

**PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM MENILAI KINERJA MANAGER DIVISI MARKETING
PADA PT. X JAKARTA**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI**



DIAJUKAN OLEH

HAYATUNNUFUS

No. Pokok : 040217384

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2009**

SKRIPSI
PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
DALAM MENILAI KINERJA MANAGER DIVISI MARKETING
PADA PT. X JAKARTA

DIAJUKAN OLEH :

HAYATUNNUFUS

No. Pokok : 040217384

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING

Dra. Hj. HAMIDAH, M.Si., Ak.

TANGGAL.....

KETUA PROGRAM STUDI

Drs. AGUS WIDODO M., M.Si., Ak.

TANGGAL.....

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Robbil'alamin, Akhirnya kisah ini usai sudah ☺. Puji syukur saya panjatkan kehadirat 4JJ SWT atas rahmat, hidayah, dan kekuatan yang diberikan kepada saya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai syarat dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi.

Skripsi ini tidak mungkin selesai tanpa dukungan orang-orang disekitar saya:

1. My lovely Yahan dan ibu di bekasi, abangku Umang, adikku Ai dan Khafi, juga mama dan bapak serta keluarga di Surabaya. Terima kasih atas dukungan, semangat, dan doanya. Tiada lelah kalian berkorban untukku. Setidaknya harapan ini tercapai.
2. Suamiku tercinta, mas yang baik terima kasih atas pengorbanan jaraknya, kasih dan kesabaran mas mendukung aku. Wo ai ni.
3. Ibu Dra. Hj. Hamidah, M.Si., Ak. selaku dosen pembimbing penulis. Terima kasih ibu telah sabar meluangkan waktu dan membimbing saya. Terima kasih atas dukungan, pengertian, semangat, dan solusi yang telah ibu berikan kepada saya. Terima kasih banyak, Bu.
4. Bapak M. Suyunus, SE., MAFIS selaku mantan kajar akuntansi dan bapak Agus Widodo M., M.Si., Ak. selaku ketua program studi akuntansi atas pertimbangan dan kebijaksanaan bapak-bapak sekalian.

5. For my best pren: memey, nuyul, patty yang udah lulus, thanks for all ur support.
Thanks juga buat ipin teman seperjuangan. (Semoga kamu n nuyul bahagia).
Pren ☺ semoga kita semua sukses yach...
6. Untuk teman-teman angkatan 2002, thanks ya atas tahun-tahun di fe unair.
7. Terima kasih kepada PT. X di Sunter, Jakarta Utara sebagai subyek penelitian
(Bapak Guruh, Mbak Ida SW, dan Pak Abe)
8. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu saya dan tidak dapat
saya sebutkan satu per satu. Terima kasih.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang membacanya.

Terima kasih

Penulis

ABSTRAKSI

PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DALAM MENILAI KINERJA MANAGER DIVISI *MARKETING* PADA PT. X JAKARTA

Kondisi persaingan yang ketat diikuti dengan kompleksnya aktifitas dan permasalahan yang dihadapi perusahaan, memaksa perusahaan harus dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan baik. Melalui desentralisasi, pendelegasian wewenang dan tanggung jawab kepada tiap-tiap unit organisasi, perusahaan dapat mengatasi masalah tersebut. Pendelegasian wewenang membutuhkan pengendalian yang dapat dilakukan melalui akuntansi pertanggungjawaban yang akan memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manager pada wilayah tanggung jawabnya.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan melakukan analisis secara deskriptif komparatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari perusahaan berupa wawancara dan observasi langsung, dan data sekunder berupa dokumen dari perusahaan dan literature buku. Teknik analisis dilakukan dengan menganalisis data-data yang terkumpul mengenai elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X dan membandingkan antara keadaan sesungguhnya pada perusahaan dengan landasan teori yang ada.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menitikberatkan pada pengukuran kinerja keuangannya, yaitu dengan membandingkan nilai anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasi yang dicapai. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X dijalankan dengan baik. Sistem anggaran dilakukan dengan memadukan *top-down budgeting* dan *bottom-up budgeting*. Pengklasifikasian biaya telah menunjukkan keterkendalian berdasarkan pusat biayanya dan pengkodean rekening dilakukan berdasarkan kelompok perkiraannya. Laporan pertanggungjawaban biaya yang dibuat telah menunjukkan format umum pembuatan laporan pertanggungjawaban biaya. Laporan pertanggungjawaban biaya tersebut disusun untuk masing-masing pusat biayanya.

Kata kunci: akuntansi pertanggungjawaban, kinerja.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Persetujuan.....	ii
Kata Pengantar	iii
Abstraksi	v
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar.....	ix
Daftar Tabel	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.5 Sistematika Penulisan	4
BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN	6
2.1 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
2.1.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	6
2.2 Penerapan Akuntansi Pertaanggungjawaban.....	9
2.2.1 Pusat Pertanggungjawaban	9

2.2.1.1	Pengertian Pusat Pertanggungjawaban.....	12
2.2.1.2	Tipe Pusat Pertanggungjawaban.....	13
2.2.2	Biaya	16
2.2.2.1	Pengertian Biaya.....	16
2.2.2.2	Klasifikasi Biaya.....	17
2.2.3	Sistem Anggaran	18
2.2.3.1	Pengertian Anggaran.....	18
2.2.3.2	Tujuan dan Manfaat Anggaran	19
2.2.4	Struktur Organisasi	20
2.2.5	Laporan Pertanggungjawaban.....	23
2.3	Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja ...	27
2.3.1	Pengertian Penilaian Kinerja	27
2.3.2	Manfaat Penilaian Kinerja	28
2.3.2	Tahap Penilaian Kinerja	28
2.4	Penelitian Terdahulu.....	29
BAB 3	METODE PENELITIAN.....	31
3.1	Pendekatan Penelitian	31
3.2	Ruang Lingkup Penelitian	31
3.3	Jenis dan Sumber Data.....	32
3.4	Prosedur Pengumpulan Data.....	33
3.5	Teknik Analisis	34

BAB 4 PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.2 Struktur Organisasi	38
4.3 Deskripsi Hasil Penelitian.....	43
4.3.1 Anggaran.....	46
4.3.2 Klasifikasi Biaya.....	49
4.3.3 Kode Rekening	50
4.3.4 Laporan Pertanggungjawaban.....	61
4.4 Pembahasan	67
4.4.1 Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	67
4.4.1.1 Sistematika Anggaran.....	67
4.4.1.2 Klasifikasi Biaya	69
4.4.1.3 Kode Rekening	70
4.4.1.4 Laporan Pertanggungjawaban	71
4.4.1.5 Penilaian Kinerja	72
BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN.....	73
5.1 Simpulan.....	73
5.2 Saran	74

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Pusat Tanggung Jawab	10
Gambar 2.2 Elemen Sistem Pertanggungjawaban Berdasarkan Fungsi	11
Gambar 2.3 Sebagian Sumber Daya yang Dibangun Berdasarkan Pendekatan Fungsional Hierarkis	22
Gambar 2.4 Struktur Organisasi Perusahaan Manufaktur.....	26
Gambar 2.5 Arti Posisi Angka dalam Kode Akun Biaya.....	27
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X Jakarta.....	44
Gambar 4.2 Kode Biaya PT. X JAKarta.....	52
Gambar 4.3 Alur Penyusunan Anggaran PT. X Jakarta	55
Gambar 4.4 Alur Penyusunan <i>Replacement</i> atau <i>Additional Budget</i>	56

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	24
Tabel 4.1 Kode Rekening PT. X Jakarta.....	51
Tabel 4.2 Anggaran Pusat Biaya Unit Vehicle	57
Tabel 4.3 Anggaran Pusat Biaya Parts.....	58
Tabel 4.4 Anggaran Pusat Biaya Unit SP-M	59
Tabel 4.5 Anggaran Pusat Biaya Service.....	60
Tabel 4.6 Anggaran Pusat Biaya Unit SP-P.....	61
Tabel 4.7 Laporan Pertanggungjawaban Biaya Unit Vehicle.....	63
Tabel 4.8 Laporan Pertanggungjawaban Biaya Parts	64
Tabel 4.9 Laporan Pertanggungjawaban Biaya Unit SP-M.....	65
Tabel 4.10 Laporan Pertanggungjawaban Biaya Service	66
Tabel 4.11 Laporan Pertanggungjawaban Biaya Unit SP-P	67

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Pada saat ini persaingan antar perusahaan tidak dapat dihindari lagi. Perusahaan yang ingin memenangkan persaingan harus menjadi lebih kompetitif dari para pesaingnya. Untuk menjadi lebih kompetitif, perusahaan harus dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan baik.

Semakin kompleksnya aktifitas dan permasalahan yang harus dijalankan perusahaan, membuat aktifitas yang dijalankan harus berjalan dengan baik guna mencapai tujuan organisasi. Dalam sebuah perusahaan yang besar, semua aktifitas operasional tidak mungkin dapat ditangani seorang diri. Pembagian wewenang dan tanggung jawab melalui desentralisasi dapat memecahkan masalah tersebut. “Decentralization is the delegation of decision-making authority throughout an organization by providing managers at various operating levels with the authority to make decisions relating to their area of responsibility.” (Garrison and Noreen, 2003: 10). Desentralisasi diwujudkan melalui pembentukan unit-unit organisasi yang disebut divisi. Divisi dapat dibedakan berdasar jenis barang atau jasa yang diproduksi, geografis, dan jenis pertanggungjawaban. (Hansen dan Mowen, 2004: 120). Pengorgansiasian divisi sebagai pusat pertanggungjawaban menciptakan kebutuhan pengendalian divisi melalui penggunaan akuntansi pertanggungjawaban. Pemberian wewenang kepada pusat pertanggungjawaban tersebut harus diikuti

dengan tanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan yang menjadi tanggung jawab unit tersebut. Dalam hal ini, perusahaan telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, dimana terjadi pendistribusian wewenang dan tanggung jawab kepada unit-unit organisasi.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban merupakan bentuk dari sistem pengendalian manajemen. “A management control system is a logical integration of techniques for gathering and using information to make planning and control decisions, for motivating employee behavior, and for evaluating performance.” (Hongren et al, 2005: 382). “Sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik akan memberikan tanggung jawab pada manajer terhadap kumpulan aktifitas dan langkah penyelesaian yang mereka lakukan, kemudian memonitor dan melaporkan hasil dari aktifitas tersebut dan pengaruh manajer pada hasil tersebut“ (Hongren dkk, 2005: 385).

Pada umumnya struktur organisasi pada perusahaan berbentuk piramid. Manajer pada tingkat yang lebih rendah akan melapor dan bertanggung jawab kepada manajer pada tingkat yang lebih tinggi dimana masing-masing manajer bertugas pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Pada akuntansi pertanggungjawaban, manajer pada tingkat yang lebih rendah akan bertanggung jawab kepada manajer pada tingkat yang lebih tinggi sebagai akibat dari pendistribusian wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Akuntansi pertanggungjawaban dijalankan untuk mengidentifikasi bagian-bagian dari organisasi yang memiliki tanggung jawab utama untuk setiap aksi,

mengembangkan ukuran kinerja dan target, dan membuat laporan ukuran tersebut lewat pusat pertanggungjawaban. (Hongren dkk, 2005: 385). Akuntansi pertanggungjawaban memberikan informasi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja manajer pada wilayah tanggung jawabnya. Para manajer bertanggung jawab atas rencana-rencana kegiatan yang telah mereka susun dan tertuang dalam anggaran. Anggaran merupakan standar yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Para manajer harus sadar bahwa pelaksanaan pekerjaannya akan dievaluasi dengan anggaran. Oleh karena itu, para manajer didorong untuk mencapai hasil yang ditentukan dalam anggaran atau bahkan melebihi hasil yang telah ditentukan. Penilaian kinerja setiap periode dari setiap unit organisasi atau pusat pertanggungjawaban diikhtisarkan pada sebuah laporan kinerja atau laporan pertanggungjawaban. Carter dan Usry (2002: 17-18) menyatakan dua tujuan utama laporan pertanggungjawaban, yaitu untuk memotivasi orang dalam organisasi agar mencapai kinerja yang tinggi dan menyediakan informasi yang dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi inefisiensi. Sebuah laporan kinerja membandingkan standar yang telah ditentukan melalui anggaran dengan hasil aktual yang dicapai. Laporan kinerja ini digunakan untuk menilai kinerja manajer pada wilayah tanggung jawabnya.

PT. X yang berkedudukan di Jakarta, merupakan perusahaan semi manufaktur yang memproduksi kendaraan bermotor berupa truk dan bus. Dalam struktur organisasi PT. X terdapat beberapa unit organisasi yang membentuk hierarki atas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda pada masing-masing unit dan tingkatan.

Penelitian harus dilengkapi dengan data yang memadai untuk dapat menarik hasil atau kesimpulan atas penelitian yang dilakukan. Adanya keterbatasan dalam pemerolehan dan pengumpulan data penelitian, maka saya membatasi lingkup penelitian pada divisi *marketing* saja.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah:

“Apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X Jakarta dapat dimanfaatkan untuk menilai kinerja manajer divisi *marketing*?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah untuk mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X dapat dimanfaatkan untuk menilai kinerja manajer pada divisi *marketing*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi pihak manajemen tentang tata cara pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai salah satu pedoman dalam menilai kinerja manajer.

2. Bagi Penulis. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajer dan dapat dijadikan pengalaman mengenai pelaksanaan penilaian kinerja dalam perusahaan.
3. Bagi pembaca. Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat sebagai studi pustaka untuk penelitian selanjutnya.



BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN

2.1 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang mengakui adanya pusat pertanggungjawaban pada organisasi. Sistem ini merupakan alat yang digunakan dalam pengendalian manajerial dengan mengukur tindakan dan hasil serta penghargaan yang dicapai individu pada setiap pusat-pusat pertanggungjawaban.

Model akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2004: 479) ada empat elemen inti: (1) menugaskan tanggung jawab, (2) membuat ukuran kinerja, (3) mengevaluasi kinerja, dan (4) memberikan penghargaan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2004: 479) memiliki tiga jenis, yaitu akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsional, berdasarkan aktifitas, dan berdasarkan strategi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional menurut Mulyadi (2001: 191) memiliki empat karakteristik, yaitu:

- ”1. Adanya identifikasi pusat pertanggungjawaban.
2. Standar ditetapkan sebagai tolak ukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tertentu.
3. Kinerja manajer diukur dengan membandingkan realisasi dengan anggaran.
4. Manajer secara individu diberi penghargaan atau hukuman berdasarkan kebijakan manajemen yang lebih tinggi.”

Tujuan dari sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah agar semua orang dalam sebuah organisasi termotivasi untuk menjalankan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan manajemen.

“Sistem akuntansi pertanggungjawaban tradisional menghubungkan informasi akuntansi manajemen dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer.” (Mulyadi, 2001: 166). Wewenang yang didelegasikan kepada berbagai tingkatan manajemen menimbulkan tanggung jawab atas pelaksanaan wewenangnya. Tingkatan manajemen yang lebih rendah akan mempertanggungjawabkan wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih tinggi. Informasi akuntansi yang bersangkutan dengan pelaksanaan wewenang disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

“Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses pengendalian manajemen karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi keuangan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan pelaksanaannya.” (Mulyadi, 2001: 19).

Menurut Supriyono (2001: 192), akuntansi pertanggungjawaban dapat digunakan dengan baik jika terdapat kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Luas wewenang dan tanggung jawab pembuatan keputusan harus ditentukan dengan baik melalui struktur organisasi.
2. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berperan serta dalam penentuan tujuan yang digunakan untuk mengukur prestasinya.
3. Manajer pusat pertanggungjawaban harus berusaha untuk mencapai tujuan yang ditentukan untuknya dan untuk pusat pertanggungjawabannya.
4. Manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggung jawab atas kegiatan pusat pertanggungjawaban yang dapat dikendalikannya.
5. Hanya biaya, pendapatan, laba, dan investasi yang terkendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang harus dimasukkan ke dalam laporan prestasinya.

6. Laporan prestasi dan umpan baliknya untuk manajer pusat pertanggungjawaban harus disajikan tepat waktu.
7. Laporan prestasi harus menyajikan secara jelas selisih yang terjadi, tindakan koreksi, dan tindak lanjutnya sehingga memungkinkan diterapkannya prinsip pengecualian.
8. Harus ditentukan dengan jelas peranan prestasi manajemen terhadap struktur balas jasa atau perangsang dalam perusahaan.
9. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya mengukur salah satu prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu prestasi keuangan. Selain prestasi keuangan, seorang manajer dapat dinilai prestasinya atas dasar tingkat kepuasan karyawan, moral, dan sebagainya.”

2.1.1 Pengertian akuntansi pertanggungjawaban

Pengertian akuntansi pertanggungjawaban menurut Hansen dan Mowen (2004: 62-63) adalah “sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.” Hongren dkk. (2003: 191) menyatakan “akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah sistem yang mengukur rencana-dengan anggaran-pelaksanaan-dengan hasil aktual-dari setiap pusat pertanggungjawaban”. Menurut Hilton dkk. (2000: 822) “Akuntansi pertanggungjawaban adalah beberapa konsep dan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja orang dan departemen untuk mencapai tujuan atau keserasian perilaku.”. “Akuntansi pertanggungjawaban adalah sebuah proses mengukur dan melaporkan data operasi oleh pusat pertanggungjawaban.” (Warren dkk., 2001: 904).

Dari beberapa definisi tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban:

1. Merupakan sebuah sistem yang mengakui adanya pusat-pusat pertanggungjawaban yang dikepalai oleh seorang manajer yang menjalankan aktifitas atau sekumpulan aktifitas tertentu.
2. Dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat pertanggungjawaban tersebut.
3. Pengukuran dilakukan dengan membandingkan anggaran yang direncanakan dengan hasil aktual yang dicapai guna mencapai tujuan perusahaan dan keserasian perilaku.
4. Semua yang dipertanggungjawabkan oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya sebatas apa yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.

2.2 Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dikatakan berhasil bila apa yang telah ditetapkan oleh manajemen dalam anggaran dapat terealisasi. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban meliputi karakteristik sebagai berikut:

2.2.1 Pusat pertanggungjawaban

“In a decentralized business, an important function of accounting is to assist unit managers in evaluating and controlling their areas of responsibility called

responsibility centers. Responsibility accounting is the process of measuring and reporting operating data by responsibility center.” (Warren et al, 2001: 904).

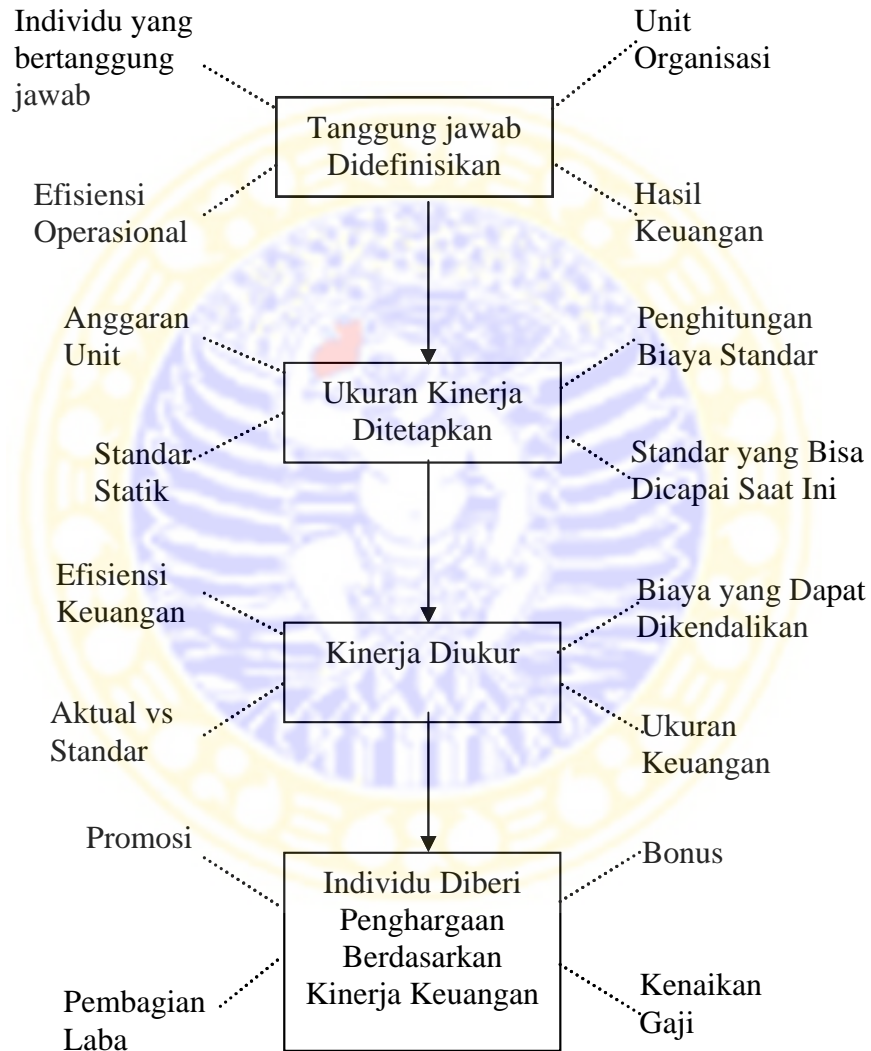
Menurut Anthony dan Govindarajan (2005: 172) “fungsi dari berbagai pusat tanggung jawab dalam perusahaan adalah untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditentukan manajemen senior guna mencapai *cita-cita* perusahaan.”



Sumber: Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 172

Gambar 2.1 diatas menggambarkan cara kerja pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban menerima masukan seperti bahan baku dan tenaga kerja, kemudian, dengan menggunakan masukan lain seperti modal, peralatan, dan sebagainya, pusat pertanggungjawaban menjalankan wewenang dan tanggung jawab berdasarkan fungsinya untuk mengubah masukan tersebut menjadi output baik berupa barang atau jasa.

Gambar 2.2
Elemen Sistem Pertanggungjawaban Berdasarkan Fungsi



Sumber: Hansen, Don R. dan Maryane M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Buku 1. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 480

2.2.1.1 Pengertian pusat pertanggungjawaban

Beberapa ahli mendefinisikan pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

1. Menurut Hongren dkk. (2003: 191) “pusat pertanggungjawaban adalah bagian, segmen atau subunit dari sebuah organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas aktifitas tertentu.”
2. “Pusat pertanggungjawaban adalah unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab dalam organisasi fungsional hierarkis” (Mulyadi, 2001: 251).
3. Menurut Hilton dkk. (2000: 824) “pusat pertanggungjawaban adalah sub unit dalam sebuah organisasi yang dikepalai oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas hasil keuangan (dan non keuangan) tertentu dari aktifitas sub unit tersebut.”
4. Pusat pertanggungjawaban menurut Warren dkk. (2001: 904) “adalah unit organisasi dimana manajernya bertanggung jawab pada kinerja unitnya.”
5. “Pusat tanggung jawab merupakan unit organisasi dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap aktifitas yang dilakukan” (Anthony dan Govindarajan, 2005: 171).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pusat pertanggungjawaban atau pusat tanggung jawab merupakan bagian, segmen, fungsi, sub unit, departemen, atau divisi dalam suatu organisasi yang menjalankan aktifitas-aktifitas tertentu sesuai dengan fungsinya. Setiap pusat pertanggungjawaban dikepalai

oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas hasil keuangan (dan non keuangan) dari aktifitas yang dijalankan pada wilayah pusat pertanggungjawabannya.

2.2.1.2 Tipe pusat pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban menurut Atkinson dkk. (2004: 532) terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

“1. Cost centers

Cost centers are responsibility centers in which employees control costs but do not control revenue or investment level.

2. Revenue centers

Revenue centers are responsibility centers whose members control revenues but do not control either the manufacturing or the acquisition cost of the product or service they sell or the level of investment made in the responsibility center.

3. Profit centers

Profit centers are responsibility centers in which managers and other employees control both the revenues and the costs of the products or services they deliver.

4. Investment centers

Investment centers are responsibility centers in which managers and other employees control revenues, costs, and the level of investment.”

Pengertian yang lebih luas dari masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

Pusat Biaya

Pada pusat pertanggungjawaban ini manajer hanya bertanggung jawab atas konsumsi masukan biaya saja. Menurut Mulyadi (2001: 426): “.... dalam pusat biaya, keluarannya tidak dapat atau tidak perlu diukur dalam wujud pendapatan. Hal ini disebabkan karena kemungkinan keluaran pusat biaya tersebut tidak dapat diukur

secara kuantitatif, atau kemungkinan manajer pusat biaya tersebut tidak dapat bertanggung jawab atas keluaran pusat biaya tersebut.” Berdasarkan karakteristik antara masukan dan keluarannya, Mulyadi (2001: 426) membagi pusat biaya menjadi dua, yaitu:

Pusat biaya teknik adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya mempunyai hubungan yang nyata dan erat dengan keluarannya. Contohnya adalah departemen produksi. Manajer pada pusat ini diukur prestasinya berdasarkan kemampuannya dalam mempertahankan dan mengembangkan efisiensinya terhadap biaya yang timbul pada wilayah pertanggungjawabannya.

Pusat biaya kebijakan adalah pusat pertanggungjawaban yang sebagian besar masukannya tidak mempunyai hubungan dengan keluarannya. Hilton dkk. (2000: 824-825) menamakan pusat ini sebagai *discretionary cost center* atau pusat pertanggungjawaban biaya diskresioner. Pada pusat pertanggungjawaban ini, manajer pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab atas biaya, namun hubungan antara masukan dan keluaran tidak dapat dijelaskan dengan baik. Contoh dari pusat pertanggungjawaban ini adalah departemen hukum, akuntansi, penelitian dan pengembangan, iklan, dan biaya-biaya administrasi dan pemasaran lainnya. Pengukuran kinerja manajer pada pusat ini tidak didasarkan atas kemampuan manajer dalam melakukan efisiensi biaya, karena tidak adanya hubungan yang nyata antara masukan dan keluarannya.

Pusat Pendapatan

Pada pusat pertanggungjawaban ini manajer hanya bertanggung jawab atas keluaran pendapatan saja. “Umumnya pusat pendapatan merupakan unit pemasaran atau penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok dari barang-barang yang mereka pasarkan.” (Anthony dan Govindarajan, 2005: 176). Contoh dari pusat pertanggungjawaban ini adalah bagian reservasi pada perusahaan penerbangan, bagian penjualan pada manufaktur. Penilaian kinerja manajer pada pusat pendapatan dilakukan dengan mengukur pendapatan yang diperoleh pusat pertanggungjawabannya dan tidak atas masukan yang ia terima, karena ia tidak dapat mempengaruhi pemakaian masukan tersebut.

Pusat Laba

Pada pusat pertanggungjawaban ini manajer bertanggung jawab atas konsumsi masukan biaya maupun keluaran pendapatan. Manajer pusat laba diukur kinerjanya dari selisih antara pendapatan dengan biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan tersebut.

Pusat Investasi

Pada pusat pertanggungjawaban ini manajer bertanggung jawab atas biaya, pendapatan, dan investasi. Manajer pada pusat investasi diukur kinerjanya berdasarkan laba yang diperoleh pusat pertanggungjawaban tersebut dihubungkan dengan investasi yang bersangkutan.

2.2.2 Biaya

2.2.2.1 Pengertian biaya

“Cost is a payment cash or its equivalent or the commitment to pay cash in the future for the purpose of generating revenues.” (Warren, 2001: 689). Menurut GAAP (Atkinson et al, 2004: 34) “cost is the monetary value of goods or services expended to obtain current or future benefits”. “Para akuntan mendefinisikan biaya sebagai pengorbanan atau kehilangan sumber daya untuk mendapatkan tujuan yang spesifik. Biaya (seperti bahan langsung atau iklan) biasanya diukur dengan satuan moneter yang harus dibayarkan untuk mendapatkan barang atau jasa.” (Hongren dkk., 2003: 30).

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan ekonomi yang dikeluarkan untuk memperoleh manfaat (barang atau jasa) saat ini maupun di masa yang akan datang yang diukur dengan satuan moneter dengan tujuan untuk mendapatkan pendapatan.

2.2.2.2 Klasifikasi biaya

Menurut Supriyono (1999: 35) penggolongan biaya untuk tujuan pengendalian biaya adalah sebagai berikut:

“1. Biaya terkendalikan (*controllable cost*)

Biaya terkendalikan adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.

2. Biaya tidak terkendalikan (*uncontrollable cost*)

Biaya tidak terkendalikan adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan/pejabat tertentu berdasar wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.”

Hongren dkk. (2003: 192) mendefinisikan kontrolabilitas sebagai tingkatan pengaruh dari seorang manajer tertentu atas biaya, pendapatan, dan item terkait yang menjadi tanggung jawabnya. Masih menurut Hongren dkk. (2003: 192): “biaya terkendali adalah biaya yang kebanyakan dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban untuk periode tertentu.”

Mulyadi (2001:168) memberikan pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat diBiayakan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- “1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus diBiayai dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat diBiayai dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga diBiayai biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.”

Selain klasifikasi berdasarkan keterkendaliannya, biaya juga diklasifikasikan berdasarkan periodenya. Warren dkk. (2001: 701) mendefinisikan biaya periode adalah biaya yang digunakan dalam memperoleh pendapatan dalam periode berjalan dan tidak termasuk dalam proses manufaktur.

“Period costs are generally clasified into two categories: selling and administrative. Selling expenses are incurred in marketing the product and delivering the sold product to customers. Administrative expenses are incurred in the administration of the bussiness and are not related to the manufacturing or selling functions.” (Warren et al, 2001: 701).

2.2.3 Sistem anggaran

Semakin kompleks dan banyaknya aktifitas dan permasalahan yang dihadapi perusahaan, maka perusahaan membutuhkan perencanaan dan pencapaian perencanaan yang lebih baik. Anggaran merupakan bentuk perencanaan sekaligus pengendalian yang dibutuhkan perusahaan agar semua aktifitas berjalan dengan seharusnya. Sumber-sumber daya seperti pekerja, peralatan, modal dan sebagainya yang terbatas menyebabkan semua itu harus dikelola dengan baik. “Dalam penyusunan anggaran, setiap manajer dalam organisasi merencanakan aktiva, pendapatan, dan/atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya di bawah koordinasi manajemen puncak.” (Mulyadi, 2001: 18).

Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001: 490):

- “1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.”

2.2.3.1 Pengertian anggaran

“Anggaran merupakan ekspresi kuantatif dari rencana yang diajukan oleh manajemen untuk periode tertentu dan merupakan bantuan untuk mengkoordinasikan apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan rencana tersebut.” (Hongren dkk., 2003: 176). Hilton dkk. (2000: 625) menyatakan “a budget is a detailed plan,

expressed in quantitative terms, that specifies how an organization will acquire and use resources during a particular period of time”. Menurut Atkinson (2004: 400) “a budget is a quantitative expression of the money inflows and outflows that reveal whether the current operating or business plan will meet the organization’s financial objectives.”

Anggaran dapat berupa aspek keuangan dan non keuangan dari rencana yang disajikan sebagai cetak biru dari perusahaan untuk diikuti dalam periode yang akan datang. Aspek keuangan dapat berupa pendapatan, arus kas, posisi keuangan, sedangkan aspek non keuangan berupa unit manufaktur, unit yang dijual, jumlah karyawan, banyak produk.

2.2.3.2 Tujuan dan manfaat anggaran

Menurut Hilton dkk. (2000: 625-626) anggaran memiliki lima tujuan utama, yaitu:

- “a. Perencanaan. Anggaran digunakan untuk mengkuantifikasikan rencana aksi.
- b. Memfasilitasi koordinasi dan komunikasi. Agar efektif, setiap manajer dalam organisasi harus perhatian dan mawas terhadap rencana yang dibuat oleh manajer lain.
- c. Mengalokasikan sumber daya. Anggaran merupakan satu alat untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas.
- d. Mengatur kinerja keuangan dan operasional. Anggaran adalah rencana, dan rencana dapat berubah. Walau begitu, sebuah anggaran merupakan tolaok ukur yang amat berguna ketika hasil aktual dapat diperbandingkan.
- e. Mengevaluasi kinerja dan menyediakan insentif. Memperbandingkan hasil aktual dengan yang dianggarkan juga dapat membantu manajer untuk mengevaluasi kinerja individu, departemen, divisi, atau organisasi secara keseluruhan.”

Hongren dkk. (2003: 177-178) menyatakan keuntungan anggaran sebagai berikut:

- “a. Sebagai bentuk perencanaan strategis dan implementasi dari rencana.
Anggaran amat berguna ketika ditempatkan menjadi kesatuan bagian dari analisis strategis. Strategi menspesifikasikan bagaimana sebuah organisasi mencocokkan kemampuannya dengan kesempatan yang ada di pasar untuk mencapai tujuan.
- b. Sebagai panduan dalam penilaian kinerja
Ketika rencana telah ditempatkan, kinerja perusahaan dapat diukur dengan anggaran yang dibentuk untuk rencana tersebut.
- c. Memotivasi manajer dan karyawan
Penelitian menunjukkan bahwa anggaran merupakan tantangan yang mencerminkan kinerja. Kebanyakan orang termotivasi untuk bekerja lebih intensif guna mencegah kesalahan daripada mencapai sukses. Ketika seseorang mendekati tujuan, mereka akan bekerja keras untuk mencapainya.
- d. Mendorong adanya koordinasi dan komunikasi antar subunit dalam perusahaan
Menyeimbangkan koordinasi semua faktor dari produksi atau jasa semua departemen dan fungsi bisnis dengan cara yang terbaik guna mencapai tujuan perusahaan.”

2.2.4 Struktur organisasi

Menurut Hongren dkk. (2003: 191) “organization structure is an arrangement of lines of responsibility within the organization”. Menurut Mulyadi (2001: 183) : “struktur organisasi mencerminkan pembagian dan hierarki wewenang dalam perusahaan”. Dengan struktur organisasi, manajemen tingkat atas melakukan pendelegasian wewenang kepada manajemen tingkat yang lebih rendah. “Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan.” (Mulyadi, 2001: 183).

Menurut Mulyadi (2001: 247) ada dua pendekatan untuk mengorganisasi sumber daya manusia:

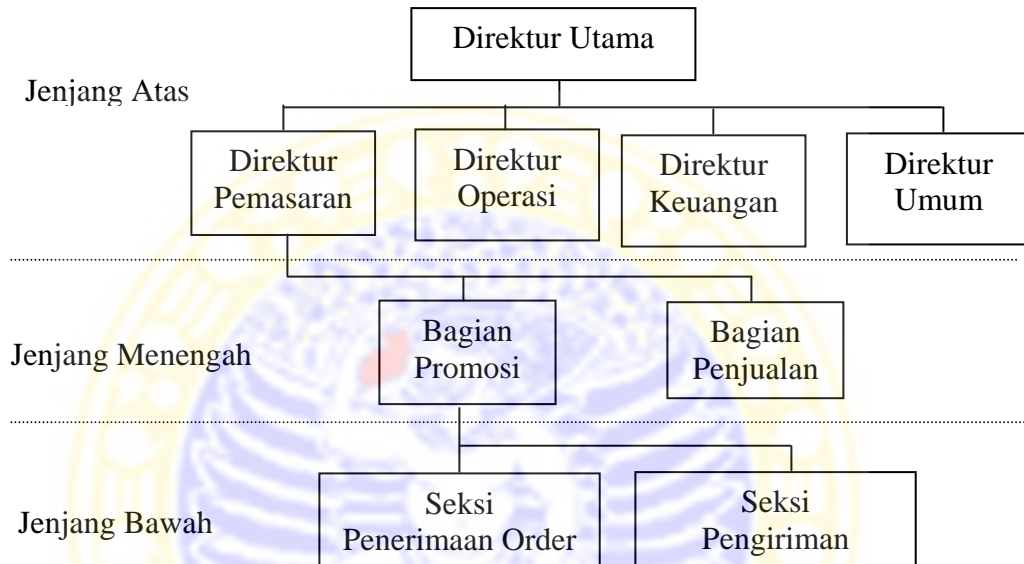
1. Pendekatan fungsional hierarkis

Pada pendekatan ini pembagian sumber daya manusia dilakukan dengan mengelompokkannya menurut fungsi, departemen, atau unit kerja lain berdasar keahlian dan mengkoordinasi usaha pencapaian tujuan melalui pembentukan organisasi berjenjang (hierarkis). Pendekatan ini menghasilkan organisasi berbentuk pyramid dimana semakin besar ukuran organisasi, maka akan semakin banyak fungsi yang dibentuk dan akan semakin tinggi jenjang organisasi yang dibangun.

Karakteristik pendekatan fungsional hierarkis menurut Mulyadi (2001: 249-250) adalah:

- a. Pendekatan ini membagi pekerjaan kedalam tugas-tugas terpisah, berurutan, dan sempit serta mengelompokkan kembali berbagai tugas terpisah tersebut kedalam departemen.
- b. Organisasi dibagi kedalam fungsi-fungsi atau unit terspesialisasi.
- c. Masing-masing orang melapor dan bertanggung jawab kepada seorang atasan yang aktifitas dan tujuannya juga secara relatif terspesialisasi.
- d. Sistem koordinasi dan pengendalian dilakukan dengan menyalurkan informasi ke atas dalam hierarki organisasi ke tangan pengambil keputusan yang diharapkan dapat menjamin bahwa semua bagian yang terspesialisasi serasi satu dengan yang lainnya dalam pencapaian tujuan organisasi.”

Gambar 2.3
Sebagian Sumber Daya yang Dibangun Berdasarkan
Pendekatan Fungsional Hierarkis



Sumber: Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 247

2. Pendekatan kepemilikan sistem

Pendekatan ini mengorganisasi sumber daya manusia sejalan dengan sistem yang digunakan untuk menghasilkan barang dan jasa bagi kepentingan pelanggan. Pada pendekatan ini, tim manajer atau manajer ditunjuk sebagai pemilik sistem yang bertanggung jawab untuk melakukan pengembangan berkelanjutan terhadap sistem tersebut.

2.2.5 Laporan pertanggungjawaban

Hilton dkk. (2000: 828) menyatakan “a performance report shows the budgeted and actual of key financial (or non financial) results appropriate for the type of responsibility center involved”. Kinerja dari setiap pusat pertanggungjawaban akan dikumpulkan per periode dalam sebuah laporan kinerja. Data pada laporan kinerja dapat membantu manajer untuk mengendalikan operasi agar dapat efektif dan efisien.

Menurut Welsch (2000: 475) yang diterjemahkan oleh Purwatiningsih, laporan kinerja yang dibuat haruslah:

- “1. Dibuat sesuai dengan struktur organisasi dan letak pertanggungjawaban (artinya menurut pusat-pusat pertanggungjawaban).
2. Dirancang untuk menjalankan prinsip manajemen pengecualian.
3. Berulang dan berkaitan dengan waktu yang singkat.
4. Disesuaikan dengan kebutuhan pengguna utama.
5. Sederhana, mudah dimengerti, dan berisi informasi penting saja.
6. Akurat dan dirancang untuk menunjukkan dengan tepat penyimpangan yang terjadi.
7. Dibuat dan disampaikan segera.
8. Harus memberi dorongan ke arah perbaikan.”

Dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban menurut Mulyadi (2001: 194):

- “1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.”

Format umum laporan pertanggungjawaban biaya menurut Mulyadi (2001: 195):

- “1. Nomor kode akun biaya.
2. Jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban.
3. Realisasi biaya bulan ini.
4. Anggaran biaya bulan ini.
5. Penyimpangan biaya bulan ini.
6. Realisasi biaya sampai dengan bulan ini.
7. Anggaran biaya sampai dengan bulan ini.
8. Penyimpangan sampai dengan bulan ini.”

Tabel 2.1
Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Bagian/Departemen/Direktur Laporan Pertanggungjawaban Biaya							
		Bulan ini			Sampai Dengan Bulan Ini		
Kode Rek.	Jenis Biaya/ Pusat Biaya	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan

Sumber: Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 195

“Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan manajemen yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya,...” (Mulyadi, 2001: 201). Oleh karena itu setiap biaya yang terjadi harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkat manajemen yang terdapat pada struktur organisasi. Menurut Mulyadi (2001: 193) untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggungjawaban, setiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat

dalam struktur organisasi diberi kode (disebut kode organisasi atau *organization code*) dengan struktur sebagai berikut:

- “1. Jenjang organisasi dibagi menjadi tiga tingkat: tingkat direksi, tingkat Departemen, dan tingkat bagian. Oleh karena itu, jenjang organisasi diberi kode dengan memakai tiga angka, yang setiap posisi angka mencerminkan jenjang organisasi.
2. Angka kesatu menunjukkan jenjang direksi, angka kedua menunjukkan jenjang departemen, sedangkan angka ketiga menunjukkan jenjang bagian.”

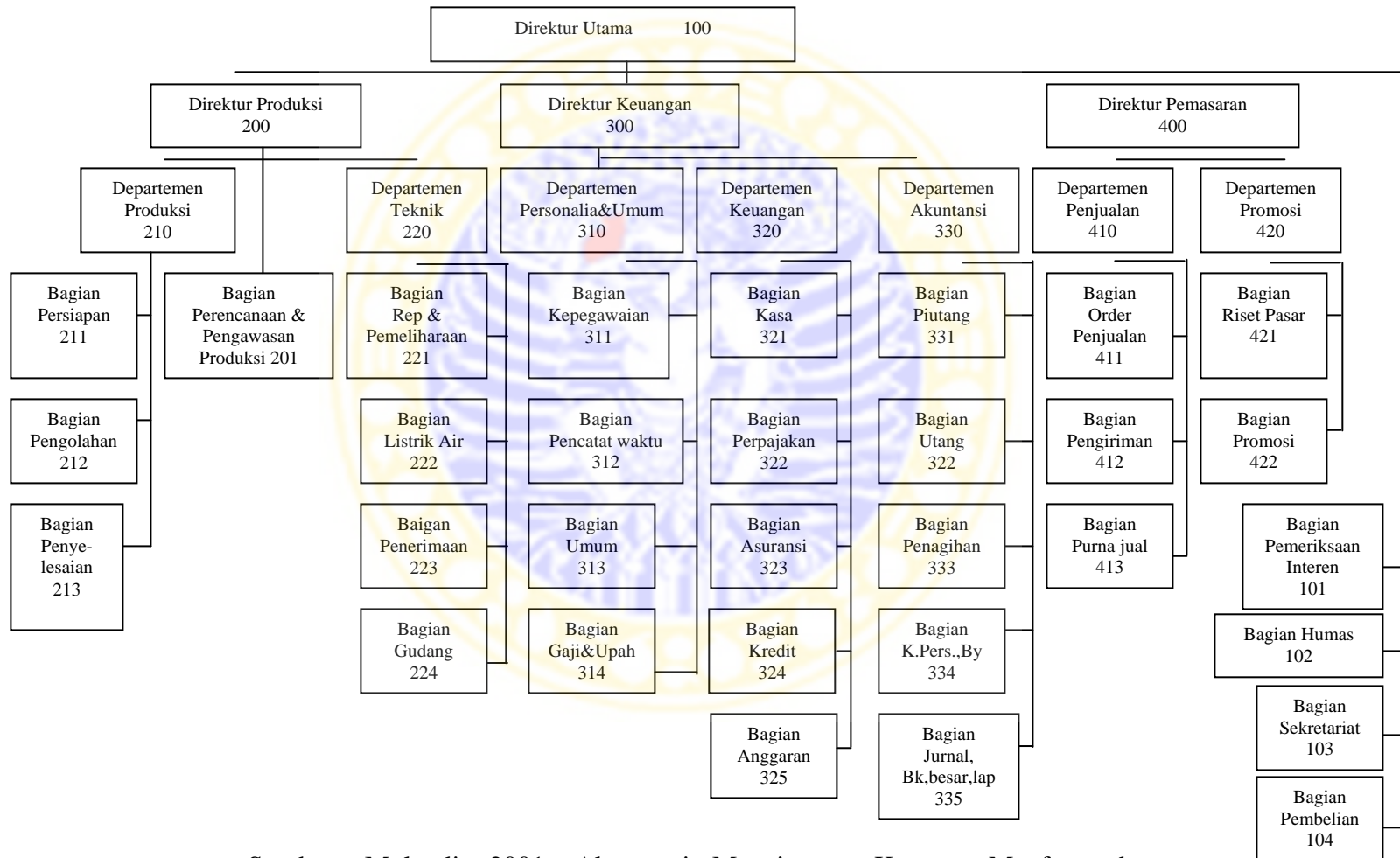
Contoh kode organisasi perusahaan yang menjadi model untuk menggambarkan sistem pelaporan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat dalam gambar 2.4.

Contoh dari pengkodean rekening dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

Akun buku besar dikelompokkan menjadi enam kelompok besar, yaitu:

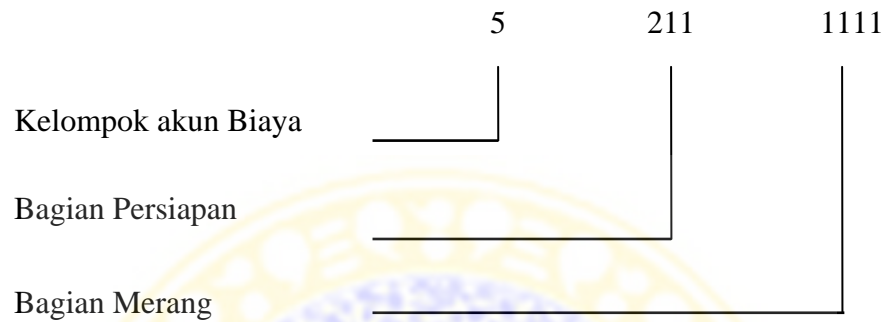
Kode Akun	Nama Akun
1	Aktiva
2	Utang
3	Modal
4	Pendapatan
5	Biaya
6	Pendapatan dan Biaya Diluar usaha

Gambar 2.4
Struktur Organisasi Perusahaan Manufaktur



Sumber: Mulyadi, 2001. Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 194

Gambar 2.5
Arti Posisi Angka dalam Kode Akun Biaya



Sumber: Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat. Halaman 203

Dari gambar di atas, dapat diketahui bahwa kode rekening untuk biaya merang adalah 5 211 1111.

2.3 Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja

2.3.1 Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja menurut Siegel dan Marconi (Mulyadi: 2001: 415-416) “penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Evaluasi kinerja menurut Blocher, dkk. (2001: 898) “adalah proses dimana para manajer-manajer pada segala tingkatan memperoleh informasi tentang kinerja tugas-

tugas didalam perusahaan dan menilai kinerja itu terhadap kriteria yang telah dibuat sebelumnya sebagaimana disusun dalam anggaran-anggaran, rencana-rencana, dan tujuan-tujuan.”

2.3.2 Manfaat penilaian kinerja

Mulyadi (2001: 416) menyatakan penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- “1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.”

2.3.3 Tahap penilaian kinerja

Penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001: 420) dilaksanakan dalam dua tahap utama: tahap persiapan dan tahap penilaian.

Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci:

- “1. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
Untuk memotivasi manajer secara efektif, tanggung jawab yang diBiayakan kepada manjer harus memenuhi kriteria berikut ini:
 - a. Tanggung jawab harus konsisten dengan wewenang yang dimiliki oleh manajer atas pendapatan dan/atau biaya.
 - b. Batas tanggung jawab harus teliti dan adil.
 - c. Untuk mengembangkan pengendalian operasional, daerah pertanggungjawaban yang diBiayakan kepada seorang manajer harus

dapat diukur efisiensi dan efektifitasnya dalam pemenuhan tugas khusus tertentu.

d. Kriteria evaluasi kinerja yang dipilih harus sesuai dengan ruang lingkup tanggung jawab yang diBiayakan kepada manajer.

2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
3. Pengukuran kinerja sesungguhnya.”

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

- “1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.”

Tujuan pokok penilaian kinerja menurut Muyadi (2001: 416) adalah “untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan.”

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai akuntansi pertanggungjawaban pernah dilakukan oleh Ristina Widya Tristanty dengan judul “*Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Salah Satu Alat Pengendalian Biaya pada Departemen Sales PT. Schneider Indonesia Surabaya*”. Hasil dari penelitian tersebut adalah akuntansi pertanggungjawaban yang dijalankan PT. Schneider Indonesia Surabaya cukup baik, hal ini dapat dilihat dari pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas sehingga tidak terjadi *overlapping* wewenang. Namun pengkodean pendapatan

dan biaya belum memenuhi syarat dalam laporan pertanggungjawaban karena belum dipisahkan antara rekening yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan.

Tema yang diangkat pada penelitian ini adalah mengenai akuntansi pertanggungjawaban yang dapat dimanfaatkan dalam menilai kinerja manajer divisi *marketing* dengan subyek penelitian yang berbeda, yaitu pada PT. X di Jakarta. Pembatasan lingkup penelitian pada divisi *marketing* saja dikarenakan adanya keterbatasan dalam pemerolehan dan pengumpulan data yang berkaitan dengan elemen-elemen data penelitian, yaitu penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Jenis pendekatan kualitatif digunakan dengan tujuan untuk menginterpretasikan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X dalam menilai kinerja para manajernya menurut pemahaman, pemikiran, dan persepsi peneliti tanpa melakukan uji hipotesis dengan metode statistik. Menurut Moleong (2000: 4): “penelitian kualitatif melakukan penelitian pada latar alamiah atau pada konteks suatu keutuhan.” Pendekatan kualitatif digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam dan melakukan interpretasi berdasar logika rasional dan latar belakang teori yang dimiliki peneliti mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X.

Kesimpulan yang dihasilkan dari penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan, karena penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif bersifat utuh dan menyeluruh serta dilakukan atas suatu peristiwa yang diamati secara nyata oleh peneliti.

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini saya membatasi masalah yang akan diteliti yaitu tentang bagaimana penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dijalankan PT. X dengan lingkup penelitian terbatas pada divisi *marketing*-nya saja. Hal ini dikarenakan

adanya keterbatasan dalam pemerolehan dan pengumpulan data yang berkaitan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Kemudian penelitian akan diarahkan pada laporan pertanggungjawaban biaya yang digunakan sebagai acuan dalam menilai kinerja manajer pada divisi *marketing*.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data kualitatif, dimana data yang dikumpulkan berdasarkan keadaan dan gambaran umum perusahaan yang tidak berupa angka-angka seperti prosedur dan kebijakan yang diterapkan perusahaan, struktur organisasi serta bagan struktur organisasi, dan uraian deskripsi jabatan.
2. Data kuantitatif, dimana data berupa angka-angka seperti anggaran biaya dan laporan pertanggungjawaban biaya.

Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Data primer, merupakan data yang diperoleh penulis langsung dari perusahaan melalui wawancara dan observasi langsung dengan pihak yang berkompeten dalam perusahaan.
2. Data sekunder, merupakan data yang diperoleh penulis dalam bentuk yang telah diolah atau jadi, dapat berupa dokumen perusahaan serta buku literatur yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dan penilaian kinerja.

3.4 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Survei pendahuluan

Merupakan kunjungan pendahuluan pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian dengan tujuan memperoleh gambaran umum, situasi, dan kondisi perusahaan serta mengetahui permasalahan yang akan diteliti.

2. Studi kepustakaan

Tahap ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari teori dan konsep dari literatur yang relevan dengan permasalahan penelitian. Studi kepustakaan digunakan sebagai landasan teoritis dalam pembahasan permasalahan penelitian.

3. Studi lapangan

Tahap ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman lebih lanjut mengenai prosedur dan kebijakan yang diterapkan perusahaan serta untuk memperoleh data yang akurat dan sesuai dengan permasalahan yang ada. Teknik yang digunakan dalam studi lapangan ini adalah:

- a. Dokumentasi, yaitu dengan melihat, membaca, mempelajari dokumen, catatan, formulir, buku, laporan yang berkaitan dengan masalah, misalnya struktur organisasi, deskripsi jabatan, anggaran, dan laporan kinerja.
- b. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak terkait dalam PT. X untuk memperoleh berbagai informasi

yang berkaitan dengan permasalahan, misalnya tentang sistem anggaran, pengkodean rekening, pengklasifikasian biaya, dan sistem pelaporan pertanggungjawaban dan penilaian kinerja.

- c. Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung pada PT. X untuk mengetahui lokasi perusahaan dan mengetahui pusat-pusat pertanggungjawaban pada perusahaan guna mencocokkan data yang diperoleh dari dokumentasi.

3.5 Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis secara deskriptif komparatif dengan pendekatan kualitatif, yaitu dengan menganalisis data-data yang telah terkumpul mengenai elemen-elemen akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X dan membandingkan antara keadaan sesungguhnya pada perusahaan yang diteliti dengan landasan teori yang ada. Hal ini dilakukan guna mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X telah sesuai konsep, sehingga dapat dimanfaatkan dalam menilai kinerja manajer pada divisi *marketing*. Adapun langkah-langkah analisis data yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Memperbandingkan elemen akuntansi pertanggungjawaban yang ada kemudian memberikan usulan perbaikan elemen yang lemah.

a. Struktur organisasi, dikaitkan dengan:

i. Desentralisasi

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban membutuhkan struktur organisasi yang terdesentralisasi dan terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban.

ii. Pendelegasian tugas

Struktur organisasi harus memberikan informasi yang jelas mengenai wewenang, tugas, fungsi, dan tanggung jawab pada unit-unit organisasi dalam perusahaan

iii. Rentang kekuasaan

Dalam struktur organisasi harus ditetapkan secara jelas batasan wewenang yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan manajemen untuk mengambil keputusan.

iv. Koordinasi

Koordinasi antar bagian sangat diperlukan karena keputusan yang dibuat oleh satu bagian dapat berpengaruh terhadap bagian yang lain dalam perusahaan.

b. Sistem anggaran

Proses penyusunan anggaran membutuhkan partisipasi manajemen tingkat bawah dimana setiap pusat pertanggungjawaban menyusun anggaran untuk

pusat pertanggungjawaban tersebut untuk mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

c. Biaya terkendali dan tidak terkendali

Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, biaya harus dikelompokkan berdasarkan keterkendiannya, karena hanya biaya yang dapat dikendalikan oleh seorang manajerlah yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer tersebut.

d. Sistem pengkodean rekening biaya

Pengkodean rekening harus dapat menunjukkan jenis biaya yang terjadi dan manajer yang bertanggung jawab atas biaya tersebut.

2. Laporan pertanggungjawaban sebagai dasar penilaian kinerja manajer:

- a. Laporan yang dibuat harus menunjukkan anggaran, realisasi dan penyimpangan yang terjadi.
- b. Laporan harus disusun sesuai dengan struktur organisasi dan tingkatan manajemen yang ada dalam PT. X
- c. Laporan harus menunjukkan adanya pemisahan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan.

3. Memanfaatkan laporan pertanggungjawaban sebagai acuan dalam menilai kinerja manajer dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasinya.

4. Menarik kesimpulan dan saran.

BAB 4

PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. X merupakan perusahaan semi manufaktur dalam industri otomotif sebagai agen tunggal dan pemegang merek (ATPM) X, industri komponen dan perakitan untuk kendaraan bermotor niaga roda empat khususnya untuk bus kategori III dan truk kategori III dan V serta memasarkan, menyalurkan dan menjual hasil-hasil produksi tersebut untuk pasaran di Indonesia dan memberikan jasa purna jual.

Jalur pemasaran hasil produksi PT. X yang berkedudukan di Jakarta ini langsung dijual kepada distributor tunggalnya dalam hal ini adalah PT. AX. Dengan jalur pemasaran langsung ke distributor tunggalnya tersebut, maka besar kecilnya penjualan dan produksi perusahaan akan sangat tergantung pada kinerja distributor tunggalnya tersebut dalam melakukan penjualan di seluruh wilayah di Indonesia. Perusahaan juga dapat melakukan penjualan langsung ke pemerintah RI dan kedutaan besar negara asing apabila memenangkan tender yang diadakan oleh yang bersangkutan.

Bus dan truk X yang diproduksi oleh perusahaan memiliki beberapa tipe dan spesifikasi yang berbeda satu sama lain, dimana terdapat tiga tipe untuk bus dan enam tipe truk kategori 3 dan empat tipe truk kategori 5.

Dalam pengembangan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, perusahaan bekerja sama dengan berbagai pihak dengan melakukan pendidikan dan

pelatihan atas karyawan yang dimilikinya secara berkesinambungan. Setiap karyawan sesuai dengan bidang tugasnya dan rentang tugas dalam suatu unit kerja tersebut minimal dalam satu tahun 1 (satu) kali ditugaskan untuk menjalani pendidikan atau pelatihan yang diselenggarakan. Di harapkan setiap karyawan memiliki *sense of good quality* atas setiap tugas dan tanggung jawab yang diBiayakan kepadanya

Pasar Kendaraan niaga jenis truk dan bus kategori 3 di Indonesia memiliki daya saing yang cukup tinggi di antara beberapa ATPM yang ada di Indonesia, yakni sebanyak empat kompetitor lainnya bersaing untuk memperebutkan *market share* didalam pasar di seluruh wilayah Indonesia. Sehingga untuk memenangkan persaingan tersebut perusahaan melakukan proses efisiensi dan efektivitas atas setiap proses dan aktifitas yang dilakukannya.

4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. X berdasarkan anggaran dasar perusahaan berbentuk garis dengan rentang tanggung jawab dan tugas masing masing yakni :

Board of Directors

Perseroan diurus oleh Direksi. Direksi perseroan terdiri atas delapan orang anggota dengan susunan sebagai berikut :

1. Seorang Presiden Direktur
2. Seorang Wakil Presiden Direktur
3. Enam orang Direktur :
 - a. Dua orang Direktur *Marketing*, seorang wakil dari pemegang saham asing.

- b. Seorang Direktur *Production*
- c. Dua orang Direktur *Finance*, seorang wakil dari pemegang saham asing.
- d. Direktur *Human Resources & Development*

Para anggota Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham dari calon-calon yang diajukan oleh para pemegang saham sesuai dengan ketentuan yang berikut :

- a. Presiden Direktur, Wakil Presiden Direktur dan empat Direktur harus diangkat dari calon-calon yang diajukan oleh pemegang saham pihak Indonesia
- b. Dua orang Direktur harus diangkat dari calon-calon yang diajukan oleh pemegang saham pihak asing.

Para anggota direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham untuk jangka waktu sejak tanggal yang diputuskan pada Rapat Umum Pemegang Saham yang mengangkat mereka sampai penutupan Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan Ketiga setelah tanggal pengangkatan mereka.

Presiden Direktur berhak dan berwenang mewakili dan bertindak untuk dan atas nama Direksi dan perseroan, namun jika Presiden Direktur tidak hadir, Wakil Presiden Direktur berhak untuk bertindak untuk dan atas nama Direksi dan Perseroan.

Direktur *Marketing*

- 1. Bertanggung jawab penuh di dalam penjualan kendaraan bus dan truk di seluruh wilayah Indonesia dan proaktif mencari daerah pemasaran baru.

2. Melakukan koordinasi dengan Direktur Keuangan dalam menentukan harga jual kendaraan dan dengan Direktur Produksi dalam menentukan pembuatan produk type baru.
3. Bertanggung jawab atas keikutsertaan perusahaan dalam tender-tender kepada pemerintah, kedutaan besar negara asing maupun perusahaan-perusahaan swasta lainnya yang membutuhkan jumlah kendaraan dalam jumlah besar.
4. Melakukan riset atas *market share* dan prospek penjualan type tertentu di masa yang akan datang dan melakukan analisa kekuatan dan kelemahan produk perusahaan.
5. Membuat *sales projection* setiap tahunnya dan ikut menetapkan asumsi-asumsi yang mendasari pembuatan *sales projection* tersebut.
6. Meningkatkan *performance* dan *image* atas produk yang dihasilkan oleh perusahaan dengan promosi dan *customer satisfaction* yang baik.
7. Bertanggung jawab terhadap penyeleksian Dealer X di wilayah Indonesia.

Direktur Marketing membawahi Divisi *Marketing* yang dijabat oleh seorang *General Manager Marketing*. Tugas dan tanggung jawab *General Manager Marketing* adalah sebagai berikut :

1. Membantu Direktur *Marketing* dalam melakukan penjualan kendaraan di seluruh Indonesia dan mewakili Direktur *Marketing* apabila berhalangan hadir dalam keikutsertaan perusahaan dalam tender-tender yang dilakukan
2. Melakukan koordinasi dan bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas antar departemen di divisi *marketing*, yang terdiri dari tiga departemen, yakni

Departemen *Marketing Support and promotion*, Departemen *Service*, dan Departemen *Spare Parts*.

3. Bertanggung jawab dalam proses seleksi penerimaan karyawan untuk posisi manager, supervisor dan staf lainnya serta terhadap jenjang karir masing-masing karyawan dalam fungsional marketing.
4. Meningkatkan *image* produk dan *customer satisfaction* baik dalam hal *after sales service* unit maupun spare parts .
5. Bertanggung jawab atas pembukaan *Delivery Order*.
6. Melakukan koordinasi dengan divisi lainnya di dalam perusahaan, seperti dalam hal pembuatan *production schedule*, dan penentuan harga jual produk dalam hal yang khusus.
7. Melakukan perencanaan pembuatan type kendaraan baru.

Divisi *Marketing* membawahi tiga departemen yang dipimpin oleh kepala departemen atau Manager, yaitu :

A. Departemen *Marketing Support & Promotion*

Departemen *Marketing Support and Promotion* dipimpin oleh seorang Manager dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap penjualan secara nasional.
2. Melakukan analisis atas area pasar produk perusahaan dan produk pesaing.
3. Mengkoordinasikan wilayah tugas dan melakukan pelatihan bagi *salesman* dan *sales supervisor*

4. Melakukan operasional promosi di media cetak dan elektronik serta media lainnya.
5. Melakukan pengawasan atas operasional pengiriman kendaraan dari kantor pusat ke cabang-cabang kantor penjualan produk X dan Dealer.
6. Melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap keluar masuknya kendaraan unit di gudang.
7. *Sales Preparation* dan *distribution* serta *sales instruction*.
8. Mengontrol persediaan kendaraan *finished unit* di gudang perusahaan dan di gudang PT. X maupun di dealer.
9. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan kegiatan nasional, seperti pameran.

B. Departemen Service

Dipimpin oleh seorang manager, dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap *warranty claim* kendaraan yang terjual dari customer dan melakukan proses pengajuan *warranty claim* ke vendor dan principal.
2. Melakukan analisa atas kerusakan yang terjadi dan melakukan pengawasan terhadap proses perbaikan kendaraan tersebut.
3. Memberikan dukungan terhadap program marketing dan produk baru.
4. Ikut menjaga *image* produk dengan pelayanan terhadap customer yang memuaskan.
5. Membuat program pelatihan dan pendidikan bagi mekanik bengkel.

C. Departemen Spare Parts

Departemen *Spare Parts* dipimpin oleh seorang manager dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap penjualan spare parts di seluruh cabang PT. X dan dealer di wilayah Indonesia dan pengembangan pasar baru.
2. Melakukan *Spare parts business analysis*.
3. Melakukan kontrol terhadap persediaan dan logistik spare parts.
4. Menentukan kebijakan harga jual dan *discount* penjualan spare parts.
5. Melakukan pengawasan terhadap dealer spare parts.
6. Bertanggung jawab terhadap operasional administrasi departemen spare parts.

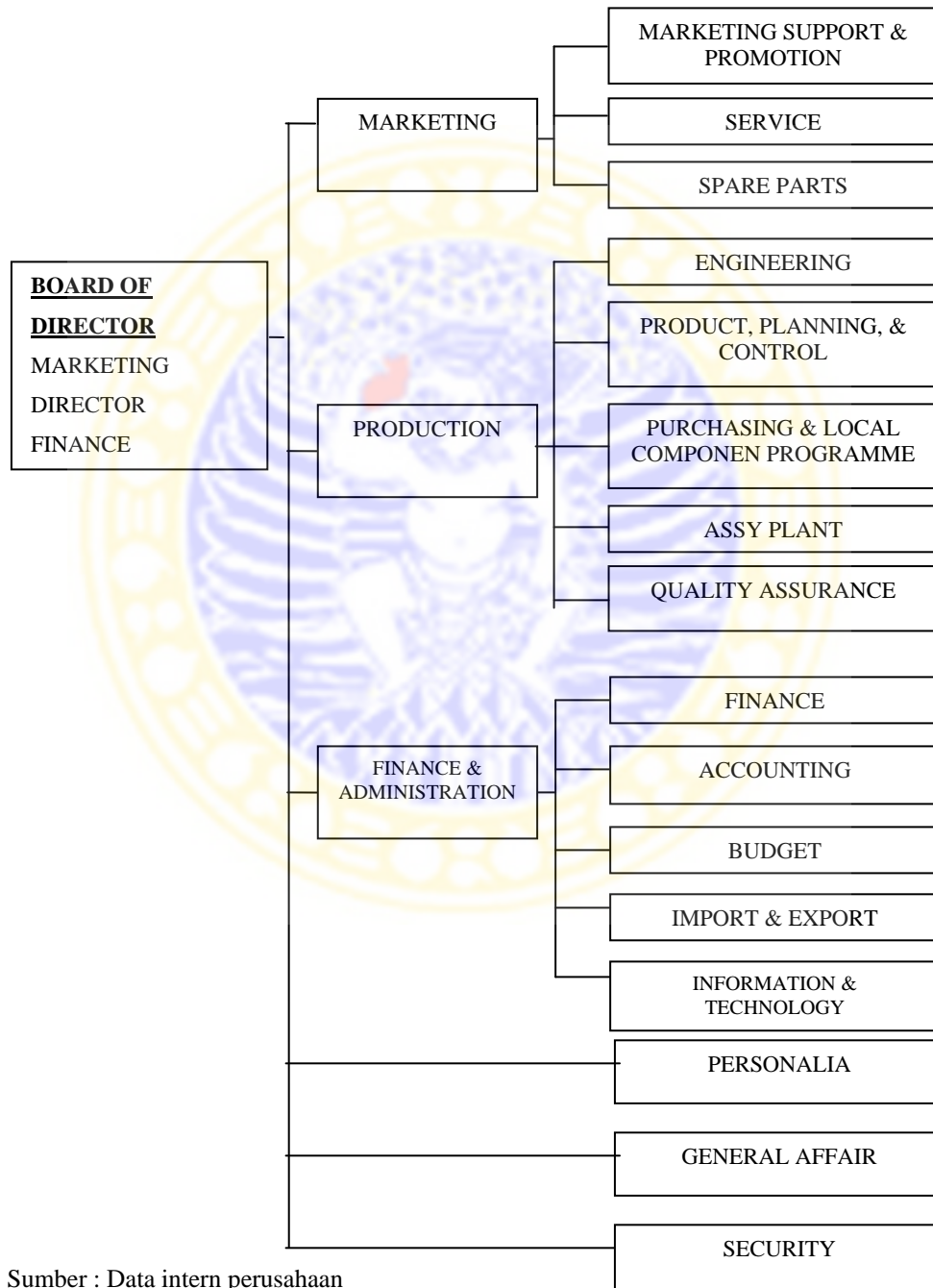
4.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Penilaian prestasi kerja adalah penilaian seorang pekerja oleh atasannya berdasarkan prestasi kerja atau hasil kerja seorang pekerja dalam tingkatan keberhasilan pada pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja berlangsung selama pekerja masih bekerja.

Tujuan dilakukannya penilaian prestasi kerja pada PT. X adalah untuk memperoleh bahan pertimbangan yang digunakan untuk mengukur kemampuan pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, untuk perencanaan dan pengembangan karir pekerja, pengembangan diri serta penempatan, dan untuk memberikan penghargaan bagi pekerja yang berprestasi baik selama periode penilaian tersebut.

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT. X Jakarta



Sumber : Data intern perusahaan

Penilaian prestasi kerja pada PT. X dilakukan satu tahun sekali pada setiap bulan november tahun berjalan atas kinerja selama dua belas bulan, yaitu bulan november sampai dengan bulan desember tahun sebelumnya dan bulan januari sampai dengan bulan oktober tahun berjalan. Dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja, seorang pekerja dinilai oleh atasannya masing-masing, yaitu seorang manager masing-masing departemen. Untuk seorang supervisi dan manager departemen, penilaian dilakukan oleh seorang general manager pada divisi yang bersangkutan.

Prestasi kerja dinilai atas beberapa kriteria tertentu berdasarkan golongan dan jabatan tertentu. Untuk staf (golongan 1-3) penilaian didasarkan pada: a) hasil kerja; b) karakteristik pribadi, meliputi sikap, absensi, dan kerjasama. Sedangkan untuk supervisi ke atas (golongan 4-5) penilaian didasarkan pada: a) hasil kerja; b) karakteristik pribadi, meliputi sikap, absensi, dan kerjasama; dan c) manajemen bawahan. Setelah penilaian dilakukan oleh atasan masing-masing, maka hasil penilaian tersebut akan dirapatkan dalam rapat direksi untuk memperoleh keputusan final atas penilaian prestasi pekerja tersebut.

Penilaian prestasi kerja/kinerja yang dilakukan perusahaan di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan menggunakan akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja para manajernya. Di bawah ini dijelaskan syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang terdapat pada PT. X Jakarta:

4.3.1 Anggaran

Untuk dapat mengukur tingkat prestasi kerja berdasarkan ukuran keuangan yang dicapai oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban, maka diperlukan sistem anggaran bagi masing-masing unit.

Penyusunan anggaran pada PT. X dilakukan untuk lima tahunan, satu tahunan dan kuartalan setiap empat bulan sekali yang disebut outlook untuk dijadikan review atas pelaksanaan anggaran yang sedang berjalan. Anggaran untuk lima tahunan yang disusun oleh departemen anggaran akan digunakan dalam proses penyusunan anggaran tahunan yang juga akan digunakan dalam proses penyusunan outlook. Anggaran disusun berdasarkan kebijakan manajemen perusahaan dalam bentuk kebijakan perusahaan yang diturunkan dari *Strategic Blue Print* (SBP) yang ditetapkan oleh GRUP AX. SBP berisi paparan lingkup bisnis, visi, misi, objektif, dan strategi grup AX. SBP disusun dengan melakukan formulasi strategis yang berupa antara lain: analisis industri secara kuantitatif dan kualitatif; dan penentuan *critical market*. Dari SBP akan diturunkan menjadi kebijakan manajemen perusahaan lima tahunan dan satu tahunan. Kebijakan manajemen perusahaan lima tahunan akan digunakan dalam proses penyusunan anggaran untuk lima tahunan, begitu pula kebijakan manajemen perusahaan satu tahunan yang akan digunakan dalam proses penyusunan anggaran satu tahunan. Berdasarkan kebijakan manajemen perusahaan satu tahunan akan disusun kebijakan divisi untuk satu tahunan. Kebijakan divisi berisi aktifitas yang berhubungan dengan pengembangan strategis, yang mencakup hal-hal antara lain: pencapaian *customer retention* dan *new development*, perbaikan

margin operasi dengan menekan pemborosan untuk menurunkan *cost of quality*, peningkatan produktifitas karyawan, efisiensi rantai suplai, dan pemanfaatan teknologi. Adapun proses penyusunan anggaran yang dilakukan PT. X adalah sebagai berikut:

PT. AX – head office (AX-HO) mengirimkan asumsi makro dan proyeksi penjualan lima tahunan ke departemen anggaran. Divisi Pemasaran dan Penjualan mengirimkan data rencana penjualan lima tahunan untuk ekspor, suku cadang dan unit ke departemen anggaran. Kemudian Departemen anggaran membuat master budget untuk lima tahunan. Berdasarkan SBP, direksi membuat kebijakan manajemen perusahaan untuk kemudian dijadikan dasar oleh divisi terkait untuk dibuat kebijakan divisi. Berdasarkan kebijakan manajemen perusahaan dan kebijakan divisi, masing-masing departemen membuat rencana aktifitas.

Departemen anggaran menerima data rencana penjualan tahunan untuk ekspor, suku cadang, dan unit dari divisi pemasaran dan penjualan. Anggaran beserta rincian atau penjelasannya digabungkan pada departemen anggaran dan dilakukan review dengan melakukan presentasi rencana aktifitas beserta nilai anggarannya oleh setiap manager departemen. Proposed budget atau anggaran yang diajukan kemudian dilakukan proses *balancing* oleh departemen anggaran bersama direksi untuk memperoleh persetujuan. *Balancing* yang dilakukan meliputi kelayakan sebuah rencana aktifitas dan anggarannya untuk dijalankan. Jika proposed budget disetujui oleh direksi, maka segera dibuat master budget dan dilakukan pendistribusian anggaran ke setiap departemen. Anggaran dicatat dan diteruskan melalui sistem SAP

yang dapat di-*upload* oleh setiap manager departemen masing-masing. Alur penyusunan anggaran pada PT. X dapat dilihat pada gambar 4.3.

Pada PT. X perubahan anggaran dapat dilakukan melalui mekanisme yang ada sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui *replacement budget* atau *additional budget*. Hal tersebut dapat dimungkinkan apabila terjadi pengeluaran yang tidak dapat direncanakan sebelumnya atau kesalahan asumsi dalam penyusunan anggaran. Pengeluaran tersebut harus bersifat penting, mendesak, dan sangat dibutuhkan demi kelancaran operasional departemen atau divisi tersebut. Contohnya: Perbaikan / penggantian alat kerja yang terjadi secara mendadak, tugas yang harus dilakukan karena terjadi masalah secara mendadak. *Replacement budget* dapat dilakukan jika pada divisi atau departemen bersangkutan tersedia anggaran yang cukup untuk digantikan dengan kepentingan yang mendesak tersebut. Misalnya pada departemen A mempunyai anggaran perbaikan dan perawatan sebesar Rp 10.000.000,- tiba-tiba terjadi kerusakan yang memerlukan biaya perbaikan sebesar Rp 15.000.000,- maka departemen tersebut dapat menggunakan anggaran biaya perbaikan dan perawatan tersebut sebesar Rp 10.000.000,- dan mengajukan *replacement budget* sebesar Rp 5.000.000,- dari anggaran item biaya lain. Informasi ketersediaan anggaran dapat diakses melalui SAP oleh setiap manager departemen. Jika anggaran yang ada cukup untuk menutupi biaya kepentingan yang mendesak tersebut, maka manager departemen dapat mengajukan proposal *replacement budget* kepada departemen anggaran dan harus memperoleh persetujuan general manager divisi keuangan. Sedangkan *additional budget* dapat dilakukan jika ketersediaan anggaran yang ada

pada departemen tersebut tidak mencukupi penambahan biaya yang dibutuhkan. Manager departemen mengajukan proposal *additional budget* kepada departemen anggaran dan harus memperoleh persetujuan direktur keuangan dan wakil presiden direktur atau presiden direktur. Jika *replacement* atau *additional budget* telah disetujui maka anggaran yang digantikan atau ditambah tersebut akan diproses melalui SAP dan didistribusikan ke departemen yang mengajukan. Alur penyusunan *replacement* atau *additional budget* dapat dilihat pada gambar 4.4.

4.3.2 Klasifikasi Biaya

Dalam akuntansi pertanggungjawaban manajer harus mempertanggungjawabkan biaya-biaya yang secara langsung dapat dikendalikan dalam wilayah tanggung jawabnya pada laporan pertanggungjawaban. Manajer harus melakukan pemisahan antara biaya yang terkendali dan biaya yang tidak terkendali. Dalam pelaksanaannya, biaya yang terjadi pada PT. X telah terklasifikasi berdasarkan pengendaliannya, yaitu terklasifikasi menurut pusat biayanya. Setiap pusat biaya memiliki kode pusat biaya masing-masing yang akan memperlihatkan rincian rekening biaya yang terjadi pada pusat biaya tersebut. Kode pusat-pusat biaya pada PT. X adalah sebagai berikut:

1. B-103-1540 adalah kode pusat biaya *unit vehicle*. Pusat biaya ini adalah pusat biaya yang berkaitan dengan pemasaran dan penjualan produk PT. X dalam hal ini adalah kendaraan truk dan bus. Pusat biaya ini termasuk dalam struktur departemen *marketing support and promotion*.

2. B-106-1540 adalah kode pusat biaya *unit sp-m*. Pusat biaya ini adalah pusat biaya khusus untuk even promosi pemasaran saja, misalnya even seperti pameran dan expo. Pusat biaya ini termasuk di dalam struktur departemen *marketing support and promotion*. M merupakan kepanjangan dari *material*.
3. B-201-1540 adalah kode pusat biaya *parts*. Pusat biaya ini khusus untuk pemasaran dan penjualan suku cadang produk PT. X dan termasuk dalam struktur departemen *spare parts*.
4. O-101-1540 adalah kode pusat biaya *unit sp-p*. Pusat biaya ini khusus untuk *special project* atau proyek khusus, misalnya penjualan kendaraan ke kedutaan-kedutaan melalui tender ataupun penjualan ke institusi, lembaga, ataupun organisasi tertentu seperti kepolisian dan sebagainya juga melalui tender. P merupakan kepanjangan dari *project*. Pusat biaya ini termasuk dalam struktur departemen *marketing support & promotion*.
5. M-601-1540 adalah kode pusat biaya *service*. Pusat biaya ini termasuk dalam struktur departemen jasa.

Kode angka 1540 merupakan kode bisnis area PT. X untuk wilayah Jakarta.

4.3.3 Kode rekening

Kode rekening yang digunakan oleh PT. X meliputi:

1. Kode rekening/akun

Kode rekening/akun menunjukkan identitas masing-masing jenis perkiraan.

Dasar pemberian kode rekening adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Kode Rekening PT. X Jakarta

Kode	Kelompok Rekening
1	Harta lancar
2	Harta Tetap
3	Hutang jangka pendek
4	Hutang jangka panjang
5	Equitas
6	Penjualan
7	Biaya
9	Pendapatan dan biaya lain-lain

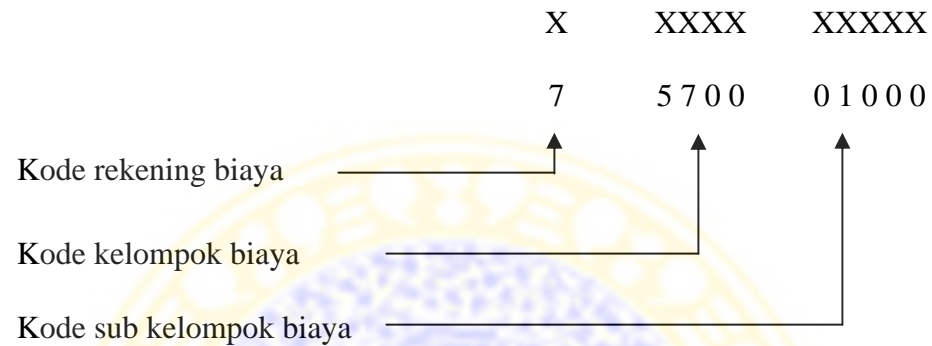
Sumber : Data Intern perusahaan

2. Kode rekening biaya

Perusahaan menggunakan kode rekening untuk mengidentifikasi jenis biaya yang terjadi, serta untuk kepentingan klasifikasi biaya dan pencatatan. Secara umum kode rekening biaya pada PT. X terdiri dari sepuluh digit dengan susunan sebagai berikut:

Gambar 4.2

Kode Rekening Biaya PT. X Jakarta




Sumber : Data intern perusahaan

Kode rekening biaya PT. X yang menunjukkan jenis biaya secara lengkap dapat dilihat sebagai berikut:

7 1200 02000	Kesejahteraan Karyawan : Kantin
7 1200 99000	Kesejahteraan Karyawan : Lain-Lain
7 1300 02000	Pendidikan & Pelatihan
7 2300 00000	Hiburan
7 3000 00000	Penelitian Dan Pengembangan
7 4100 01000	Iklan Dan Promosi : Iklan
7 4100 03000	Iklan Dan Promosi : Material
7 4100 07000	Iklan Dan Promosi : Luar Ruangan
7 4100 09000	Iklan Dan Promosi : Acara Khusus
7 4100 99000	Iklan Dan Promosi : Lain-Lain



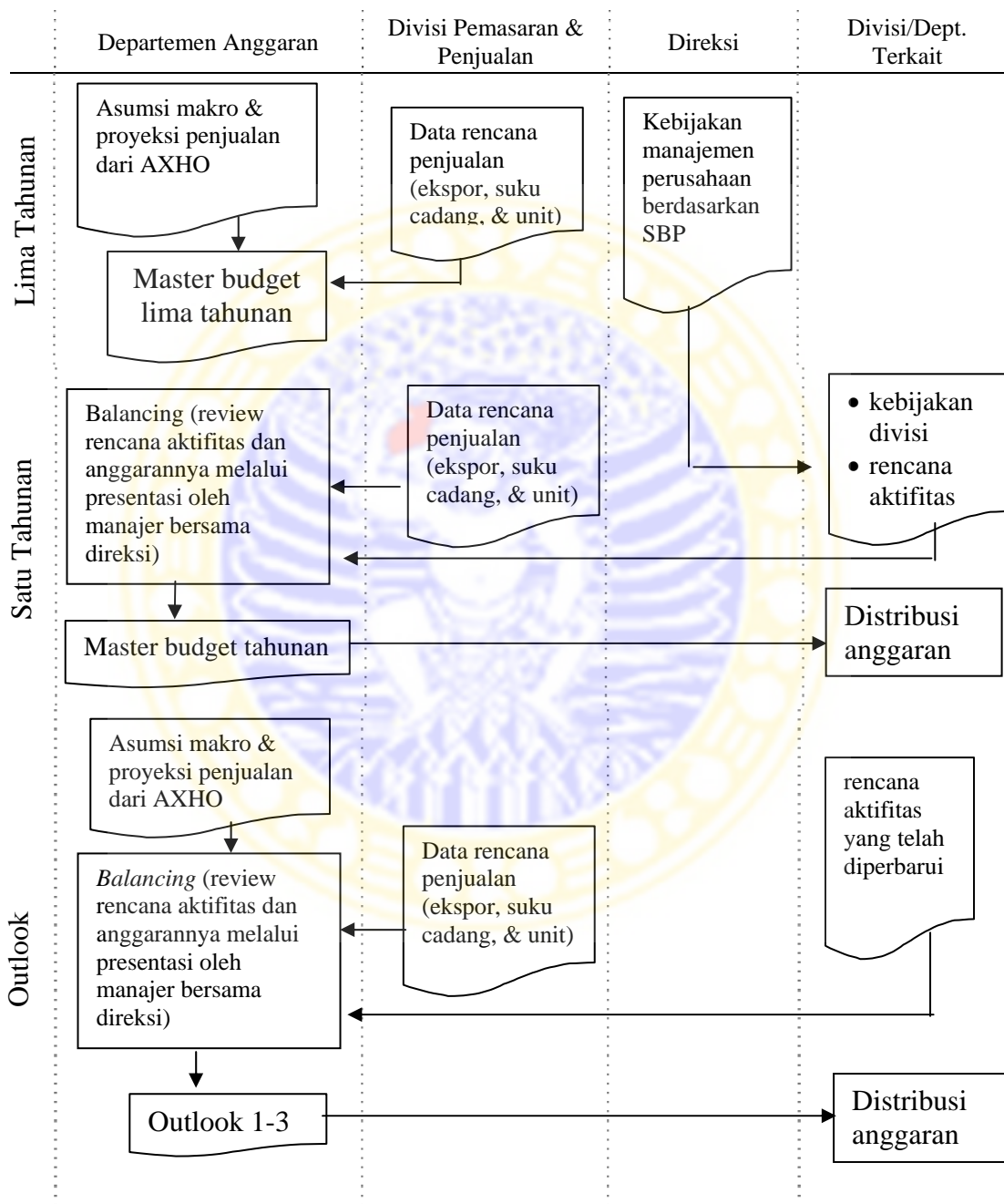
7 4200 00000	Komisi Penjualan
7 4500 00000	Jasa Pasca Penjualan
7 4600 02000	Penyimpanan, Pengapalan, Dan Pengepakan
7 4700 02000	Pra Pengiriman : Bahan Bakar
7 4700 04000	Pra Pengiriman : Perbaikan
7 5100 99000	Peralatan & Perlengkapan : Peralatan
7 5200 03000	Perbaikan & Perawatan : Tranportasi
7 5200 04000	Perbaikan & Perawatan : Peralatan Kantor
7 5200 09000	Perbaikan & Perawatan : Peral. & Perleng. Lain
7 5200 14000	Perbaikan & Perawatan : Perlengkapan Lain
7 5300 00000	Bahan Bakar & Pelumas
7 5400 03000	Utilitas & Energi : Gas
7 5500 01000	Telekomunikasi : Telepon
7 5500 02000	Telekomunikasi : Pos
7 5600 01001	Perjalanan Luar Negeri : Tiket
7 5600 01002	Perjalanan Luar Negeri : Hotel
7 5600 01003	Perjalanan Luar Negeri : Akomodasi
7 5600 01004	Perjalanan Luar Negeri : Taksi/Kendaraan Pribadi
7 5600 01005	Perjalanan Luar Negeri : Lain-Lain
7 5600 02001	Perjalanan Domestik : Tiket
7 5600 02002	Perjalanan Domestik : Hotel
7 5600 02003	Perjalanan Domestik : Akomodasi



7 5600 02004	Perjalanan Domestik : Taksi/Kendaraan Pribadi
7 5700 01000	Kantor : Perlengkapan Kantor
7 5700 03000	Kantor : Perlengkapan Komputer
7 5700 04000	Kantor : Peralatan Kantor
7 5700 07000	Kantor : Materai
7 5700 99000	Kantor : Lain-Lain
7 5900 03000	Sewa : Peralatan
7 5900 05000	Sewa : Transportasi
7 6200 01000	Klaim : Klaim Lokal
7 6200 02000	Klaim : Klaim Jaminan
7 7100 02000	Pajak & Perijinan : Retribusi & Pendaftaran
7 7200 10000	Jasa Profesional : Jasa Manajemen
7 7300 02000	Bantuan Perdagangan : Kadin, Gaikindo, Dll.

Gambar 4.3

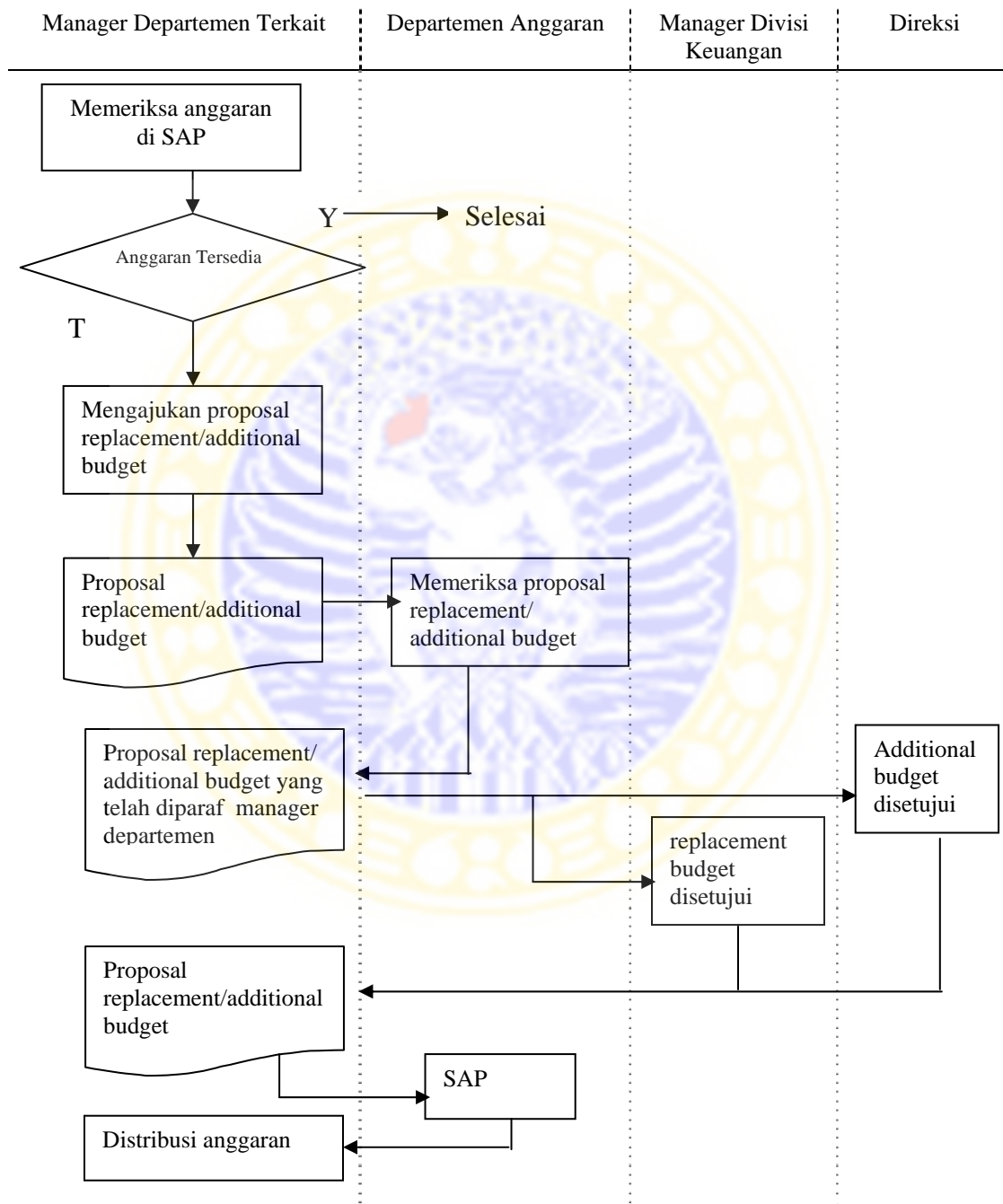
Alur Penyusunan Anggaran PT. X Jakarta



Sumber: Data perusahaan yang telah diolah

Gambar 4.4

Alur Penyusunan Replacement atau Additional Budget PT. X Jakarta



Sumber: Data perusahaan yang telah diolah

Tabel 4.2

Anggaran Pusat Biaya *Unit Vehicle*

Pusat Biaya : B-103-1540 <i>Unit Vehicle</i>		
Penanggung Jawab : Yunus Sunaryo		
Periode : 1 s/d 12 2007		
Element Biaya		Anggaran
712 000 2000	Kesejahteraan karyawan : Kantin	1,834,000
712 009 9000	Kesejahteraan karyawan : Lain-lain	800,000
	* Biaya Kesejahteraan karyawan	2,634,000
723 000 0000	Hiburan	7,100,844
	* Biaya hiburan	7,100,844
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	(8,255,339)
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	(8,255,339)
741 000 1000	Iklan & promosi : iklan	103,102,400
741 000 3000	Iklan & promosi : material	(190,790,536)
741 000 9000	Iklan & promosi : acara khusus	639,968,506
	* Biaya Iklan & promosi	552,280,370
747 000 2000	Biaya pra pengiriman : bahan bakar	57,964,000
747 000 4000	Biaya pra pengiriman : perbaikan	61,045,023
	* Biaya pra pengiriman	119,009,023
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	3,642,890
	* Biaya telekomunikasi	3,642,890
756 000 2001	Perjalanan domestik : tiket	3,720,000
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	1,000,000
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	603,000
756 000 2004	Perjalanan domestik : taksi/kendaraan pribadi	829,000
756 000 2005	Perjalanan domestik : lain-lain	400,000
	* Biaya perjalanan	6,552,000
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	5,823,900
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	4,748,300
757 000 4000	Biaya Kantor : peralatan kantor	150,000
757 000 7000	Biaya Kantor : materai	480,000
	* Biaya Kantor	11,202,200
759 000 5000	Sewa : transportasi	750,000
	* Biaya sewa	750,000
771 000 2000	Pajak & perijinan : retribusi & pendaftaran	35,000,000
	* Pajak & perijinan	35,000,000
773 000 2000	Bantuan profesional & perdagangan : KADIN & GAIKINDO	24,000,000
	* Bantuan profesional & perdagangan : KADIN & GAIKINDO	24,000,000
	Total	753,915,988

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.3

Anggaran Pusat Biaya Parts

Pusat Biaya : B-201-1540 <i>Parts</i>		
Penanggung Jawab : Budi Prasetyo		
Periode : 1 s/d 12 2007		
Elemen Biaya		Anggaran
712 000 2000	Kesejahteraan karyawan : Kantin	31,985,152
712 009 9000	Kesejahteraan karyawan : Lain-lain	7,400,000
	* Biaya Kesejahteraan karyawan	39,385,152
713 000 2000	Pelatihan & Pendidikan	2,500,000
	* Pelatihan & Perekrutan	2,500,000
723 000 0000	Hiburan	5,545,648
	* Biaya hiburan	5,545,648
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	11,471,416
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	11,471,416
741 000 3000	Iklan & promosi : material	29,693,493
741 000 7000	Iklan & promosi : luar, display material	0
741 000 9000	Iklan & promosi : acara khusus	11,856,504
741 009 9000	Iklan & promosi : lain-lain	17,219,400
	* Biaya Iklan & promosi	58,769,397
742 000 0000	Komisi Penjualan	513,500,000
	* Biaya Komisi penjualan	513,500,000
751 009 9000	Peralatan & Perlengkapan : Peralatan	1,772,750
	* Peralatan & Perlengkapan	1,772,750
752 000 3000	Perbaikan & Perawatan : transportasi	2,431,500
752 000 4000	Perbaikan & Perawatan : peralatan kantor	1,000,000
752 000 9000	Perbaikan & Perawatan : peralatan & perlengkapan lain	335,000
752 001 4000	Perbaikan & Perawatan : Lainnya	711,500
	* Biaya Perbaikan & Perawatan	4,478,000
753 000 0000	Bahan Bakar & Pelumas	150,000
	* Bahan Bakar & Pelumas	150,000
754 000 3000	Utilitas & energi : gas	466,000
	* Utilitas & energi	466,000
755 000 1000	Telekomunikasi : telepon	600,000
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	2,396,390
	* Biaya telekomunikasi	2,996,390
756 000 1001	Perjalanan Luar Negeri : tiket	6,000,000
756 000 1002	Perjalanan Luar Negeri : hotel	1,020,000
756 000 1003	Perjalanan Luar Negeri : akomodasi	1,530,000
756 000 1004	Perjalanan Luar Negeri : taksi/kendaraan pribadi	340,000
756 000 1005	Perjalanan Luar Negeri : lain-lain	1,100,000

756 000 2001	Perjalanan domestik : tiket	6,000,000
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	1,200,000
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	300,000
756 000 2004	Perjalanan domestik : taksi/kendaraan pribadi	600,000
	* Biaya perjalanan	18,090,000
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	9,257,600
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	5,550,700
757 000 4000	Biaya Kantor : peralatan kantor	931,900
757 000 7000	Biaya Kantor : materai	108,000
757 009 9000	Biaya Kantor : lain-lain	5,670,000
	* Biaya Kantor	21,518,200
759 000 3000	Sewa : Peralatan	3,253,740
	* Biaya sewa	3,253,740
762 000 1000	Biaya klaim : klaim lokal	5,350,000
762 000 2000	Biaya klaim : klaim jaminan	10,114,028
	* Biaya Klaim	15,464,028
771 000 2000	Pajak & perijinan : retribusi & pendaftaran	1,000,000
	* Pajak & perijinan	1,000,000
772 001 0000	Biaya profesional : manajemen	120,000,000
	* Biaya profesional	120,000,000
	Total	820,360,721

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.4

Anggaran Pusat Biaya Unit SP-M

Pusat Biaya : B-106-1540 Unit SP-M		
Penanggung Jawab : Yunus Sunariyo		
Periode : 1 s/d 12 2007		
Elemen Biaya		Anggaran
713 000 2000	Pelatihan & Pendidikan	2,843,145
	* Pelatihan & Perekrutan	2,843,145
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	146,625,500
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	146,625,500
741 000 3000	Iklan & promosi : material	562,900,000
	* Biaya Iklan & promosi	562,900,000
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	8,730,000
	* Biaya perjalanan	8,730,000
771 000 2000	Bantuan profesional & perdagangan : KADIN & GAIKINDO	70,000,000
	* Bantuan profesional & perdagangan : KADIN & GAIKINDO	70,000,000
	Total	791,098,645

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.5

Anggaran Pusat Biaya Service

Pusat Biaya : M-601-1540 Service		
Penanggung Jawab : Morihiro		
Periode : 1 to 12 2007		
Elemen Biaya		Anggaran
712 000 2000	Kesejahteraan karyawan : Kantin	1,195,112
712 009 9000	Kesejahteraan karyawan : Lain-lain	2,500,000
	* Biaya Kesejahteraan karyawan	3,695,112
713 000 2000	Pelatihan & Pendidikan	52,793,558
	* Pelatihan & Perekrutan	52,793,558
723 000 0000	Hiburan	6,551,000
	* Biaya hiburan	6,551,000
741 000 3000	Iklan & promosi : material	3,526,000
741 000 9000	Iklan & promosi : acara khusus	18,040,326
	* Biaya Iklan & promosi	21,566,326
745 000 00000	Biaya jasa setelah penjualan	179,918,361
	* Biaya jasa setelah penjualan	179,918,361
746 000 2000	Penyimpanan, pengapalan, pengepakan : pengapalan	4,231,650
	* Biaya Penyimpanan, pengapalan, pengepakan : pengapalan	4,231,650
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	485,550
	* Biaya telekomunikasi	485,550
756 000 2001	Perjalanan domestik : tiket	16,233,000
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	11,346,114
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	5,363,600
756 000 2004	Perjalanan domestik : taksi/kendaraan pribadi	4,200,000
	* Biaya perjalanan	37,142,714
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	2,121,650
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	4,389,000
	* Biaya Kantor	6,510,650
762 000 2000	Biaya klaim : klaim jaminan	(22,837,662)
	* Biaya Klaim	(22,837,662)
	Total	290,057,259

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.6

Anggaran Pusat Biaya Unit SP-P

Pusat Biaya : O-101-1540 Unit SP-P		
Penanggung Jawab : Sunarno		
Periode : 1 to 12 2007		
Elemen Biaya		Anggaran
723 000 0000	Hiburan	18,499,598
	* Biaya hiburan	18,499,598
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	68,272,776
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	68,272,776
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	2,762,250
	* Biaya telekomunikasi	2,762,250
756 000 1001	Perjalanan Luar Negeri : tiket	41,984,375
756 000 1002	Perjalanan Luar Negeri : hotel	31,849,812
756 000 1003	Perjalanan Luar Negeri : akomodasi	39,169,820
756 000 1004	Perjalanan Luar Negeri : taksi/kendaraan pribadi	6,059,855
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	4,000,000
	* Biaya perjalanan	123,063,862
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	10,097,000
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	2,000,000
	* Biaya Kantor	12,097,000
771 000 2000	Pajak & perijinan : retribusi & pendaftaran	99,400,000
	* Pajak & perijinan	99,400,000
	Total	324,095,486

Sumber: Data intern perusahaan

4.3.4 Laporan Pertanggungjawaban

Untuk mengetahui apakah suatu rencana terlaksana atau tidak, maka perlu dibuat laporan pertanggungjawaban. Dalam laporan pertanggungjawaban biaya terdapat kode rekening untuk setiap biaya yang memudahkan manajer untuk mencari rekening yang diinginkan dan untuk memudahkan identifikasi serta perbedaan elemen-elemen yang ada di dalam suatu klasifikasi.

Laporan pertanggungjawaban biaya masing-masing pusat biaya pada PT. X disiapkan oleh fungsi akuntansi yang dapat di-*upload* oleh setiap manager departemen atau divisi melalui SAP. Dalam laporan pertanggungjawaban biaya tersebut dapat dilihat perbandingan antara biaya yang telah dianggarkan dengan biaya yang terealisasi dan selisih biaya yang terjadi. Dalam laporan pertanggungjawaban biaya pada PT. X tertera pula orang yang bertanggung jawab (*person responsible*) atas terjadinya biaya dalam wilayah wewenangnya. Contoh laporan pertanggungjawaban biaya pada masing-masing pusat pertanggungjawaban dapat dilihat pada tabel 4.7; tabel 4.8; tabel 4.9; tabel 4.10; tabel 4.11.

Tabel 4.7

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Pusat Biaya *Unit Vehicle*

Pusat Biaya : B-103-1540 <i>Unit Vehicle</i>				
Penanggung Jawab : Yunus Sunaryo				
Periode : 1 s/d 12 2007				
Element Biaya		Aktual	Anggaran	Var (%)
712 000 2000	Kesejahteraan karyawan : Kantin	763,500	1,834,000	-58%
712 009 9000	Kesejahteraan karyawan : Lain-lain	839,200	800,000	5%
	* Biaya Kesejahteraan karyawan	1,602,700	2,634,000	-39%
723 000 0000	Hiburan	5,312,179	7,100,844	-25%
	* Biaya hiburan	5,312,179	7,100,844	-25%
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	(8,255,339)	(8,255,339)	0%
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	(8,255,339)	(8,255,339)	0%
741 000 1000	Iklan & promosi : iklan	53,716,365	103,102,400	-48%
741 000 3000	Iklan & promosi : material	(118,894,997)	(190,790,536)	-38%
741 000 9000	Iklan & promosi : acara khusus	578,483,574	639,968,506	-10%
	* Biaya Iklan & promosi	513,304,942	552,280,370	-7%
747 000 2000	Biaya pra pengiriman : bahan bakar	71,232,000	57,964,000	23%
747 000 4000	Biaya pra pengiriman : perbaikan	48,106,523	61,045,023	-21%
	* Biaya pra pengiriman	119,338,523	119,009,023	0%
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	2,212,021	3,642,890	-39%
	* Biaya telekomunikasi	2,212,021	3,642,890	-39%
756 000 2001	Perjalanan domestik : tiket	2,965,000	3,720,000	-20%
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	824,010	1,000,000	-18%
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	623,000	603,000	3%
756 000 2004	Perjalanan domestik : taksi/kendaraan pribadi	1,389,000	829,000	68%
756 000 2005	Perjalanan domestik : lain-lain	0	400,000	-100%
	* Biaya perjalanan	5,801,010	6,552,000	-11%
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	6,300,350	5,823,900	8%
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	4,529,300	4,748,300	-5%
757 000 4000	Biaya Kantor : peralatan kantor	150,000	150,000	0%
757 000 7000	Biaya Kantor : materai	120,000	480,000	-75%
	* Biaya Kantor	11,099,650	11,202,200	-1%
759 000 5000	Sewa : transportasi	0	750,000	-100%
	* Biaya sewa	0	750,000	-100%
771 000 2000	Pajak & perijinan : retribusi & pendaftaran	35,000,000	35,000,000	0%
	* Pajak & perijinan	35,000,000	35,000,000	0%
773 000 2000	Bantuan profesional & perdagangan : KADIN & GAIKINDO	24,000,000	24,000,000	0%
	* Bantuan profesional & perdagangan : KADIN & GAIKINDO	24,000,000	24,000,000	0%
	Total	709,415,686	753,915,988	-6%

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.8

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Pusat Biaya *Parts*

Pusat Biaya : B-201-1540 <i>Parts</i>				
Penanggung Jawab : Budi Prasetyo				
Periode : 1 s/d 12 2007				
Elemen Biaya		Aktual	Anggaran	Var (%)
712 000 2000	Kesejahteraan karyawan : Kantin	35,900,547	31,985,152	12%
712 009 9000	Kesejahteraan karyawan : Lain-lain	5,780,400	7,400,000	-22%
	* Biaya Kesejahteraan karyawan	41,680,947	39,385,152	6%
713 000 2000	Pelatihan & Pendidikan	0	2,500,000	-100%
	* Pelatihan & Perekrutan	0	2,500,000	-100%
723 000 0000	Hiburan	3,522,399	5,545,648	-36%
	* Biaya hiburan	3,522,399	5,545,648	-36%
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	10,238,025	11,471,416	-11%
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	10,238,025	11,471,416	-11%
741 000 3000	Iklan & promosi : material	7,771,741	29,693,493	-74%
741 000 7000	Iklan & promosi : luar, display material	13,190,900	0	100%
741 000 9000	Iklan & promosi : acara khusus	10,573,991	11,856,504	-11%
741 009 9000	Iklan & promosi : lain-lain	4,004,400	17,219,400	-77%
	* Biaya Iklan & promosi	35,541,032	58,769,397	-40%
742 000 0000	Komisi Penjualan	507,402,000	513,500,000	-1%
	* Biaya Komisi penjualan	507,402,000	513,500,000	-1%
751 009 9000	Peralatan & Perlengkapan : Peralatan	572,750	1,772,750	-68%
	* Peralatan & Perlengkapan	572,750	1,772,750	-68%
752 000 3000	Perbaikan & Perawatan : transportasi	2,419,000	2,431,500	-1%
752 000 4000	Perbaikan & Perawatan : peralatan kantor	500,000	1,000,000	-50%
752 000 9000	Perbaikan & Perawatan : peral. & perleng. lain	133,625	335,000	-60%
752 001 4000	Perbaikan & Perawatan : Lainnya	751,500	711,500	6%
	* Biaya Perbaikan & Perawatan	3,804,125	4,478,000	-15%
753 000 0000	Bahan Bakar & Pelumas	150,000	150,000	0%
	* Bahan Bakar & Pelumas	150,000	150,000	0%
754 000 3000	Utilitas & energi : gas	216,000	466,000	-54%
	* Utilitas & energi	216,000	466,000	-54%
755 000 1000	Telekomunikasi : telepon	31,000	600,000	-95%
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	2,204,418	2,396,390	-8%
	* Biaya telekomunikasi	2,235,418	2,996,390	-25%
756 000 1001	Perjalanan Luar Negeri : tiket	0	6,000,000	-100%
756 000 1002	Perjalanan Luar Negeri : hotel	0	1,020,000	-100%
756 000 1003	Perjalanan Luar Negeri : akomodasi	0	1,530,000	-100%
756 000 1004	Perjalanan Luar Negeri : taksi/kendaraan pribadi	0	340,000	-100%
756 000 1005	Perjalanan Luar Negeri : lain-lain	0	1,100,000	-100%

756 000 2001	Perjalanan domestik : tiket	4,626,500	6,000,000	-23%
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	764,000	1,200,000	-36%
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	650,000	300,000	117%
756 000 2004	Perjalanan domestik : taksi/kendaraan pribadi	1,157,500	600,000	93%
	* Biaya perjalanan	7,198,000	18,090,000	-60%
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	12,183,650	9,257,600	32%
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	4,475,300	5,550,700	-19%
757 000 4000	Biaya Kantor : peralatan kantor	1,030,900	931,900	11%
757 000 7000	Biaya Kantor : materai	0	108,000	-100%
757 009 9000	Biaya Kantor : lain-lain	3,370,000	5,670,000	-41%
	* Biaya Kantor	21,059,850	21,518,200	-2%
759 000 3000	Sewa : Peralatan	3,253,740	3,253,740	0%
	* Biaya sewa	3,253,740	3,253,740	0%
762 000 1000	Biaya klaim : klaim lokal	4,123,821	5,350,000	-23%
762 000 2000	Biaya klaim : klaim jaminan	9,859,756	10,114,028	-3%
	* Biaya Klaim	13,983,577	15,464,028	-10%
771 000 2000	Pajak & perijinan : retribusi & pendaftaran	0	1,000,000	-100%
	* Pajak & perijinan	0	1,000,000	-100%
772 001 0000	Biaya profesional : manajemen	120,000,000	120,000,000	0%
	* Biaya profesional	120,000,000	120,000,000	0%
	Total	770,857,863	820,360,721	-6%

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.9

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Pusat Biaya Unit SP-M

Pusat Biaya : B-106-1540 Unit SP-M				
Penanggung Jawab : Yunus Sunaryo				
Periode : 1 s/d 12 2007				
Elemen Biaya		Aktual	Anggaran	Var (%)
713 000 2000	Pelatihan & Pendidikan	2,843,145	2,843,145	0%
	* Pelatihan & Perekrutan	2,843,145	2,843,145	0%
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	90,529,987	146,625,500	-38%
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	90,529,987	146,625,500	-38%
741 000 3000	Iklan & promosi : material	531,925,000	562,900,000	-6%
	* Biaya Iklan & promosi	531,925,000	562,900,000	-6%
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	533,000	8,730,000	-94%
	* Biaya perjalanan	533,000	8,730,000	-94%
771 000 2000	Bantuan profesional & perdagangan: KADIN&GAIKINDO	0	70,000,000	-100%
	* Bantuan profesional & perdagangan:KADIN&GAIKINDO	0	70,000,000	-100%
	Total	625,831,132	791,098,645	-21%

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.10

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Pusat Biaya *Service*

Pusat Biaya : M-601-1540 <i>Service</i>				
Penanggung Jawab : Morihiro				
Periode : 1 to 12 2007				
Elemen Biaya		Aktual	Anggaran	Var (%)
712 000 2000	Kesejahteraan karyawan : Kantin	1,959,612	1,195,112	64%
712 009 9000	Kesejahteraan karyawan : Lain-lain	2,098,000	2,500,000	-16%
	* Biaya Kesejahteraan karyawan	4,057,612	3,695,112	10%
713 000 2000	Pelatihan & Pendidikan	49,013,838	52,793,558	-7%
	* Pelatihan & Perekrutan	49,013,838	52,793,558	-7%
723 000 0000	Hiburan	4,452,696	6,551,000	-32%
	* Biaya hiburan	4,452,696	6,551,000	-32%
741 000 3000	Iklan & promosi : material	3,558,500	3,526,000	1%
741 000 9000	Iklan & promosi : acara khusus	6,040,326	18,040,326	-67%
	* Biaya Iklan & promosi	9,598,826	21,566,326	-55%
745 000 0000	Biaya jasa setelah penjualan	118,559,090	179,918,361	-34%
	* Biaya jasa setelah penjualan	118,559,090	179,918,361	-34%
746 000 2000	Penyimpanan, pengapalan, pengepakan : pengapalan	2,637,618	4,231,650	-38%
	* Biaya Penyimpanan, pengapalan, pengepakan : pengapalan	2,637,618	4,231,650	-38%
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	430,800	485,550	-11%
	* Biaya telekomunikasi	430,800	485,550	-11%
756 000 2001	Perjalanan domestik : tiket	11,824,000	16,233,000	-27%
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	7,618,114	11,346,114	-33%
756 000 2003	Perjalanan domestik : akomodasi	6,695,600	5,363,600	25%
756 000 2004	Perjalanan domestik : taksi/kendaraan pribadi	2,756,000	4,200,000	-34%
	* Biaya perjalanan	28,893,714	37,142,714	-22%
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	2,786,600	2,121,650	31%
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	964,000	4,389,000	-78%
	* Biaya Kantor	3,750,600	6,510,650	-42%
762 000 2000	Biaya klaim : klaim jaminan	(24,556,117)	(22,837,662)	8%
	* Biaya Klaim	(24,556,117)	(22,837,662)	8%
	Total	196,838,677	290,057,259	-32%

Sumber: Data intern perusahaan

Tabel 4.11

Laporan Pertanggungjawaban Biaya Pusat Biaya Unit SP-P

Pusat Biaya : O-101-1540 Unit SP-P				
Penanggung Jawab : Sunarno				
Periode : 1 to 12 2007				
Elemen Biaya		Aktual	Anggaran	Var (%)
723 000 0000	Hiburan	14,197,043	18,499,598	-23%
	* Biaya hiburan	14,197,043	18,499,598	-23%
730 000 0000	Penelitian & Pengembangan	64,629,798	68,272,776	-5%
	* Biaya Penelitian & Pengembangan	64,629,798	68,272,776	-5%
755 000 4000	Telekomunikasi : Pos	383,250	2,762,250	-86%
	* Biaya telekomunikasi	383,250	2,762,250	-86%
756 000 1001	Perjalanan Luar Negeri : tiket	49,249,157	41,984,375	17%
756 000 1002	Perjalanan Luar Negeri : hotel	26,455,517	31,849,812	-17%
756 000 1003	Perjalanan Luar Negeri : akomodasi	38,174,561	39,169,820	-3%
756 000 1004	Perjalanan Luar Negeri : taksi/kendaraan pribadi	4,267,012	6,059,855	-30%
756 000 2002	Perjalanan domestik : hotel	0	4,000,000	-100%
	* Biaya perjalanan	118,146,247	123,063,862	-4%
757 000 1000	Biaya Kantor : perlengkapan kantor	632,000	10,097,000	-94%
757 000 3000	Biaya Kantor : perlengkapan komputer	358,000	2,000,000	-82%
	* Biaya Kantor	990,000	12,097,000	-92%
771 000 2000	Pajak & perijinan : retribusi & pendaftaran	92,577,927	99,400,000	-7%
	* Pajak & perijinan	92,577,927	99,400,000	-7%
	Total	290,924,265	324,095,486	-10%

Sumber: Data intern perusahaan

4.4 Pembahasan

4.4.1 Penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

4.4.1.1 Sistematika anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran PT. X memadukan *top-down budgeting* dan *bottom-up budgeting*. *Top-down budgeting* terlihat dari peran manajemen tingkat atas, yaitu para direksi dalam menetapkan pedoman dan kebijakan penyusunan anggaran sehingga masing-masing departemen memiliki standar yang sama dalam mengajukan usulan anggaran. Peran manajemen tingkat atas juga ditunjukkan melalui penetapan kebijakan manajemen perusahaan sebagai acuan untuk membuat kebijakan divisi dan departemen terkait beserta rencana aktifitas dan anggarannya. *Bottom-up budgeting* ditunjukkan dengan alur pengajuan usulan anggaran yang bergerak dari bawah ke atas, dimulai dari departemen sampai dengan pembahasan pada tingkat direksi. Dalam proses penyusunan anggaran, peran atau partisipasi manager masing-masing departemen atau divisi dan manajemen puncak sangatlah penting. Dalam sistematika penyusunan anggaran pada PT. X, manager departemen cukup berperan serta dalam sistematika anggaran ini karena manager departemen mengajukan usulan anggaran berdasarkan rencana aktifitas yang akan dilakukan oleh departemen yang bersangkutan tersebut walaupun pada akhirnya manager tidak ikut serta dalam penetapan anggaran yang akan dialokasikan pada departemennya. Partisipasi peran manajemen tingkat atas dan manager departemen juga terlihat dari proses *balancing* atau review atas usulan rencana aktifitas dan anggaran yang diajukan oleh masing-masing departemen.

Dalam format anggaran pada PT. X alokasi anggaran sudah secara jelas terlihat bagi masing-masing pusat biayanya. Anggaran pada PT. X telah menunjukkan biaya yang terklasifikasi berdasarkan kewenangan manager yang bertanggungjawab dalam wilayah tanggung jawabnya sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban.

4.4.1.2 Klasifikasi biaya

Pengklasifikasian biaya yang dilakukan oleh PT. X Jakarta sudah menunjukkan konsep akuntansi pertanggungjawaban yang memadai. Hal tersebut dapat ditunjukkan melalui klasifikasi biaya berdasarkan keterkendiannya baik dalam anggaran maupun laporan pertanggungjawaban biaya. Keterkendalian biaya pada PT. X dilakukan dengan cara pengklasifikasian berdasarkan pusat biayanya. Masing-masing pusat biaya memiliki kode pusat biaya yang akan memperlihatkan rincian rekening biaya yang terjadi pada pusat biaya tersebut. Setiap biaya yang terjadi pada pusat biaya tersebut dapat diketahui manager yang bertanggung jawab atas biaya tersebut, karena setiap laporan pertanggungjawaban biaya maupun anggaran yang disajikan tercantum pula nama manager yang bertanggung jawab atas biaya yang terjadi pada wilayah tanggungjawabnya tersebut.

Dengan adanya pengklasifikasian biaya berdasarkan keterkendiannya tersebut, manager dapat memiliki tanggung jawab atas biaya yang terkendalkan olehnya sehingga dalam mengambil keputusan menyangkut biaya-biaya yang terkendalkan tersebut dapat mempertimbangkan dengan baik dan tidak menyimpang dari target

yang telah ditetapkan. Pemisahan biaya berdasarkan keterkendiannya juga dapat membuat penilaian kinerja manager dapat dilakukan secara adil sehingga dapat memotivasi manager.

4.4.1.3 Kode Rekening

Sistem pencatatan akuntansi pada PT. X sudah cukup memadai termasuk pemberian kode rekening bagi masing-masing rekening atau akun. Perusahaan telah mengelompokkan masing-masing perkiraan berdasarkan jenisnya, yaitu harta lancar, harta tetap, hutang jangka pendek, hutang jangka panjang, ekuitas, penjualan, biaya, dan pendapatan atau biaya lain-lain serta telah memberikan kode untuk masing-masing jenis perkiraan tersebut. Pemberian kode tersebut akan mempermudah pencatatan dan identifikasi akun yang diperlukan untuk penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya.

Kode rekening biaya yang digunakan pada penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif harus mampu mengidentifikasi biaya dalam tiga hal, yaitu tempat terjadinya biaya, jenis biaya, serta terkendali atau tidaknya biaya tersebut. Penetapan kode pusat pertanggungjawaban (biaya) pada PT. X telah menunjukkan bahwa tempat terjadinya biaya telah dapat diketahui secara jelas. Demikian pula dengan keterkendalian biayanya, setiap pusat pertanggungjawaban yang telah memiliki kode pusat pertanggungjawaban masing-masing adalah wilayah

tanggung jawab manager yang berwenang yang dapat mempengaruhi timbulnya biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut, oleh karena itu berdasarkan pengkodean tersebut, keterkendalian biaya pada PT. X telah dapat diketahui. Namun dalam anggaran dan laporan pertanggungjawaban biaya PT. X hanya terpapar rincian biaya-biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Klasifikasi berdasarkan periode biaya tidak ditunjukkan secara jelas.

4.4.1.4 Laporan Pertanggungjawaban

Pelaksanaan pengendalian manajemen dan operasional menuntut setiap pusat pertanggungjawaban untuk melaporkan seluruh pendapatan dan biaya serta penyimpangannya, terutama yang bersifat materil kepada manajemen di atasnya sebagai wujud pertanggungjawaban atas anggaran yang sebelumnya telah diajukan dan disetujui. Manager pada jenjang yang lebih atas akan melaporkan pertanggungjawabannya atas pelaksanaan kerja manajemennya kepada manajemen yang lebih tinggi sehingga dapat dikatakan bahwa setiap tingkatan manajemen akan dapat menilai prestasi kinerja manajemen yang ada di bawahnya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada bawahannya tersebut.

Pada tabel 4.7; tabel 4.8; tabel 4.9; tabel 4.10; dan tabel 4.11, laporan pertanggungjawaban biaya masing-masing pusat pertanggungjawaban pada divisi pemasaran dan penjualan terlihat menyajikan nama dan kode pusat pertanggungjawaban, orang atau manager yang bertanggung jawab, kode rekening, nama akun biaya, realisasi biaya, anggaran biaya, serta prosentase *variance* antara

anggaran dan realisasi biaya. Pelaporan biaya telah disusun untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban yang memiliki kode pusat pertanggungjawaban masing-masing. Pada laporan telah terlihat adanya klasifikasi biaya berdasarkan keterkendiannya karena masing-masing pusat pertanggungjawaban telah memiliki kode masing-masing yang akan memperlihatkan rincian biaya-biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban tersebut. Oleh karena itu, manajemen tidak akan kesulitan dalam mengidentifikasi biaya yang menjadi tanggung jawab manager yang bersangkutan sehingga penilaian kinerja manager dapat dilakukan secara adil. Namun klasifikasi berdasarkan periode biaya tidak terlihat pada laporan pertanggungjawaban yang dibuat perusahaan.

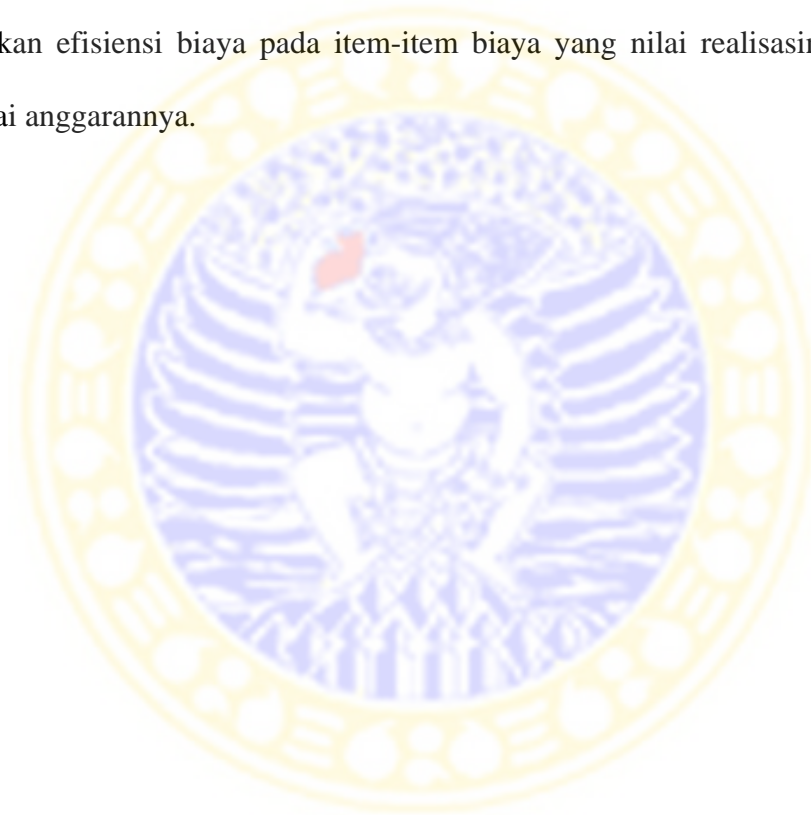
4.4.1.5 Penilaian kinerja

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan fungsi menitikberatkan pengukuran kinerja berdasarkan faktor keuangan. Penetapan standar melalui bentuk anggaran diharapkan dapat menjadikan anggaran sebagai bentuk alat perencanaan sekaligus pengendalian. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan realisasi biaya yang dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perbandingan yang dilakukan tentunya telah memenuhi unsur keterkendalian biaya sesuai dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

Pada PT. X anggaran telah dapat dimanfaatkan selain sebagai alat perencanaan sekaligus sebagai alat pengendalian yang dapat digunakan dalam penilaian kinerja.

Hal ini dapat dilihat dari penyusunan anggaran untuk empat bulanan yang dijadikan sebagai review atas pelaksanaan anggaran yang sedang berjalan.

Perbandingan realisasi dan anggaran dalam laporan pertanggungjawaban biaya masing-masing pusat biaya umumnya menunjukkan nilai anggaran yang lebih tinggi dari realisasinya. Hal ini dapat mencerminkan bahwa manager dalam hal ini telah melakukan efisiensi biaya pada item-item biaya yang nilai realisasinya lebih kecil dari nilai anggarannya.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan penulis pada PT. X Jakarta, khususnya pada divisi *marketing* dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. PT. X Jakarta telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai bentuk pengendalian manajemennya. Hal ini dapat dibuktikan dari adanya pembagian atau pendelegasian wewenang kepada manager yang lebih rendah yang memiliki tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan kepadanya dan bertanggung jawab kepada manager di atasnya.
2. Penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada PT. X sudah memadai. Hal ini terlihat karena perusahaan telah mengklasifikasikan biaya atas keterkendaliannya, yaitu berdasarkan pusat biayanya yang masing-masing memiliki kode pusat biaya dan berada di bawah tanggung jawab manager yang berwenang atas pusat biaya tersebut. Namun klasifikasi biaya berdasarkan jenis biaya belum dilakukan oleh PT. X. Pengkodean rekening juga telah cukup memadai, karena perusahaan telah memberikan kode rekening untuk tiap-tiap biaya yang terjadi.
3. Laporan pertanggungjawaban biaya yang dibuat oleh PT. X telah memenuhi format umum laporan pertanggungjawaban biaya dan disusun berdasarkan masing-masing pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban

biaya tersebut terdiri dari kode rekening, realisasi biaya, anggaran biaya, dan prosentase *variance* atas realisasi dan anggaran biaya.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian penulis atas penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang dilakukan perusahaan dalam menilai kinerja manager divisi *marketing*, penulis mencoba memberikan saran berikut:

1. Dalam pengklasifikasian biaya pada PT. X dilakukan berdasarkan keterkendiannya. Pengklasifikasian biaya berdasar jenis atau periode biayanya, yaitu biaya administratif dan biaya penjualan, tidak dilakukan oleh PT.X. Akan lebih baik jika PT.X juga mengklasifikasikan biayanya berdasarkan jenisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Terjemahan. Buku 1. Jakarta: Salemba 4.
- Blocheer, Edward J., Kung H.Cen, dan Thomas W. Lin. 2001. *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik*. Edisi 1. Terjemahan. Buku 2. Jakarta: Salemba 4.
- Carter, William K. and Milton F. Usry. 2002. *Cost Accounting*. 13th Edition. Ohio: Thomson Learning.
- Hansen, R. Don dan Maryanne M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 7. Terjemahan. Jakarta: Salemba 4.
- Hilton, Ronald, Michael W. Maher, and Frank H. Selto. 2000. *Cost Management Strategies for Business Decisions*. International Edition. New York: Pearson Prentice-Hall.
- Hongren, Charles T, Gary L. Sundem, and William D. Stratton. 2005. *Introduction to Management Accounting*. 13th Edition. New York: Pearson Prentice-Hall.
- Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi 17. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2000. *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi 3. Jakarta: Salemba 4.
- . 2001. *Balanced Scorecard, Akuntansi Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta: Salemba 4.
- Supriyono. 1999. *Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*. Edisi Kedua. Buku 1. Yogyakarta : BPFE
- Welch, Glenn A., Ronald W. Hilton, dan Paul N. Gordon. 2000. *Anggaran, Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Terjemahan. Jakarta: Salemba 4.
- Warren, Carl S., James M. Reeve, and Philip E. Fees. 2002. *Accounting*. 20th Edition. Ohio: South-Western.

LAMPIRAN

Hasil Wawancara Dengan Pihak Perusahaan

1. T : apakah struktur organisasi dan deskripsi pekerjaan masing-masing bagian sudah jelas?

J : Ya. Pada perusahaan terdapat stuktur organisasi yang jelas dan digambarkan seperti pada bagan struktur organisasi dan terlihat pembagian tugas dan wewenang masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan. Deskripsi pekerjaan masing-masing bagian juga telah terjabar dengan jelas.

2. T : Apakah setiap periode terdapat suatu rencana kerja/ anggaran?

J : YA. Anggaran disusun per lima tahunan, satu tahunan, dan kuartalan yang diajukan oleh setiap departemen berdasar asumsi-asumsi dan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan melalui manajemen tingkat atas.

3. T : Apakah dalam penggunaan anggaran boleh melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya? Bagaimana hal tersebut diperbolehkan?

J : Dalam perusahaan terdapat kebijakan *replacement budget* dan *additional budget* dimana hal tersebut diperbolehkan dengan syarat dan kondisi tertentu untuk hal yang mendadak dan penting utnuk kelancaran operasional departemen yang mengajukan.

4. T : Penilaian prestasi kerja/kinerja dilakukan oleh siapa? Dan kapan dilakukan?

J : Penilaian prestasi kerja dilakukan oleh atasannya masing-masing dan kemudian hasil penilaian tersebut akan dirapatka pada rapat direksi untuk memperoleh keputusan final. Penilaian tersebut dilakukan satu tahun sekali.

5. T : Apakah tujuan dilakukannya penilain prestasi kerja tersebut? Bagaimana penilaian tersebut dilakukan?

J : Untuk memberikan penghargaan bagi karyawan yang memiliki presatasi kerja baik selama periode penilaian. Penilaian dilakukan berdasarkan criteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

6. T : Bagaimana pengkodean rekening dan pelaporan biaya dilakukan perusahaan?

J : Biaya dilaporkan berdasarkan pusat biayanya yang masing-masing memiliki kode pusat biaya. Angka pada akun atau ekening tidak mencerminkan apapun tapi beberapa (kelompok) angka dapat mencerminkan jenis biayanya.

7. T : Bagaimana penggunaan laporan pertanggungjawaban biaya?

J : Laporan pertanggungjawaban biaya dapat diakses melalui SAP setiap laporan tersebut telah berdasarkan pusat biayanya dan digunakan untuk melakukan penialaian kinerja manajer yang bertanggung jawab atas pusat biaya tersebut.