenam. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Hariadi, Bambang. 1992, **Akuntansi Manajemen Suatu Pengantar**, edisi pertama, cetakan pertama. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Hargren Charles T. 1994, **Pengantar Akuntansi Manajemen**, Terjemahan: Badjuri, Moh. Kusnedi. Edisi keenam, cetakan keenam. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Halim, Abdul. Supomo, Bambang. 2013. **Akuntansi Manajemen**. Edisi pertama, cetakan keempat. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2012. **Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa**. Edisi kedua. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2015. **Sistem Akuntansi**. Edisi ketiga, cetakan kedua. Badan penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. Supriyono, R.A. 2010. **Akuntansi Manajemen 1 Konsep Dasar Akuntansi manajemen dan Proses Perencanaan**. Edisi pertama, cetakan kedua. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Mulyadi. Supriyono, R.A. 2010. **Akuntansi Manajemen Tiga Proses Pengendalian Manajemen**. Edisi pertama, cetakan ketiga. Badan penerbit STIE YKPN. Yogyakarta.
- Machfoedz, Mas'ud. 1993, **Akuntansi Keuangan Manajemen**. Buku kedua, edisi keempat, cetakan ketiga. BPFE –Yogyakarta. Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. 2012. **Akuntansi Biaya**. Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok. Buku pertama, edisi kedua. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta.
- Usry, Milton, F. Hammer Lawrence H. 1992. **Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian**. Terjemahan: Sirait, Alfonsus. Wibowo, Herman. Jilid satu, edisi kesembilan, cetakan keempat. Penerbit Erlangga. Jakarta.