

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA
STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA TBK. KEMUDO**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi**



Oleh:

Novalin Panggarra

NIM: 002114151



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA**

2004

Skripsi

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA
STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA TBK. KEMUDO**

Oleh:

Novalin Panggarra

NIM: 002114151

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I


Tanggal: 24 Juni 2004



Drs. Edi Kustanto., M . M

Pembimbing II

Tanggal: 11 Agustus 2004



Drs. Y.P Supardiyono., M.Si, Akt

Skripsi
**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA
STUDI KASUS PADA PT SARI HUSADA TBK. KEMUDO**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Novalin Panggarra

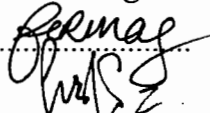

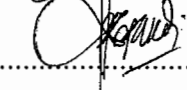
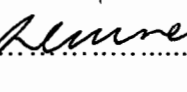
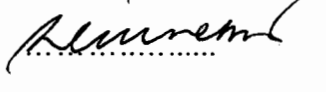
NIM: 002114151

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji

Pada tanggal 18 September 2004

dan dinyatakan memenuhi syarat

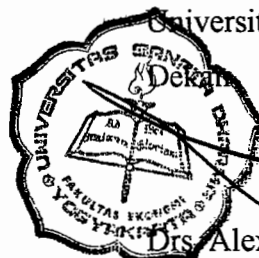
Susunan Panitia Penguji


	Nama Lengkap	Tanda tangan
Ketua	Firma Sulistiyowati., S.E., M.Si	
Sekretaris	Lisia Apriani., S.E., M.Si., Akt	
Anggota	Drs. Edi Kustanto., M. M	
Anggota	Drs. Y.P Supardiyono., M. Si., Akt	
Anggota	Fr. Reni Retno Anggraini., S.E., M.Si., Akt	

Yogyakarta 30 September 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma




Drs. Alex Kahu Lantum., M.S

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Tuhanlah Yang Memberikan Hikmat, Dari Dialah Manusia Mendapat

Pengetahuan Dan PengertianEngkau Akan Tahu Apa Yang Adil,

Jujur Dan Baik. Engkau Akan Tahu Juga, Bagaimana Caranya

Engkau Harus Hidup

Janganlah Takut Akan Hidup

Percayalah Bahwa Hidup Amatlah Berharga

Dan Kepercayaanmu Akan Membantu Menciptakan Kenyataan

(William James)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Tuhan Yesus Kristus

Bunda Maria

Papa, dan Alm. Mama,

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya tulis ini tidak memuat karya orang lain, kecuali yang telah disebutkan dalam kutipan dan daftar pustaka, sebagaimana layaknya karya ilmiah.

Yogyakarta, 18 September 2004



Penulis

ABSTRAK

EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PUSAT BIAYA

Studi Kasus Pada PT Sari Husada Tbk.Kemudo

Novalin Panggarra

002114151

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Yogyakarta

2004

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya pada PT Sari Husada Tbk. ditinjau dari syarat-syarat penerapannya. Syarat-syarat tersebut adalah: 1) Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen. 2) Anggaran harus disusun secara jelas oleh setiap tingkatan manajemen. 3) Penggolongan biaya menurut dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen. 4) Biaya-biaya yang terjadi diklasifikasikan menurut pusat biayanya. 5) Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, dokumentasi, dan kuisioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif, yaitu mendeskripsikan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan kemudian dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban. Melalui perbandingan ini kemudian ditarik kesimpulan apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat oleh PT Sari Husada Tbk.

Dari hasil penelitian, diketahui bahwa struktur organisasi yang ada telah mencerminkan secara jelas wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen. Anggaran telah disusun oleh setiap tingkatan manajemen. Sudah ada penggolongan biaya menurut dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen. Biaya-biaya yang terjadi telah diklasifikasikan menurut pusat biayanya. Sudah ada pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab, sehingga dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat oleh PT Sari Husada Tbk.

ABSTRACT

AN EVALUATION ON THE APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING AT COST CENTER

A Case Study at PT Sari Husada Tbk. Kemudo

**Novalin Panggarra
002114151
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2004**

The aim of this research was to evaluate the implementation of responsibility accounting in cost center at PT Sari Husada, Kemudo. The criterias of the evaluation were :1) The organization structure which determines firmly the authority and responsibility of each management level, (2) The cost budget should be arranged according to the responsibility centers clearly, (3) The cost classification into controllable and uncontrollable costs by management, (4) The cost accounting system suitably to the organizational structure, and (5) the cost reporting system to the responsible manager. The data collecting techniques were: interview, documentation, and questionnaire. The techniques at analyzing data used was descriptive analysis, which described the implementation of responsibility accounting in the company, and then it was compared to the theory of responsibility accounting. The result of the comparison showed that the responsibility accounting had applied correctly by PT Sari Husada Tbk

From the result of the research it was showed that the existivy structure of organization had reflected clearly the authority and responsibility for each level management. The budget was arranged already by each level management. There was cost classification of controllable and uncontrollable cost done by the management. The current costs were classified according to the cost center. The cost reporting to the responsible manager had already existed, so it could be concluded that responsibility accounting has applied correctly by PT Sari Husada Tbk.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala rahmat dan berkat – Nya, sehingga penulisan skripsi yang berjudul “Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya” telah selesai dengan baik.

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Drs. Alex Kahu Lantum., M. S, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma
2. Ir. Drs. Hansiadi Y.H., Msi, selaku ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma
3. Drs. Edi Kustanto., M . M, selaku dosen pembimbing I yang telah dengan sabar membantu penulis hingga selesainya skripsi ini.
4. Drs. Y. P Supardiyono., Msi . Akt, selaku dosen pembimbing II, yang telah memberi masukan, petunjuk dalam penyempurnaan skripsi ini.
5. Antonius Diksa Kuntara., S.E, yang telah memberi masukan kepada penulis.
6. Bapak Bagus dan seluruh staff HRD PT Sari Husada Tbk. yang telah membantu penulis selama penelitian.

7. Bapak Syahrul Muharram, selaku *Plant Controller* PT Sari Husada Tbk. terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing dan memberi arahan kepada penulis selama melaksanakan penelitian.
8. Bapak Arif, yang telah membantu penulis sehingga dapat melaksanakan penelitian.
9. Segenap dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, terima kasih atas ilmu dan segala bantuan yang penulis telah terima selama ini.
10. Papa, terima kasih atas segala dukungan dan kasih sayang yang selalu diberikan buat Nova. *You are my hero*
11. Buat kakak-kakakku, terima kasih atas kebersamaan, dan cinta yang telah kalian berikan buatku. Nova minta maaf jika selama ini sering ngerepotin....
12. Sahabat-sahabatku : Lina, atiek, Echoi, aku nggak akan pernah lupa semua kebersamaan kita. Kapan jalan-jalan lagi.....?
13. Teman-teman akuntansi: Irma, Papat, Neeta, Arie, Menik, Tata, Flory, Oky *and especially* akuntansi "C" 2000: Mei, Artha, Sr Angela, Rini, Irawan, Mento, Siti, Seto, Neeta, Asih, Daniel, Yuli, Winta, dan semuanya..... sukses buat kalian semua. *I love u all*
14. Teman-teman MPT: Rena, Lina, Catrin, Yessi Wah &G, Wiwiet, Anto, Yani Hani, Dwi', Ota' *and all*. Masa-masa MPT, masa-masa penuh kekonyolan.....aku nggak akan pernah lupa..... Berjuang terus ya.....

15. Teman-teman kost Narlim: Jeng Sri, mbk Octe, ui', Socis, Wayan.
Makasih atas semua canda tawa kalian. Tetap kompak ya..... Jangan
suka berantem!!!!
16. Teman-teman K₂ KAMSY, Thanks ya.... atas pertanyaan-pertanyaan
kalian ("skripsinya gimana?"), pertanyaan yang telah memacu saya untuk
terus berusaha.
17. To Jogja, suasana yang nyaman, pengalaman hidup, ilmu.....telah
banyak aku terima disini. Tempat yang telah memberiku sejuta
kenangan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	2
C. Batasan Masalah.....	3
D. Tujuan Penelitian.....	3
E. Manfaat Penelitian.....	3
F. Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Akuntansi Pertanggungjawaban	
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	6
2. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban.....	7
3. Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	10
4. Pusat Pertanggungjawaban.....	11
5. Pusat Biaya.....	13
B. Syarat – Syarat Penerapan Akuntansi pertanggungjawaban	
1. Struktur Organisasi.....	15



2. Penyusunan Anggaran	16
3. Klasifikasi dan Kode Rekening	18
4. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajemen	22
5. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Biaya	23
C. Penilaian Kinerja	
1. Defenisi Penilaian Kinerja	24
2. Manfaat Penilaian Kinerja	25
3. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja	27
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	31
B. Subjek dan Objek Penelitian	31
C. Data Yang Dibutuhkan	31
D. Teknik Pengumpulan Data	32
E. Teknik Analisis Data	32
 BAB IV GAMBARAN UMUMPERUSAHAAN	
A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	36
B. Lokasi Perusahaan	38
C. Bentuk Perusahaan	37
D. Jenis-Jenis Produk	42
E. Pemasaran	43
F. Personalia	44
 BAB V PEMBAHASAN	
A. Struktur Organisasi	
1. Deskripsi Struktur Organisasi	49
2. Analisis Struktur Organisasi	50
B. Penyusunan Anggaran Perusahaan	
1. Deskripsi Penyusunan Anggaran	52

2. Analisis Penyusunan Anggaran	53
C. Penggolongan Biaya	
1. Deskripsi Penggolongan Biaya.....	55
2. Analisis Penggolongan Biaya	56
D. Kode Rekening	
1. Deskripsi Penyusunan Kode Rekening	59
2. Analisis Penyusunan Kode Rekening.....	60
E. Laporan Pertanggungjawaban Biaya	
1. Deskripsi Laporan Pertanggungjawaban Biaya	62
2. Analisis Laporan Pertanggungjawaban Biaya	64
F. Penilaian Kinerja	
1. Deskripsi Tahap Penilaian Kinerja	67
2. Analisis Tahap Penilaian Kinerja.....	68
 BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	72
B. Keterbatasan	73
C. Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN.....	76

DAFTAR TABEL

	halaman
Tabel 4.1 <i>Head Count</i> Karyawan Perusahaan	48
Tabel 5.1 Hasil Kuisisioner Struktur Organisasi.....	51
Tabel 5.2 Hasil Kuisisioner Penyusunan Anggaran.....	54
Tabel 5.3 Klasifikasi Biaya.....	56
Tabel 5.4 Hasil Kuisisioner penggolongan Biaya.....	58
Tabel 5.5 Hasil Kuisisioner Kode rekening	62
Tabel 5.6 Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	64
Tabel 5.7 Hasil Kuisisioner Tahap Persiapan Kinerja.....	69
Tabel 5.9 Hasil Kuisisioner Tahap Penilaian Kinerja	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lamp. I Struktur Organisasi PT Sari Husada Tbk.....	76
Lamp. II Daftar Kode Rekening PT Sari Husada Tbk	77
Lamp. III Kuisisioner	87

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya, keberhasilan suatu perusahaan tidak terlepas dari upaya pengelolaan yang dilakukan dengan baik oleh manajemen. Dalam perusahaan yang kecil, pimpinan perusahaan dapat melaksanakan pengelolaan kegiatan perusahaan secara langsung. Namun dalam perkembangan usaha yang semakin besar pimpinan tidak akan mampu melaksanakan kegiatannya seorang diri. Sehingga seorang manajer memerlukan bantuan manajer lain untuk melaksanakan sebagian fungsinya melalui pendelegasian sebagian wewenangnya kepada manajer tersebut.

Salah satu bidang dari akuntansi manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer adalah akuntansi pertanggungjawaban. Di dalam akuntansi pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dilakukan oleh pimpinan perusahaan kepada masing-masing pemegang fungsi. Pendelegasian wewenang ini menuntut manajer setiap fungsi untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada pimpinan perusahaan/manajer puncak.

Agar pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban dapat berjalan dengan baik, maka ditentukan daerah pertanggungjawaban yang disebut pusat pertanggungjawaban. Untuk tujuan pengendalian biaya seringkali manajemen membuat perencanaan untuk tiap-tiap pusat biaya. Setiap pusat

pertanggungjawaban akan dipimpin oleh seorang manajer yang akan bertanggungjawab atas pelaksanaan perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan ini disebut anggaran dan pada waktu tertentu dilaporkan hasil dari pelaksanaannya, kemudian dibandingkan dengan rencana yang ada. Hasil perbandingan ini akan dilaporkan pada pimpinan yang lebih tinggi. Melalui laporan ini, manajer dapat mengetahui besarnya perbedaan antara biaya yang terjadi dengan biaya yang telah dianggarkan. Informasi seperti ini disebut informasi akuntansi pertanggungjawaban. Salah satu manfaat dari informasi akuntansi pertanggungjawaban adalah menilai kinerja pusat pertanggungjawaban. Usaha penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban ini, menyangkut penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam perusahaan. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban akan mempermudah penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban.

Mengingat pentingnya akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya dan penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban, maka penulis tertarik untuk melihat “apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat oleh perusahaan ?”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka pokok permasalahan dalam penelitian adalah : “Apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan

dengan tepat pada pusat biaya PT Sari Husada. Tbk?

C. Batasan Masalah

Secara umum ada empat tipe pusat pertanggungjawaban, yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Penulis membatasi masalah pada akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja pusat biaya, karena yang sering menjadi persoalan bagi suatu organisasi adalah pusat biaya, sebab banyak perusahaan yang tidak mampu mengendalikan biaya (pengeluaran) sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui ketepatan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya PT Sari Husada Tbk.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan bagi pihak-pihak atau mahasiswa yang berminat untuk mengetahui lebih jauh tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada suatu perusahaan.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat bermanfaat sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman dalam melakukan evaluasi terhadap penerapan akuntansi pertanggungjawaban.

F. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

BAB II Landasan Teori

Bab ini berisi tentang teori-teori yang dipakai penulis sebagai pedoman dalam penulisan skripsi

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi penjelasan mengenai metode –metode yang dipakai penulis dalam penelitian, disertai dengan teknik analisa data yang digunakan.

BAB IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini berisi tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, bentuk perusahaan, jenis produksi , pemasaran, dan personalia

BAB V Pembahasan

Bab ini berisi deskripsi dan analisa dari data-data yang diperoleh dalam penelitian

BAB VI Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari seluruh laporan penulisan penelitian, keterbatasan penelitian, disertai saran-saran bagi perusahaan yang diteliti.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat utama dalam pengendalian manajerial. Dalam lingkungan yang relatif stabil sistem akuntansi pertanggungjawaban yang biasanya diimplementasikan adalah akuntansi pertanggungjawaban berbasis fungsional (*functional – based responsibility accounting*). Sistem akuntansi berbasis fungsional lebih menitikberatkan pada unit organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban muncul karena adanya delegasi wewenang dari manajer puncak kepada bawahan. Melalui delegasi ini, bawahan dituntut untuk mempertanggungjawabkan tugas dan wewenang yang telah diterimanya dengan menyusun Laporan Pertanggungjawaban.

Menurut Mulyadi, akuntansi pertanggungjawaban adalah:

“Suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya serta pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya”

Menurut Hansen & Mowen, (2003 : 530)

“Responsibility accounting is a system that measures the result of each responsibility center according to the information managers need to operate theirs centers.”

Dari definisi tersebut, dapat disimpulkan beberapa hal:

- a. Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem yang terdiri atas beberapa pusat pertanggungjawaban
- b. Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang mengukur hasil dari pusat pertanggungjawaban.
- c. Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas aktivitas yang dipimpinnya.
- d. Akuntansi pertanggungjawaban membandingkan antara anggaran yang ditetapkan dengan realisasinya.

2. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi historis yang berupa aktiva, pendapatan dan biaya masa lalu, dan informasi masa yang akan datang.

- a. Informasi masa yang akan datang bermanfaat sebagai dasar penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang akan berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumberdaya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan melaksanakan perannya. Sumber daya tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilakukan jika tersedia informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur berbagai nilai sumber

daya yang disediakan bagi setiap manajer yang berperan dalam usaha pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahun anggaran. Anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan (Mulyadi,1997:171).

b. Informasi masa lalu bermanfaat sebagai:

Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban dan pemotivasi manajer.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran kepada setiap manajer untuk merencanakan pendapatan atau biaya yang menjadi tanggungjawabnya, dan kemudian menyajikan laporan pertanggungjawaban yang berisi realisasi pendapatan atau biaya tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam menggunakan berbagai sumberdaya untuk melaksanakan peran manajer tersebut dalam mencapai sasaran perusahaan.

Menurut model aspek motivasi dalam perilaku individu Porter - Lawler, motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai

penghargaan dan kemungkinan akan diberi penghargaan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi, atau jika berkeyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan. Secara umum motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan bertujuan. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan secara sadar dan bertujuan.

Dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi dapat menimbulkan pengaruh langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerja yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi. Kemungkinan kinerja akan memperoleh penghargaan inilah yang memotivasi manajer untuk meningkatkan usaha. Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggung-jawaban berdampak terhadap motivasi melalui nilai penghargaan. Informasi akuntansi pertanggungjawaban (berupa informasi masa lalu) digunakan untuk mengukur kinerja manajer. Jika struktur penghargaan sebagian besar didasarkan atas informasi akuntansi, manajer akan memperoleh kepuasan. Kepuasan manajer akan penghargaan yang diterimanya

dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepantasan penghargaan tersebut (Mulyadi, 1997: 173-174).

3. Tujuan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (1997:186) dalam bukunya “Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa” bahwa salah satu tujuan diterapkannya sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah untuk mengendalikan biaya, dengan cara mencatat, menggolongkan, meringkas, dan menghubungkan langsung dengan pejabat atau orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya yang terkendalikan olehnya.

Tujuan lain diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban adalah:

- a. Dengan akuntansi pertanggungjawaban, pengelompokan dan pelaporan biaya dilakukan untuk tiap tingkatan manajemen dimana tiap tingkatan manajemen hanya dibebani biaya yang berada dibawah pengendaliannya atau yang berada dibawah tanggungjawabnya. Dengan demikian biaya dapat dikendalikan dan diawasi secara efektif dan efisien.
- b. Memungkinkan beroperasinya suatu sistem anggaran dengan baik.
- c. Membantu manajemen dalam pengendalian dengan melihat penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
- d. Dapat digunakan sebagai salah satu alat perencana untuk mengetahui kriteria-kriteria penilaian prestasi unit usaha tertentu.
- e. Dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam rangka penilaian kinerja bagian-bagian yang ada dalam perusahaan, karena secara berkala

manajemen puncak menerima laporan pertanggungjawaban dari setiap tingkatan manajemen, sehingga manajemen puncak dapat menilai *performance* dari setiap bagian.

4. Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu segmen bisnis atau unit bisnis dalam suatu perusahaan, yang manajernya bertanggungjawab terhadap pengaturan kegiatan-kegiatan tertentu. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai wewenang dan tanggungjawab sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Apabila dilihat dari luas tanggungjawab yang dipikulnya maka umumnya ada empat jenis pusat pertanggungjawaban:

a. Pusat Biaya (*Cost Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya harus bertanggungjawab terhadap biaya-biaya terkendalikan yang harus dikeluarkan dalam sub unitnya selama jangka waktu anggaran, tetapi ia tidak bertanggungjawab terhadap laba dan investasi.

b. Pusat Laba (*Profit Center*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya harus mempertanggungjawabkan pendapatan maupun biaya dalam rangka menghasilkan laba untuk pusat pertanggungjawaban yang dipimpinya. Karena laba merupakan selisih antara pendapatan dan biaya tidak dapat berdiri sendiri sebagai ukuran kinerja pusat laba, maka

laba perlu dihubungkan dengan investasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

c. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya harus bertanggungjawab terhadap pendapatan yang diterima pusat pertanggungjawabannya. Untuk pengukuran kinerja pusat pendapatan, seluruh pendapatan baik yang berasal dari transaksi penjualan produk atau jasa kepada pihak luar perusahaan maupun transfer produk atau jasa kepada pusat pertanggungjawaban lain dalam perusahaan, dipakai sebagai tolak ukur manajer pusat pendapatan.

d. Pusat Investasi (*Investment Center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajernya mengeluarkan biaya, menghasilkan pendapatan dan memelihara aktiva atau modalnya. Manajer pusat investasi bertanggungjawab atas dasar keuntungan dari investasi yang diperlukan untuk memperoleh laba.

Meskipun manajer pusat pertanggungjawaban memiliki tanggungjawab hanya pada kegiatan-kegiatan pusat pertanggungjawaban, namun keputusan yang dibuat oleh manajer tersebut mungkin mempengaruhi pusat pertanggungjawaban lainnya (Hansen & Mowen, 2003:531).

5. Pusat Biaya

Berdasarkan karakteristik hubungan antara masukan dan keluarannya, pusat biaya dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

Pusat biaya teknik (*engineered cost center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar hubungan antara masukan dan keluarannya dapat ditentukan dengan jelas. Pusat biaya teknik dikendalikan kegiatannya dengan menggunakan biaya standar. Biaya-biaya sesungguhnya yang dikeluarkan oleh pusat biaya ini dibandingkan dengan biaya yang seharusnya dikeluarkan menurut standar. Hasil analisis ini kemudian harus dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat biaya teknik. Dengan demikian manajer pusat biaya teknik disamping harus mempertanggungjawabkan efisiensi biayanya, ia harus mempertanggungjawabkan efektivitas pengeluaran biaya pusat pertanggungjawabannya.

Pusat biaya kebijakan (*discretionary cost center*) adalah pusat biaya yang sebagian besar hubungan antara masukan dan keluarannya tidak dapat atau sulit ditentukan. Oleh karena itu masukan pusat biaya kebijakan tidak mempunyai hubungan yang nyata dengan keluarannya, maka tugas pokok manajer pusat biaya kebijakan adalah menetapkan besar pekerjaan (*the magnitude of job*) yang akan dilaksanakan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya sebagai dasar penyusunan anggaran.

Pengendalian keuangan terhadap pusat biaya teknik dapat dilakukan melalui pemberian motivasi kepada manajernya agar dapat mempertahankan

efisiensi kegiatannya dengan memberikan manajemen di atasnya suatu alat untuk menilai efisiensi pusat biaya tersebut. Alat yang digunakan manajemen puncak dalam menilai efisiensi pusat biaya teknik adalah biaya standar. Sedangkan untuk pusat biaya kebijakan, biaya dikendalikan terutama atas dasar besar pekerjaan yang akan dilaksanakan dan tingkat usaha yang harus dikeluarkan untuk pekerjaan tersebut. Anggaran pusat biaya kebijakan merupakan batas atas yang tidak boleh dilampaui untuk melaksanakan pekerjaan yang telah direncanakan.

Pengukuran prestasi pusat biaya teknik dilakukan atas dasar seberapa jauh pelaksanaan kegiatan berada dibawah atau diatas anggaran. Sedangkan dalam pusat biaya kebijakan anggaran merupakan kesanggupan dari manajer pusat pertanggungjawaban tersebut untuk melaksanakan pekerjaan yang direncanakan dengan biaya yang tidak melebihi anggaran. Anggaran biaya tersebut bukan merupakan alat untuk mengukur efisiensi manajer pusat biaya kebijakan. Jika hal ini tidak disadari, manajemen puncak akan menuntut efisiensi terhadap semua pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaannya, dan akan memperlakukan laporan realisasi biaya pusat biaya kebijakan sebagai alat pengukur efisiensi (Mulyadi, 1997: 34-37).

B. Syarat-Syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Mulyadi (1986 : 381) dalam bukunya “Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya”, terdapat 5 syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu:

1. Struktur organisasi yang menggambarkan adanya wewenang dan tanggung jawab yang jelas untuk setiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran harus disusun untuk setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.
3. Klasifikasi dan kode rekening harus disusun untuk setiap tingkatan manajemen.
4. Penggolongan sesuai dengan dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen.
5. Akuntansi Pertanggungjawaban menuntut adanya laporan pertanggungjawaban.

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu wadah yang seluruh personilnya terintegrasi dan terkoordinasi dalam menjalankan aktivitas operasi perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban perusahaan disyaratkan memiliki struktur organisasi yang menetapkan atau menggambarkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen. Dengan demikian struktur organisasi merupakan bagian penting dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, karena pada struktur organisasilah akan terlihat pembagian tugas-tugas dan tanggungjawab yang tercermin dalam pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Ada beberapa jenis struktur organisasi, yaitu:

a. Struktur Organisasi Fungsional

Struktur organisasi yang mengelompokkan fungsi-fungsi yang sama untuk membentuk suatu satuan organisasi, misalnya fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi personalia, dan fungsi keuangan.

b. Struktur Organisasi Divisional

Struktur organisasi yang mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa divisi merancang, memproduksi, dan memasarkan produk dan jasanya sendiri. Struktur organisasi divisional dapat berupa divisi atas dasar produk, wilayah, dan langganan.

c. Struktur Organisasi Matriks

Struktur organisasi yang menggabungkan antara struktur organisasi fungsional dan struktur organisasi divisional. Maksudnya adalah untuk menggabungkan kelebihan struktur organisasi fungsional dengan kelebihan struktur organisasi divisional.

2. Penyusunan Anggaran

Secara umum anggaran dapat didefinisikan sebagai rencana kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Dalam pelaksanaannya akan melibatkan seluruh bagian dari berbagai jenjang hirarki, karena itu dalam penyusunannya perlu melibatkan seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Agar pelaksanaan tanggungjawab dapat berjalan lancar, manajemen puncak biasanya membentuk komite anggaran yang bertugas memberi bantuan teknis dan nasehat bagi masing-masing manajemen garis tersebut.

Selanjutnya komite anggaran akan meninjau kembali dan mengevaluasi laporan-laporan yang berisi perencanaan yang berasal dari masing-masing bagian. Bila ditemukan kesalahan dalam laporan yang diajukan masing-masing bagian, maka komite anggaran akan berkonsultasi dengan bagian yang bersangkutan mengenai perbaikan yang perlu dilakukan.

Menurut Anthony, Dearden dan Govindarajan (1992: 436-437), suatu anggaran memiliki karakteristik: dinyatakan dalam satuan moneter, biasanya mencakup kurun waktu satu tahun, berisi kesanggupan manajemen untuk mencapainya, usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh petugas yang lebih tinggi dari penyusun anggaran, jika anggaran sudah disahkan anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus, secara periodik hasil sesungguhnya dibandingkan dengan yang dianggarkan, dan penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Adapun manfaat pembentukan anggaran adalah:

- a. Anggaran memaksa manajemen menentukan tujuan perusahaannya, baik dalam jangka panjang maupun dalam jangka pendek
- b. Anggaran memaksa manajemen menganalisis masalah yang akan dihadapi dimasa yang akan datang
- c. Anggaran dapat digunakan sebagai alat koordinasi penggunaan sumber daya yang dimiliki sehingga semua kegiatan berjalan harmonis
- d. Anggaran merupakan alat komunikasi antar bagian dan antar tingkatan manajemen

- e. Anggaran memberikan dasar bagi pengukuran prestasi (Gudono, 1993: 185)

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan anggaran disusun untuk tiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi, dan tiap tingkatan manajemen bertanggungjawab atas anggaran yang mereka susun sesuai dengan tanggungjawab yang dipikulnya.

3. Klasifikasi dan Kode Rekening

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Oleh karena biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya-biaya harus diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

Kode didefinisikan sebagai suatu kerangka (*frame work*) yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka atau huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat (Mulyadi, 1993:129). Sistem pengkodean memberikan identitas yang khas bagi kejadian atau kesatuan tertentu. Dalam akuntansi, kode digunakan untuk tujuan mengidentifikasi data akuntansi secara unik, meringkas data, mengklasifikasi rekening atau transaksi dan menyampaikan makna tertentu. Ada lima metode pemberian kode rekening:

- a. Kode angka atau alfabet urut

Metode menetapkan kode angka atau huruf yang berurutan pada rekening buku besar. Kode berurut terutama digunakan untuk dokumen sumber seperti cek dan faktur penjualan. Kelemahan kode ini adalah jika terjadi perluasan jumlah rekening, akan mengakibatkan perubahan menyeluruh terhadap kode rekening yang mempunyai kode angka yang lebih besar.

Contoh :

- 1) Kas dan Bank
- 2) Investasi sementara
- 3) Piutang
- 4) Cadangan Kerugian Piutang

b. Kode angka blok

Dalam metode ini, rekening buku besar dikelompokkan menjadi beberapa golongan dan setiap golongan disediakan satu blok angka yang berurutan untuk membentuk kodenya. Sistem kode blok menetapkan kelompok (blok) bilangan dalam suatu urutan untuk kejadian kesatuan yang mempunyai ciri-ciri sama. Cara pemberian kode ini dapat memenuhi persyaratan fleksibilitas, sehingga dapat digunakan untuk pemberian kode pada rekening.

Contoh:

- | | |
|-------|--------------------------|
| 1-24 | Aktiva lancar |
| 25-39 | Investasi Jangka Panjang |
| 40-69 | Aktiva Tetap Berwujud |

70-75 Aktiva tetap tidak berwujud

c. Kode angka kelompok

Kode ini terbentuk dari dua atau lebih sub kode yang dikombinasikan menjadi satu kode. Karakteristik kode angka adalah sebagai berikut:

- 1) Rekening diberi kode angka atau kombinasi angka dan huruf
- 2) Jumlah angka dan/atau huruf dalam kode adalah tetap
- 3) Posisi angka dan/atau huruf dalam kode mempunyai arti tertentu
- 4) Perluasan klasifikasi dilakukan dengan memberi cadangan angka dan/atau huruf kekanan.

Sistem kode kelompok mengungkapkan dua atau beberapa dimensi yang berkenaan dengan suatu objek. Masing-masing dimensi menempati lokasi tertentu, yang disebut bidang (*field*), dalam format kode.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban pencatatan transaksi dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban, sehingga kode rekening yang biasa digunakan adalah kode angka kelompok. Sebagai contoh adalah pemakaian kode angka kelompok untuk memberi kode rekening biaya guna menghasilkan informasi biaya.

Contoh kode angka kelompok:

xx	Daerah tingkat I
xxxx	Kode Unik Mobil
xx	Daerah Tingkat II

d. Kode angka desimal

Metode ini digunakan dengan memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimum sepuluh golongan yang lebih kecil dari subkelompok tersebut.

Contoh:

1. Persediaan

1.1 Persediaan suku cadang

1.2 Persediaan bahan penolong

1.3 Persediaan bahan baku

1.3.1 Persediaan bahan baku kayu

1.3.2 Persediaan bahan baku bambu

1.3.3 Persediaan bahan baku lain-lain

e. Kode angka urut didahului dengan huruf

Kode yang digunakan merupakan kombinasi angka dan huruf. Setiap rekening diberi kode angka yang disepanjangnya tercantum huruf singkatan kelompok rekening tersebut. Kode ini sebaiknya digunakan bila data atau elemennya tidak terlalu banyak, sehingga tidak menyulitkan pemakainya.

Contoh kode angka huruf:

AL 101 AL singkatan dari aktiva Lancar

ATL 112 ATL singkatan dari Aktiva Tidak Lancar

MO 245 MO singkatan dari Modal

4. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajemen

Dalam suatu pusat pertanggungjawaban tidak semua biaya dapat dikendalikan oleh manajer yang bertanggungjawab, oleh karena itu didalam pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang terkendalikan dengan yang tidak terkendalikan.

Biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban adalah biaya yang dapat secara signifikan dipengaruhi oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu. Dalam defenisi tersebut digunakan istilah signifikan, karena suatu biaya tidak akan dapat dipengaruhi secara penuh (100%) oleh manajer tertentu. Sedangkan biaya yang tidak dapat dikendalikan adalah biaya yang pengeluarannya tidak dapat diawasi atau dipengaruhi oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Meskipun dalam suatu organisasi pada dasarnya tidak ada biaya yang tidak dapat dikendalikan karena biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh seorang manajer mungkin merupakan biaya yang dapat dikendalikan bagi manajer departemen atau bagian lain. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang menjadi tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban dan yang disajikan dalam laporan pertanggungjawaban adalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

5. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya sistem pelaporan kepada manajer-manajer yang bertanggungjawab. Laporan pertanggungjawaban merupakan wadah yang dapat memberikan informasi yang jelas mengenai individu-individu atau bagian-bagian yang bertanggungjawab atas semua kejadian yang dilakukan.

Menurut Usry dan Hammer (1992: 467-468), laporan harus berlandaskan pada mutu dan ciri-ciri pokok sebagai berikut: laporan harus sesuai dengan struktur organisasi: artinya harus ditujukan terutama pada pribadi-pribadi yang bertanggungjawab untuk mengontrol bidang yang dilaporkan, bentuk dan isi laporan harus konsisten setiap kali diterbitkan, laporan harus cepat dan tepat waktu, laporan harus diterbitkan secara teratur, laporan harus mudah dimengerti, laporan harus memberikan perincian yang cukup namun tidak berlebihan, laporan harus memberi angka-angka yang dapat diperbandingkan (perbandingan antara angka aktual dan anggaran, atau antara standar yang ditentukan dengan hasil aktual) dan harus menunjukkan varians-variens yang terjadi, laporan harus bersifat analisis, laporan untuk manajemen operasi harus dinyatakan dalam unit fisik maupun dalam nilai uang, sebab informasi dalam nilai uang mungkin tidak relevan bagi pengawas yang tidak mengerti bahasa akuntansi .

Ada beberapa dasar dalam penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban, yaitu:

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah manaer bagian

- b. Manajer terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi realisasi biaya, dibandingkan dengan anggaran
- c. Manajer di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan manajer dibawahnya, yang disaikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan
- d. Semakin keatas laporan pertanggungjawaban yang disaikan semakin ringkas.

C. Penilaian Kinerja

1. Definisi Penilaian Kinerja

Berdasarkan laporan setiap pusat pertanggungjawaban, manajer puncak melakukan analisa untuk menilai prestasi pusat petanggungjawaban. Dalam penilaian setiap pusat pertanggungjawaaban memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan jenis pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Meski demikian penilaian prestasi ini dimaksudkan untuk menilai efektivitas, dan efisiensi dari pusat pertanggungkjawaban yang bersangkutan. Dengan demikian akan diketahui prestasi dari manajer-manajer pusat pertanggungjawaban.

Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi (1997:419):

“Penilaian secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi

2. Manfaat penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

Dalam suatu perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang dalam proses yang disebut perencanaan. Pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian agar efektif dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan. Pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Maksimisasi motivasi karywan berarti membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk mengerahkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jika setiap karyawan memahami sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan dan setiap karyawan melaksanakan internalisasi sasaran perusahaan sebagai sasaran pribadinya, maka kesesuaian tujuan individu dengan sasaran perusahaan secara keseluruhan akan terjadi. Kesesuaian sasaran individu dengan sasaran perusahaan ini akan memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan.

- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.



Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke posisi yang lebih tinggi, maka data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajer puncak dalam membuat keputusan.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Perusahaan memiliki kewajiban untuk mengembangkan karyawannya agar mereka selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis perusahaan yang senantiasa berubah dan berkembang. Hasil penilaian kinerja juga akan menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka. Melalui pengukuran kinerja, manajer atas memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang yang dilakukan oleh manajer bawah. Berdasarkan hasil penilaian kinerja ini, manajemen atas memberikan penilaian terhadap kinerja manajemen bawah.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
Penghargaan dapat dibagi dalam dua kelompok: Penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri

yang diperoleh seseorang yang telah mencapai sasaran tertentu. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi langsung, tidak langsung, maupun berupa kompensasi non keuangan. Penghargaan tidak langsung adalah semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan seperti asuransi kecelakaan, hari tua, dan tunjangan masa sakit. Penghargaan non keuangan dapat berupa sesuatu yang ekstra yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Distribusi penghargaan ekstrinsik baik langsung, tidak langsung, dan non keuangan memerlukan data hasil kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

3. Tahap-Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam 2 tahap utama, yaitu tahap persiapan dan penilaian.

a. Tahap persiapan

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Penetapan batas tanggungjawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya. Dengan batas tanggungjawab dan sasaran yang jelas, seseorang akan dengan mudah dinilai kinerjanya.

- 2) Penetapan kriteria kinerja bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

b. Tahap Penilaian

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan pelaporan segera hasilnya.

Dalam evaluasi kinerja, hasil pengukuran kinerja secara periodik dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Informasi penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang telah ditetapkan diumpanbalikkan dalam laporan kinerja kepada manajer yang bertanggungjawab untuk mewujudkan efisiensi dan efektivitas kerjanya.

- 2) Penentuan Penyebab Operasional dan Keprilakuan Penyimpangan Yang Merugikan.

Penyimpangan kinerja sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, dan dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya. Penyimpangan yang merugikan dan menguntungkan memerlukan perhatian analisis, dan penafsiran dari manajemen.

Masalah-masalah yang mungkin timbul dalam menentukan penyebab operasional dan keprilakuan penyimpangan yang merugikan, adalah bahwa manajer dan bawahannya tidak bekerja sama dalam penyelidikan. Seringkali penyebab terjadinya penyimpangan dianggap sebagai upaya untuk mencari siapa yang salah. Untuk menghindari terjadinya keadaan seperti itu, para manajer harus diyakinkan bahwa proses evaluasi untuk mencari penyebab

ditujukan untuk memecahkan masalah masa yang akan datang datang.

3) Penegakan Perilaku dan Tindakan Yang Diinginkan Untuk Mencegah Terulangnya Perilaku Yang Tidak Diinginkan.

Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku yang tertentu dalam pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Sasaran yang dicapai dengan menggunakan perilaku yang tidak diinginkan bukan merupakan tujuan penilaian kinerja.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, sehingga kesimpulan yang diambil hanya berlaku pada PT Sari Husada Tbk. untuk periode Mei – Juni 2004

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek Penelitian: Kepala bagian akuntansi, manajer pusat pertanggungjawaban

Objek Penelitian: Struktur organisasi, proses penyusunan anggaran, kode rekening biaya, laporan akuntansi pertanggungjawaban, dan tahap penilaian kinerja.

C. Data Yang Dibutuhkan:

1. Gambaran umum perusahaan
2. Struktur Organisasi
3. Penggolongan biaya
4. Kode Rekening
5. Anggaran perusahaan
6. Laporan Pertanggungjawaban Biaya
7. Tahap penilaian kinerja

D. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan langsung kepada Manajer pusat pertanggungjawaban dan bagian-bagian terkait untuk memperoleh data mengenai gambaran umum perusahaan, kode rekening, penyusunan anggaran, proses penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban, tahap penilaian kinerja.

2. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen perusahaan untuk memperoleh data mengenai gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, kode rekening, laporan akuntansi pertanggungjawaban

3. Kuesioner

Kuisisioner berisi pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut pelaksanaan dari akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya. Kuesioner dibagikan kepada R&D dan QA, *Personnal Office* Kemudo, *Production Manager*, GA Kemudo, PPIC, *Chief Engineer*, IT, *Plant Manager*, *Financial Crontoller*, *Cost Accounting Manager*.

E. Teknik Analisis Data

Untuk dapat mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja pusat perrtanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat oleh perusahaan, maka teknik analisa data yang digunakan adalah:

1. Teknik deskriptif, yaitu memaparkan data dari hasil penelitian mengenai elemen-elemen yang berhubungan dengan akuntansi pertanggungjawaban

sebagai alat penilai kinerja pusat pertanggungjawaban. Adapun langkah-langkahnya yaitu:

- a. Mendeskripsikan struktur organisasi perusahaan
 - b. Mendeskripsikan proses penyusunan anggaran perusahaan
 - c. Mendeskripsikan penggolongan biaya perusahaan
 - d. Mendeskripsikan klasifikasi dan kode rekening biaya perusahaan
 - e. Mendeskripsikan sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya perusahaan
 - f. Mendeskripsikan tahap penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban pada perusahaan
2. Melakukan perbandingan antara pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dengan teori yang sebaiknya diterapkan dalam melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban. Ada 6 kriteria yang perlu diperbandingkan, yaitu:
- a. Struktur organisasi, apakah struktur organisasi telah menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen
 - a. Penyusunan anggaran perusahaan, apakah anggaran telah disusun secara jelas oleh setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi
 - b. Penggolongan biaya perusahaan, apakah biaya telah digolongkan menurut dapat tidaknya biaya dikendalikan manajemen

- c. Klasifikasi dan kode rekening, apakah biaya-biaya telah diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi
 - d. Sistem pelaporan pertanggungjawaban biaya, apakah pelaporan biaya sudah jelas, dan mampu memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan
 - e. Tahap penilaian kinerja yang terdiri dari tahap persiapan dan tahap penilaian
3. Perbandingan antara pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dengan teori yang sebaiknya diterapkan, disajikan dalam kuisisioner.

Jawaban responden diukur dengan menggunakan skala *Guttman*, kemudian dianalisis dengan cara:

- a. Menentukan skor ideal/kriterium, yaitu skor yang ditetapkan dengan asumsi bahwa setiap responden pada setiap pertanyaan memberi jawaban dengan skor tertinggi.
 - b. Menentukan nilai (presentase) setiap indikator dengan cara membagi jumlah skor yang diperoleh melalui pengumpulan data dengan skor ideal.
4. Kesimpulan

Apabila nilai (presentase) setiap indikator = 100%, berarti indikator tersebut telah diterapkan dengan tepat oleh perusahaan.

Tetapi jika nilai (presentase) setiap indikator $< 100\%$, berarti indikator tersebut belum diterapkan dengan tepat oleh perusahaan.

Jadi jika seluruh indikator memiliki nilai (presentase) $=100\%$ maka disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat penilai kinerja pusat pertanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat oleh perusahaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

Dalam rangka swasembada protein, maka pada tahun 1954 pemerintah Indonesia bekerja sama dengan PBB mendirikan sebuah pabrik susu dengan nama N.V Saridele. Pada saat, itu pengelolaan N.V Saridele dipercayakan kepada Bank Industri Negara. Melalui *United Nations International Children Emergemcy Funds* (UNICEF), pihak PBB memberikan pinjaman berupa mesin-mesin pengolahan susu melalui Departemen Kesehatan Republik Indonesia. Bantuan lain adalah berupa program pendidikan bagi para tenaga ahli Indonesia dengan *Food Agriculture Organization* (FAO) sebagai penyelenggara sekaligus penyandang dana.

Pada tahun 1962, hubungan Indonesia dengan FAO dan UNICEF terputus. Akibatnya, terjadi pengalihan pengelolaan N.V Saridele dari Bank Pembangunan Indonesia kepada Bank Pimpinan Umum (BPU) Farmasi Negara, dan berubah nama menjadi Perusahaan Negara (PN) Sari Husada. Pada masa itu, PN Sari Husada mulai memproduksi sejenis susu bayi dengan nama Susu Gula Minyak (SGM) dan Susu Nasi Minyak (SNM). Kedua produk tersebut mendapat sambutan yang baik dari masyarakat.

Pada tahun 1968, kepemilikan dan pengelolaan PN Sari Husada diserahkan kepada PT Kimia Farma, lalu berganti nama menjadi PT Kimia Farma Unit IV. Setelah 2 tahun, kemudian berubah lagi menjadi PT Kimia Farma unit Produksi Yogyakarta.

Pada tanggal 8 Mei 1972, PT Kimia Farma menandatangani perjanjian kerja sama dengan PT Tiga Raksa untuk mendirikan PT Sari Husada dengan akta No. 10, tanggal 8 Mei 1972 dari notaris Soeleman Arjasasmita SH. Akta tersebut telah mendapat pengesahan dari menteri kehakiman RI dengan surat keputusan No.: Y.A.5/158/7, tanggal 28 September 1972, dan telah terdaftar pada kantor Panitera Pengandilan Negeri Yogyakarta dengan No.73/72/PT, tanggal 3 Oktober 1972, serta telah diumumkan dalam berita Negara RI no. 103, tambahan No.542, tanggal 26 Desember 1972. Anggaran dasar tersebut telah mengalami beberapa kali perubahan, perubahan terakhir dengan akta no. 40, tanggal 11 Juni 1997 dari notaris M.M I Wiardi S.H dalam rangka memenuhi ketentuan Undang-Undang No.1/1995 R.I.

Perusahaan mulai berproduksi secara komersil pada tanggal 1 Oktober 1972, dan memperoleh izin usaha tetap dari Direktorat Jenderal Aneka Industri Departemen Perindustrian Republik Indonesia No:411/DJAI/IUT-I/Non PMA-PMDN/X/1988 tanggal 26 Oktober 1988, serta izin usaha industri dari Badan Koordinasi Penanaman Modal (BPKM) No.:178/T/Industri/1988 tanggal 15 November 1988.

Pada tanggal 4 Juni 1983, PT Sari Husada dinyatakan *Go Public*, dan menjadi PT Sari Husada Tbk, dengan komposisi kepemilikan saham sebagai berikut: PT Kimia Farma 43.54%, PT Tiga Raksa 35.65%, Publik 20.83%.

Pada tahun 1992, seluruh saham yang dimiliki PT Kimia Farma dijual kepada PT Tiga Raksa, sehingga kepemilikan saham PT Tiga Raksa menjadi 79.17% , dan sisanya (20.83%) dimiliki oleh publik. Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) luar biasa pada tanggal 20 Mei 1994, PT Sari Husada Tbk memutuskan untuk melakukan Penawaran Umum Terbatas III sejumlah 14.264.650 lembar saham. Tujuan kebijakan ini adalah memperoleh dana dalam rangka akuisisi terhadap seluruh saham PT Sugizindo dari PT Tiga Raksa. Perusahaan memiliki kepemilikan langsung sebesar 99.85% PT Sugizindo (anak Perusahaan). Pada tahun 1998 komposisi kepemilikan saham terhadap PT Sari Husada adalah: Nutricia International B.V 72.99%, Tiga Raksa 5.99%, dan publik 21.03%. Pada tahun 2002 komposisi kepemilikan saham terhadap perusahaan adalah: Nutricia International B.V 80.84%, Lembaga dan Masyarakat Indonesia lainnya 15.66%, Lembaga dan masyarakat asing 3.5%.

B. Lokasi Perusahaan

Di Indonesia PT Sari Husada Tbk, terdiri dari 4 (empat) bagian pokok yaitu:

1. Kantor Pusat dan Marketing

Kantor Pusat dan *Marketing* PT Sari Husada Tbk, dipindahkan ke Jakarta dengan berbagai pertimbangan. kantor pusat dan *Marketing*

beralamat di Gedung Tira Building Lantai 3, Jl. H R Rusuma Said Kav.B3 Jakarta Selatan 12920.

2. Pabrik 1

Pabrik I terletak di jalan Muja-Muju Yogyakarta, tepatnya di Jl. Kusumanegara No. 13, Yogyakarta. Terdiri dari kegiatan produksi (3 Mesin Spray Drier dan 1 mesin Drum Drier) dan kantor administrasi.

3. Pabrik II

Pabrik II terletak di Jl. Raya Yogya-Solo km 19 desa Kemudo, kecamatan Prambanan, Klaten. PT Sari Husada Tbk. telah merencanakan secara lengkap seluruh kegiatan produksi dan proses produksi, finishing, packing, IPAL, gudang dan sarana bahan baku, dan produk jadi.

4. Instalasi Pengolahan Air Limbah (IPAL)

Sebagai perusahaan yang mempunyai wawasan lingkungan PT Sari Husada membangun IPAL sebagai sarana pembuangan air sisa pencucian alat-alat produksi dan merupakan percontohan IPAL di DIY dan Jateng. IPAL tersebut terletak di Gajah Wong yang jaraknya kira-kira 300 meter sebelah timur pabrik I.

C. Bentuk Perusahaan

Bentuk perusahaan adalah Perseroan Terbatas (PT), dimana mayoritas kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Royal Numico International B.V. Adapun struktur organisasi PT Sari Husada Tbk. dapat dilihat pada lampiran I.

Berikut adalah uraian tugas dan wewenang setiap direktur:

1. Chief Executive Officer

Tugas dan Wewenang :

- a Memimpin jalannya perusahaan
- b Mengadakan evaluasi terhadap jalannya perusahaan
- c Mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan
- d Memimpin rapat-rapat direksi
- e Mengkoordinasi pelaksanaan kebijaksanaan umum
- f Menandatangani surat-surat keluar, surat intern yang prinsipil, surat kuasa, dan surat kontrak dengan pihak luar
- g Membina kesejahteraan, kemampuan kerja, dan efisiensi perusahaan.

2. R&D Director

Tugas dan Wewenang:

- a Menyelenggarakan penelitian dan pengembangan produk
- b Mengkoordinasi dan bertanggungjawab terhadap pengelolaan kegiatan pengembangan produk
- c Melakukan pemeriksaan kualitas dan mutu bahan baku dan bahan penolong yang digunakan dalam proses produksi
- d Melakukan pengawasan terhadap produksi yang dijalankan perusahaan demi terjaganya mutu dan kualitas produk yang dihasilkan
- e Menyusun program kerja

3. *VP and CEO*

Tugas dan Wewenang:

- a Mengawasi jalannya penanaman modal investasi
- b Mengawasi dan menentukan pembelian dan penjualan saham perusahaan
- c Mengendalikan keuangan perusahaan
- d Mengatur pembiayaan impor dan pembayaran hutang pembelian lokal
- e Menyelenggarakan rapat umum pemegang saham
- f Membuat kebijakan administrasi

4. *Operation Director*

Tugas dan Wewenang:

- a Bertanggungjawab atas seluruh kegiatan operasional perusahaan
- b Mengadakan koordinasi dengan unit-unit perusahaan yang lain

5. *VP Marketing & Sales*

Tugas dan Wewenang:

- a Membuat *policy* pemasaran produk
- b Menentukan volume penjualan produk
- c Mengusahakan pengembangan dalam sistem distribusi
- d Mengadakan koordinasi dan mengaktifkan *sales promotion and field control*
- e Mengusahakan agar produk yang diperdagangkan mengikuti selera konsumen

D. Jenis-Jenis Produk

Kegiatan utama PT Sari Husada Tbk. adalah memproduksi susu dan makanan bayi . Adapun jenis produk utama yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. SGM 1 : Susu Gula Minyak, merupakan susu formula untuk bayi usia 0-6 bulan
2. SGM 2 : Susu Gula Minyak, merupakan susu lanjutan untuk bayi berusia 6 bulan –3 tahun.
3. SGM 3 : Susu Gula Minyak, merupakan susu formula bayi lanjutan. Untuk bayi berusia 1 tahun keatas
4. SGM 4 : Susu Gula Minyak, susu formula untuk bayi berusia 4 tahun keatas.
5. SNM : Susu Nasi Minyak, merupakan makanan tambahan untuk bayi usia 3-4 bulan.
6. LLM : Low Lactose Milk, merupakan susu formula bayi dengan kadar laktosa rendah
7. MILCO : Susu bubuk full cream untuk bayi dan orang dewasa
8. LAKTAMIL : Susu bubuk untuk ibu hamil dan menyusui
9. VITALAC : Susu adapted starting Formula
10. FCMP : Susu bubuk untuk dewasa (cream penuh)

Produk lisensi antara lain sebagai berikut:

1. Morinaga : Lisensi dari Jepang
2. Nutricia : Lisensi dari Belanda

3. Dumexaga : Lisensi dari Denmark
4. Vitanova : Lisensi dari Denmark
5. Birch Tree : lisensi dari Belanda
6. Anchor : Lisensi dari Selandia Baru
7. Chill Mill : Lisensi dari Jepang

E. Pemasaran

Promosi dilakukan oleh PT Sari Husada Tbk. dan menjadi tanggung jawab Biro promosi. Pelaksanaan promosi ini dibatasi oleh keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No.240/MenKes/Per/0/1989. Tanggal 1 Mei 1989 tentang produk Pengganti Air Susu Ibu (PASI).

Sedangkan untuk pemasaran produk-produk PT Sari Husada Tbk. ditangani oleh distributor tunggal yaitu PT Tigaraksa Satria (Jakarta). Pemasaran meliputi seluruh wilayah Indonesia, yang dibagi kedalam 4 (empat) wilayah yaitu:

- a. Wilayah Jakarta, dengan daerah pemasaran: Jakarta, Sumatera, Kalimantan Barat, dan Kalimantan Selatan.
- b. Wilayah Bandung, dengan daerah pemasaran: Jawa Barat
- c. Wilayah Semarang, dengan daerah pemasaran: Jawa Tengah dan DIY
- d. Wilayah Surabaya, dengan daerah pemasaran Jawa Timur, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, Sulawesi dan Indonesia bagian Timur.

F. Personalia

Fungsi utama dari manajemen sumber daya manusia adalah merekrut tenaga kerja yang handal. Fungsi utama ini dikelola oleh bagian personalia.

1. Akuisisi (*Recruitment System*)

Perekrutan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh PT Sari Husada Tbk. dapat dilaksanakan jika: ada formasi yang belum terisi dan menurut kondisi pekerjaan perlu ditambah dengan karyawan baru, dan jika situasi keuangan perusahaan memungkinkan.

Apabila perusahaan membutuhkan tenaga kerja, maka perekrutan tenaga kerja tersebut didasarkan atas surat-surat lamaran yang masuk. Calon karyawan yang sudah diterima akan menjalani masa *training* kurang lebih 3 bulan di bagian yang membutuhkan. Apabila calon karyawan tersebut mampu bekerja dengan baik maka akan diterima sebagai pegawai perusahaan.

2. Pendidikan dan Pelatihan

Sumber daya manusia yang terampil merupakan hal yang sangat penting bagi suatu perusahaan, oleh karena itu PT Sari Husada Tbk melaksanakan pendidikan dan pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap atau kepribadian dan memberikan kemampuan bagi karyawan untuk mengaktualisasikan diri serta untuk meminimalkan kesenjangan antara kualifikasi pekerjaan dengan sumber daya manusia.

3. Personal *Maintanance*

Hal-hal yang berkaitan dengan personal *maintanance* perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Jam Kerja

PT Sari Husada Tbk. menetapkan 5 hari kerja (senin – jumat) bagi karyawan. Bagi karyawan yang bekerja pada hari Sabtu dan Minggu karena sesuatu hal, maka dihitung sebagai jam lembur. Adapun sistem pengaturan kerja sebagai berikut:

- Untuk karyawan non *shift*, jam kerja adalah pukul 08.00 – 16.30
- Untuk karyawan dengan *shift* kerja, adalah:

Shift 1 pagi, pukul 07.00-15.00 WIB

Shift 2 siang, pukul 15.00-23.00 WIB

Shift 3 malam, pukul 23.00-07.00 WIB

b. Cuti

Cuti kerja akan diberikan kepada karyawan yang telah memenuhi syarat sebagai berikut:

- Masa kerja 1 tahun, memperoleh hak cuti selama 12 hari
- Masa kerja 6 tahun berturut-turut, memperoleh hak cuti selama 1 bulan.

c. Asuransi Kerja

Asuransi kerja yang ditetapkan oleh PT Sari Husada Tbk. meliputi JAMSOSTEK, asuransi kecelakaan, asuransi kematian, tunjangan hari tua.

d. Dana Pensiun

e. Fasilitas

Fasilitas yang diberikan kepada karyawan adalah berupa perumahan bagi para direksi, direktur produksi dan manajer komersial, sedangkan untuk kepala bagian mendapatkan tunjangan sewa rumah, tunjangan transportasi, kesehatan, kesejahteraan, tempat ibadah, distribusi susu bubuk FCMP, *Industrial relation*, olahraga dan kesenian.

f. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan PT Sari Husada Tbk. sampai saat ini adalah :

Tenaga kerja Indonesia : sekitar 616 orang

Tenaga kerja asing : 2 orang

Tenaga kerja dari pihak ketiga : sekitar 533 orang

Karyawan – karyawan tersebut terdiri dari :

Staf manajemen : 37 orang

Staf non manajemen : 581 orang

Karyawan biasa : 533 orang

Status karyawan dibagi menjadi 2:

1. Karyawan tetap

Karyawan tetap adalah karyawan yang bekerja *full time* untuk jangka waktu sampai usia 55 tahun. Menerima gaji bulanan dan terdaftar dalam formulasi karyawan dalam manajemen umum.

Jumlah karyawan tetap ini sekitar 1086 orang

2. Karyawan tidak tetap (kontrak)

Karyawan tidak tetap adalah karyawan yang dipekerjakan oleh perusahaan hanya dalam jangka waktu tertentu berdasarkan perjanjian kontrak kerja. Tetapi sewaktu-waktu dapat diangkat menjadi pekerja tetap perusahaan.

Berikut adalah *Head Count* karyawan PT Sari Husada Tbk.

Tabel 4.1

Head Count Karyawan PT Sari Husada Tbk.

No	Divisi	Usia					Jml	Jenis Kelamin		Jml	DPK
		20	21-30	31-40	41-50	>51		Pria	Wanita		
1	Commisioners										
2	Director			2	1	2	3	7			
3	CIA		2	1	3	2	1	3			
4	Secretary		1	2	1		4		4	4	1
5	Purchasing		1	6	1		8	8		8	2
6	Jakarta Rep.			1			1	1		1	1
7	sales		1	9			10	9	1	10	1
8	Marketing		37	87	34	4	162	102	58	160	
9	HRD		3	8	4		15	12	3	15	57
10	Quality Assr.		10	4			14	12	2	14	5
11	R&D		11	4	1		16	13	3	16	1
12	F/A		2	9	7	1	1	14	4	18	3
13	Budget		1	1			2	1	1	2	
14	IT		1	1			2	2		2	1
15	Engineering		14	9	13	2	38	38		37	7
16	promises				2	1	3	3		3	8
	Production										
17	PPIC		3	2	3	1	9	9		9	1
18	Quality Control		10	6	4		20	19	1	20	82
19	Processing		48	39	30	1	118	118		118	23
20	Waste Treatment		2	2			4	4		4	4
	SH-Kemudo										
21	Filling & Packing		26	36	12		74	74		74	140
22	Processing		12	19	11		42	4		42	62
23	PPIC		2				2	2		2	
24	Quality Control		11				11	11	1	12	7
25	Waste Treatment		2				2	2		2	2
26	Engineering		24	2			26	26		26	7
27	Quality Assr		2				2	2		1	
28	HRD		1	1	1		3	3		3	56
	Jumlah	0	224	249	126	14	616	533	79	616	471

Sumber: HRD PT Sari Husada Tbk.

BAB V

PEMBAHASAN

A. Struktur Organisasi

1. Deskripsi Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka dan susunan yang menggambarkan hubungan fungsi-fungsi, bagian-bagian maupun orang-orang dengan wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Melalui struktur organisasi dapat diketahui aliran wewenang dari manajemen tingkat tinggi kepada manajemen yang lebih rendah.

Struktur organisasi pada PT Sari Husada Tbk. menunjukkan posisi maupun aliran wewenang dan tanggung jawab setiap departemen, mulai dari tingkat manajemen tertinggi sampai pada manajemen tingkat bawah. Adapun struktur organisasi yang diterapkan pada PT Sari Husada Tbk. adalah struktur organisasi berbentuk fungsional dan menggunakan sistem *line-staff*.

Dengan sistem *line-staff*, setiap bawahan hanya bisa mendapatkan perintah dari satu atasan saja dan manajer atau pimpinan bagian lain tidak bisa memberikan perintah meskipun garis kedudukannya masih dibawah manajer yang sama. Hal ini menjadikan tiap-tiap unit organisasi (bagian) memfokuskan pekerjaan pada bagiannya saja sesuai dengan wewenang yang dimiliki

Struktur organisasi yang terdapat pada PT Sari Husada Tbk. dapat dilihat pada lampiran I

2. Analisis Struktup Organisasi

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, perusahaan disyaratkan memiliki struktur organisasi yang menetapkan atau menggambarkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen. Oleh karena itu, struktur organisasi sebaiknya menunjukkan jenjang hirarki dan wewenang yang jelas serta memperlihatkan hubungan pelaporannya (siapa melapor kepada siapa).

Struktur organisasi adalah salah satu faktor penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Melalui struktur organisasi, terlihat pembagian tugas-tugas dan tanggung jawab yang tercermin dalam pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban.

Struktur organisasi yang ada pada PT Sari Husada Tbk. telah menunjukkan aliran wewenang dari manajemen tingkat tinggi sampai dengan manajemen tingkat bawah. Struktur organisasi yang berbentuk fungsional menjadikan tiap-tiap unit organisasi memfokuskan pekerjaan pada bagiannya saja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sebelumnya. Akibatnya, tidak ada satu tugas yang menjadi tugas beberapa unit organisasi. Hal ini akan meningkatkan efektivitas setiap unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

Berikut adalah tabel hasil kuisisioner untuk struktur organisasi :



Tabel 5.1

Struktur Organisasi

Skor untuk item no.					
No responden	1	2	3	4	Skor Total
1	1	1	1	1	4
2	1	1	1	1	4
3	1	1	1	1	4
4	1	1	1	1	4
5	1	1	1	1	4
6	1	1	1	1	4
7	1	1	1	1	4
8	1	1	1	1	4
9	1	1	1	1	4
10	1	1	1	1	4
Jumlah	10	10	10	10	40

$$\begin{aligned} \text{Jumlah nilai} &= 10+10+10+10 \\ &= 40 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skor ideal} &= 1 \times 4 \times 10 \\ &= 40 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Presentase} &= 40/40 \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan terhadap hasil kuisisioner, diperoleh presentase yang menunjukkan kesesuaian antara struktur organisasi perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban sebesar 100%. Ini berarti bahwa struktur organisasi pada PT Sari Husada Tbk. sudah sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban., karena:

- struktur organisasi telah mencerminkan jenjang hirarki serta delegasi wewenang dan tanggung jawab yang jelas dan tegas untuk setiap tingkatan manajemen,
- informasi dan komunikasi antar bagian telah terkoordinir dengan baik, hal ini didukung oleh penerapan sistem *intranet* oleh perusahaan.

B. Penyusunan Anggaran Perusahaan

1. Deskripsi Penyusunan Anggaran Perusahaan

Pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan anggaran pada PT Sari Husada Tbk. adalah *Board of Director*, *Finance Department* (koordinator), dan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban. Tahap pertama dalam penyusunan anggaran adalah penyusunan pedoman anggaran oleh *finance departement* yang kemudian disampaikan kepada pusat-pusat pertanggungjawaban. Berdasarkan pedoman tersebut, setiap pusat pertanggungjawaban mengisi formulir rancangan anggaran biaya lalu diajukan kepada *finance department*. Usulan rancangan anggaran tersebut kemudian dievaluasi dan didiskusikan kembali dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Rancangan anggaran yang telah dievaluasi dan direvisi, kemudian diolah menjadi rancangan anggaran induk (*master-budget*) oleh *finance departement*. Rancangan anggaran induk lalu diserahkan kepada *Board Of Director*. Sebelum rancangan anggaran tersebut disahkan, setiap pusat pertanggungjawaban harus melakukan presentasi didepan *Board Of Director* untuk menjelaskan rancangan anggaran mereka masing-masing. Setelah rancangan anggaran tersebut disetujui, lalu disahkan menjadi anggaran induk perusahaan oleh *Board Of Director*.

Anggaran yang telah disahkan kemudian dialokasikan kembali kepada pusat-pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Jika terjadi perubahan atas anggaran, maka harus dengan alasan yang jelas.

Anggaran dilaksanakan sekali setahun dan penyusunannya dilakukan sekitar 2 bulan sebelum akhir tahun berjalan. Adapun dasar yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada perusahaan adalah antara lain:

- a. Berdasarkan informasi tahun lalu (*historical cost*), misalnya untuk menentukan biaya perjalanan, biaya gaji, dll
- b. *Sales Target*, yaitu didasarkan atas besarnya target yang ingin dicapai untuk tahun yang akan datang
- c. Asumsi *ZeroBase*, dapat digunakan jika perusahaan akan memproduksi atau menghasilkan produk baru, misalnya untuk menghitung/menganggarkan kapasitas produk
- d. Informasi pasar seperti suku bunga, harga kurs.

2. Analisis Penyusunan Anggaran Perusahaan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mensyaratkan anggaran disusun oleh tiap pusat pertanggungjawaban untuk tiap tingkatan manajemen, dan tiap pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab atas anggaran yang mereka susun. Dengan demikian anggaran akan mencerminkan sasaran dan tujuan dari tiap pusat pertanggungjawaban.

Agar pelaksanaan tanggung jawab dapat berjalan lancar, perusahaan biasanya membentuk komisi anggaran atau bagian anggaran yang umumnya berada langsung dibawah Direksi. Bagian inilah yang nantinya akan meninjau dan mengevaluasi anggaran dari setiap unit organisasi (bagian). Suatu anggaran sebaiknya memiliki beberapa karakteristik antara lain, dinyatakan dalam satuan moneter dan mencakup kurun waktu tertentu serta berisi kesanggupan

manajemen untuk mencapainya, anggaran harus dinilai dan disetujui oleh petugas yang lebih tinggi dari penyusun anggaran dan jika telah disahkan, anggaran tersebut tidak dapat dirubah kecuali dalam hal khusus. Secara periodik hasil sesungguhnya dibandingkan dengan yang dianggarkan, dan penyimpangan yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

Pada PT Sari Husada Tbk. anggaran perusahaan telah disusun oleh tiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat pada tiap tingkatan manajemen, dan kemudian akan dievaluasi dan disahkan oleh *Board Of Director* (Dewan Direksi). Anggaran tersebut akan dialokasikan kembali kepada pusat-pusat pertanggungjawaban dan jika terjadi perubahan maka, harus dengan alasan yang jelas. Anggaran yang disusun perusahaan telah dinyatakan secara kuantitatif (dalam bentuk laporan keuangan) dan mencakup jangka waktu satu tahun.

Berikut adalah hasil kuisisioner untuk penyusunan anggaran perusahaan:

Tabel 5.2

Penyusunan Anggaran

Skor untuk Item no.								
No.Responden	5	6	7	8	9	10	11	Skor Total
1	1	1	1	1	1	1	1	7
2	1	1	1	1	1	1	1	7
3	1	1	1	1	1	1	1	7
4	1	1	1	1	1	1	1	7
5	1	1	1	1	1	1	1	7
6	1	1	1	1	1	1	1	7
7	1	1	1	1	1	1	1	7
8	1	1	1	1	1	1	1	7
9	1	1	1	1	1	1	1	7
10	1	1	1	1	1	1	1	7
Jumlah	10	10	10	10	10	10	10	70

jumlah nilai = 10+10+10+10+10+10+10 = 70

$$\text{Skor Ideal} = 1 \times 7 \times 10 = 70$$

$$\text{Presentase} = \frac{70}{70} \times 100\% = 100\%$$

Berdasarkan perhitungan terhadap hasil kuisisioner, diperoleh presentase yang menunjukkan kesesuaian antara penyusunan anggaran perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban sebesar 100%. Ini berarti bahwa penyusunan anggaran pada perusahaan sudah sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, karena:

- Anggaran telah disusun oleh tiap tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan.
- Anggaran yang telah disusun dalam bentuk laporan keuangan dievaluasi dan disahkan oleh petugas yang lebih tinggi dari penyusun anggaran
- Anggaran yang telah disahkan tidak dapat dirubah kecuali karena hal khusus
- Prosedur dan penyusunan anggaran sekarang sudah jelas dan tepat waktu

C. Penggolongan Biaya

1. Deskripsi Penggolongan Biaya Perusahaan

Penggolongan biaya menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali oleh manajemen merupakan salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Biaya-biaya yang dapat dikendalikan atau dipertanggungjawabkan inilah yang akan dilaporkan oleh manajer suatu pusat pertanggungjawaban dalam laporan akuntansi pertanggungjawaban. Berdasarkan obyek pengeluarannya, perusahaan mengklasifikasikan biaya-biaya menjadi:

Tabel 5.3

Klasifikasi Biaya

Biaya iklan dan promosi (<i>advertising and promotion</i>)	Biaya Operasi (<i>Operating expenses</i>)	Biaya Lain-lain (<i>Other expenses</i>)
<i>Subclass:</i> <i>Consumer advertising,</i> <i>Medical advertising,</i> <i>Medical promotion,</i> <i>Consumer relationship management,</i> <i>Trade promotion,</i> <i>Samples,</i> <i>Market research,</i> <i>Design and packaging,</i> <i>Listing fees, Literature,</i> <i>Public relations,</i> <i>Internal Charged costs A&P</i>	<i>Subclass:</i> <i>Personnal costs(wages - salaries)</i> <i>Post employment benefits and social security,</i> <i>Other personnal costs,</i> <i>IT costs,</i> <i>Rental and leaseexpenses,</i> <i>Repairs and maintenance, Utilites,</i> <i>Transport cost and storage,</i> <i>Other selling costs,</i> <i>Duties and taxes,</i> <i>Telephony and fax,</i> <i>Insurance costs,</i> <i>Travel,hotel, food &beverage expenses,</i> <i>Other service inv 3rd parties,</i> <i>Sundry G&A expense</i> <i>Internal charges cost</i> <i>G&A, Book</i> <i>profit/losses (in)tangible & financial,</i>	<i>Subclass:</i> <i>Interest Income 3rd parties,</i> <i>Interest expenses 3rd parties,</i> <i>Forex expenses,</i> <i>Result on derivative.</i>

2. Analisis Penggolongan Biaya Perusahaan

Pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan tidak terkendali merupakan salah satu syarat terlaksananya akuntansi pertanggungjawaban, karena tidak

semua biaya yang terjadi dalam suatu pusat biaya dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Oleh sebab itu pengumpulan dan pelaporan biaya setiap pusat pertanggungjawaban harus dipisahkan antara biaya-biaya yang dapat terkendalikan dan yang tidak dapat terkendalikan. Hanya biaya-biaya yang terkendalikan oleh manajer pusat biaya yang disajikan dalam laporan pertanggungjawaban biaya.

PT Sari Husada Tbk. telah melakukan pemisahan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga dalam pelaporan biaya, biaya-biaya yang dilaporkan hanyalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh pusat biaya tersebut. Seperti untuk departemen produksi, yang menjadi biaya terkendalikan adalah :

- *Material*
- *Spare parts & lubricant (repair and maintainance)*
- *Tools and equipment (repair and maintainance), dll*

Biaya yang tidak terkendalikan adalah *Chemical sanitation*, karena aktivitas yang menimbulkan biaya ini aktivitas pada bagian produksi, tetapi yang menangani masalah *Chemical sanitation* adalah bagian *Quality Admissor (QA)*, sehingga besarnya biaya yang dikeluarkan ditentukan oleh manajer bagian QA.

Berikut adalah hasil kuisisioner untuk penggolongan biaya:

Tabel 5.4

Penggolongan Biaya

No responden	skor untuk item no.		skor total
	12	13	
1	1	1	2
2	1	1	2
3	1	1	2
4	1	1	2
5	1	1	2
6	1	1	2
7	1	1	2
8	1	1	2
9	1	1	2
10	1	1	2
jumlah	10	10	20

$$\text{jumlah nilai} = 10 + 10 = 20$$

$$\text{Skor Ideal} = 1 \times 2 \times 10 = 20$$

$$\text{Presentase} = 20/20 \times 100\% = 100\%$$

Berdasarkan perhitungan terhadap hasil kuisisioner, diperoleh presentase yang menunjukkan kesesuaian antara penggolongan biaya perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban sebesar 100%. Ini berarti bahwa penggolongan biaya pada perusahaan sudah tepat menurut akuntansi pertanggungjawaban, karena biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat biaya telah digolongkan dengan jelas.

D. Kode Rekening

1. Deskripsi Penyusunan Kode Rekening

Dalam akuntansi, kode digunakan dengan tujuan untuk mengidentifikasi data akuntansi secara unik, meringkas data, mengklasifikasi rekening/transaksi dan menyampaikan makna tertentu. Pembuatan klasifikasi terhadap rekening tersebut dilakukan sedemikian rupa sehingga seluruh data dapat dikelompokkan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing. Pemberian kode rekening umumnya didasarkan pada kerangka pemberian kode tertentu, sehingga memudahkan pemakai dalam penggunaannya.

Pada PT Sari Husada Tbk, kode rekening yang digunakan dalam kegiatan perusahaan ditetapkan oleh Numico *International* B.V yang merupakan perusahaan pemilik PT Sari Husada Tbk. Sesuai dengan Numico *accounting policies*, maka kode rekening tersebut merupakan standarisasi dari Numico *International* B.V. Metode dalam penyusunan kode rekening tersebut adalah berpedoman pada *International Accounting Standard*.

Klasifikasi kode rekening pada perusahaan adalah sebagai berikut:

- 110 *Fixed Asset*
- 130 *Current Asset*
- 140 *Equity*
- 150 *Long Term Liabilities*
- 160 *Current Liabilities*
- 200 *Gross Margin*
- 380 *Advertising and promotion*

- 400 *Operating expenses*
- 500 *Depreciation Current Year*
- 600 *Other Income/expenses*
- 630 *Tax*

Kode rekening biaya dapat dilihat pada lampiran 2

2. Analisis Penyusunan Kode Rekening

Kode adalah suatu kerangka (*frame-work*) yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat. Dalam akuntansi pengolahan data sangat tergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan, dan mengambil data keuangan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas biaya dalam hubungannya dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya. Karena itu, klasifikasi kode rekening hendaknya disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.

Metode pengkodean rekening yang digunakan oleh PT Sari Husada Tbk adalah metode angka desimal, yaitu membagi kelompok menjadi maksimal 10 sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimal 10 golongan yang lebih kecil dari sub kelompok tersebut. Sedangkan menurut akuntansi pertanggungjawaban biaya-biaya yang terjadi harus digolongkan dan diberi kode

menggunakan kode angka kelompok agar biaya-biaya yang terjadi dapat dikumpulkan menurut pusat pertanggungjawaban untuk setiap tingkatan manajemen.

Susunan kode rekening biaya menurut akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

Gambar 5.1

Kode Rekening Biaya

1	2	3	4 5
Direktorat	Departemen	Bagian	Jenis Biaya

Pusat Pertanggungjawaban

Meskipun kode rekening biaya yang ada pada PT Sari Husada Tbk tidak menggunakan kode angka kelompok seperti pada gambar 5.1, namun perusahaan menerapkan suatu sistem (*integrated system*) yang dapat membantu membedakan dan memisahkan transaksi yang terjadi pada pusat-pusat pertanggungjawaban. Sistem ini akan secara otomatis mengelompokkan biaya-biaya yang terjadi berdasarkan pusat biayanya.

Berikut adalah hasil kuisisioner untuk kode rekening:

Tabel 5.5

Klasifikasi dan Penyusunan Kode Rekening

No Responden	Skor untuk item no		skor total
	14	15	
1	1	1	2
2	1	1	2
3	1	1	2
4	1	1	2
5	1	1	2
6	1	1	2
7	1	1	2
8	1	1	2
9	1	1	2
10	1	1	2
jumlah nilai	10	10	20

Jumlah nilai = $10+10 = 20$

Skor Ideal = $1 \times 2 \times 10 = 20$

Presentase = $20/20 \times 100\% = 100\%$

Berdasarkan perhitungan terhadap hasil kuisisioner, diperoleh presentase yang menunjukkan kesesuaian antara penyusunan kode rekening perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban sebesar 100%. Ini berarti bahwa kode rekening yang ada sekarang sudah jelas dan mudah dimengerti.

E. Laporan Pertanggungjawaban Biaya

1. Deskripsi Laporan Pertanggungjawaban Biaya

a. Sistem pencatatan dan pelaporan biaya

Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan suatu sistem yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan pendapatan dan biaya dilakukan sesuai dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab.

Proses pengumpulan, pelaporan dan pencatatan biaya pada PT Sari Husada Tbk dilakukan dengan sistem komputerisasi. Perusahaan menggunakan *Integrated System* dalam pengumpulan, pelaporan dan pencatatan biaya. Biaya-biaya yang terjadi diterima langsung dan dicatat ke dalam komputer lalu dilaporkan kepada kepala bagian masing-masing pusat pertanggungjawaban, kemudian diteruskan kepada manajer masing-masing. Dengan sistem tersebut semua proses di *entry* ke dalam satu sistem yaitu *integrated system*, sehingga memudahkan manajer dalam mengawasi biaya-biaya yang terjadi setiap saat (*on line*)

b. Laporan Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya sistem pelaporan kepada manajer-manajer yang bertanggung jawab. Laporan pertanggungjawaban merupakan wadah yang dapat memberikan informasi yang jelas mengenai individu-individu atau bagian yang bertanggung jawab atas semua kegiatan yang dilakukan. Untuk tujuan pengendalian biaya, maka biaya-biaya yang terjadi harus dilaporkan kepada manajer yang bertanggung-jawab.

Pada PT Sari Husada Tbk, setiap bagian atau unit organisasi yang ditetapkan sebagai pusat pertanggungjawaban membuat laporan pertanggungjawaban atas biaya-biaya yang terjadi pada bagiannya. Laporan tersebut berisi anggaran (*budget*), realisasi (*actual*), dan varians-variens yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban ini dilakukan setiap bulan dan setiap tahunnya dilakukan penilaian kinerja. Sistem pelaporan dimulai dari unit terkecil sesuai dengan struktur organisasi.

Salah satu bentuk laporan pertanggungjawaban biaya pada pusat biaya perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 5.6

Laporan Pertanggungjawaban Biaya

<i>Production Department</i>								
Juni 2003								
Cost Center	Current Month				Year to Date			
	actual	budget	Varians		actual	budget	Varians	
	Rp.000	Rp.000	Rp.000	%	Rp.000	Rp.000	Rp.000	%
Quality Control	181.956	124.081	-101.266	-47	863.5	1.060.642	-197.142	-19
Processing	109.384	258.765	-149.381	-58	975.903	1.567.399	-600.496	-38
Filling &Packing	55.267	65.271	-10.004	-15	325.317	391.626	66.309	-17
Wase Water Treatment	-	5.58	-5.58	-100		33.48	-33.48	-10
Production	126.35	227.616	-101.266	-44	733.075	998.218	-265.143	-27

Sumber: *Finance IT* PT Sari Husada Tbk. (angka diolah kembali)

Laporan pertanggungjawaban ini selanjutnya akan dilaporkan ke manajer diatas *production department*, yaitu *Plant Manager*. Kemudian *Plant Manager* akan melaporkan total biaya-biaya dari departemen dibawahnya (*Personnal Office* Kemudo, *General Affair* Kemudo, *Production Manager*, *Site Engineer*) ditambahkan dengan biaya-biaya yang terjadi pada bagiannya sendiri, kepada *Operation Director*.

2. Analisis Laporan Pertanggungjawaban

Salah satu unsur penting dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya laporan pertanggungjawaban dari manajer yang memimpin suatu pusat pertanggungjawaban. Agar laporan pertanggungjawaban dapat mencapai tujuan secara efektif, maka isi laporan pertanggungjawaban disesuaikan dengan

tingkat manajemen yang ada dalam organisasi. Menurut Mulyadi (1997:190), laporan pertanggungjawaban biaya sebaiknya disusun dengan dasar-dasar sebagai berikut:

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah manajer bagian
2. Manajer terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya, dibandingkan dengan anggaran
3. Manajer di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer dibawahnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin keatas laporan pertanggungjawaban yang disajikan semakin ringkas.

PT Sari Husada Tbk. telah membuat laporan pertanggungjawaban biaya berdasarkan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi. Laporan pertanggungjawaban biaya dimulai dari unit terkecil (jenjang terbawah) yang nantinya akan dilaporkan kepada manajer di atasnya, kemudian manajer tersebut akan membuat laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi total biaya yang dikeluarkan oleh unit (bagian-bagian) dibawahnya. Laporan ini kemudian dilaporkan kepada pimpinan, jadi pimpinan akan menerima laporan pertanggungjawaban biaya dari tiap-tiap manajer pusat biaya yang berupa total biaya yang dikeluarkannya.

Berikut adalah hasil kuisisioner untuk laporan akuntansi pertanggungjawaban :

Tabel 5.7

Laporan pertanggungjawaban biaya

No Responden	Skor untuk item no.				skor total
	16	17	18	19	
1	1	1	1	1	4
2	1	1	1	1	4
3	1	1	1	1	4
4	1	1	1	1	4
5	1	1	1	1	4
6	1	1	1	1	4
7	1	1	1	1	4
8	1	1	1	1	4
9	1	1	1	1	4
10	1	1	1	1	4
Jumlah	10	10	10	10	40

Jumlah nilai = $10+10+10+10 = 40$

Skor ideal = $1 \times 4 \times 10 = 40$

Presentase = $40/40 \times 100\% = 100\%$

Berdasarkan perhitungan terhadap hasil kuisisioner, diperoleh presentase yang menunjukkan kesesuaian antara sistem laporan pertanggungjawaban pusat biaya perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban sebesar 100%. Ini berarti bahwa sistem laporan pertanggungjawaban biaya pada PT Sari Husada Tbk. sudah sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, karena:

- Isi laporan akuntansi pertanggungjawaban telah membandingkan antara anggaran (*budget*), realisasi (*actual*), dan varians-variens yang terjadi

- Laporan pertanggungjawaban biaya yang ada sekarang telah dimulai dari unit terkecil
- Laporan pertanggungjawaban biaya yang ada sudah jelas, teratur dan mudah dimengerti
- Analisa dan evaluasi laporan pertanggungjawaban biaya yang ada sekarang telah jelas.

F. Penilaian Kinerja

1. Deskripsi Tahap Penilaian Kinerja

a. Tahap Persiapan

Langkah pertama dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah penetapan dengan jelas daerah atau pusat pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggung jawab menurut struktur organisasi perusahaan. Penetapan pusat pertanggungjawaban ini bertujuan untuk menetapkan batas tanggungjawab yang jelas, yang mempermudah pengawasan dan penilaian kinerja pusat-pusat pertanggungjawaban.

Pada PT Sari Husada Tbk, pusat-pusat biaya yang ada adalah *Chief Auditor (CIA)*, *Chief Buyer (Purchasing)*, *R&D and QA*, *IT*, *Financial Controller*, *PPIC*, *Plant Controller*, *Chief Engineer*, *Process*, *Marketing Controller*, *HRD*

Pusat biaya teknik adalah *Chief Buyer (Purchasing)*, *Chief Engineer*, *Process*. Sedangkan pusat biaya kebijakan adalah *Chief Auditor (CIA)*, *R&D and QA*, *IT*, *HRD*, *Plant Controller*, *Marketing Controller*, *Financial Controller*.

b. Tahap Penilaian

Berdasarkan laporan setiap pusat pertanggungjawaban, manajer puncak melakukan analisa untuk menilai prestasi pusat pertanggungjawaban. Penilaian prestasi ini dimaksudkan untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Pada PT Sari Husada Tbk, salah satu cara penilaian kinerja pusat biaya adalah dengan melakukan analisa terhadap laporan pertanggungjawaban setiap pusat biaya dengan cara membandingkan anggaran biaya yang telah ditetapkan sebelumnya dengan realisasinya. Penilaian kinerja yang demikian membantu manajemen puncak untuk mengetahui prestasi masing-masing pusat biaya.

Dari penilaian kinerja tersebut, manajer puncak memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan wewenang dan tanggung jawab oleh manajemen bawah. Penilaian ini membantu manajemen puncak untuk memutuskan memberi penghargaan kepada karyawan, atau memutuskan promosi manajer ke jabatan lebih tinggi.

2. Analisis Tahap Penilaian Kinerja

a. Tahap Persiapan

Penilaian kinerja harus diawali dengan penetapan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran atau standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya.

Pada PT Sari Husada Tbk. telah ditetapkan garis batas tanggung jawab yang jelas bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Penetapan garis batas tanggung jawab ini adalah berupa penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban (pusat biaya) dan manajer yang bertanggung jawab.

Berikut adalah hasil kuisisioner untuk tahap persiapan

Tabel 5.7

Tahap Persiapan Penilaian Kinerja

No Responden	skor untuk item no .		skor total
	22	23	
1	1	1	2
2	1	1	2
3	1	1	2
4	1	1	2
5	1	1	2
6	1	1	2
7	1	1	2
8	1	1	2
9	1	1	2
10	1	1	2
Jumlah	10	10	20

$$\text{Skor total} = 10+10 = 20$$

$$\text{Skor ideal} = 1 \times 2 \times 10 = 20$$

$$\text{Presentase} = (20/20) \times 100\% = 100\%$$

Berdasarkan perhitungan terhadap hasil kuisisioner, diperoleh presentase yang menunjukkan kesesuaian antara tahap persiapan penilaian kinerja pada perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban sebesar 100%. Ini berarti bahwa tahap persiapan penilaian kinerja PT Sari Husada Tbk. sudah sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, karena:

- Perusahaan telah menetapkan pusat-pusat pertanggungjawaban (pusat biaya) dan melakukan penilaian kinerja sesuai dengan tanggung jawab masing-masing
- Penilaian kinerja sudah dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Tahap Penilaian

Penilaian prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dimaksudkan untuk menilai efektifitas dan efisiensi dari pusat pertanggungjawaban tersebut. Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya.

Pada waktu tertentu, manajer pusat biaya akan membuat laporan akuntansi pertanggungjawaban yang isinya mengenai bagaimana realisasi dari perencanaan/anggaran yang menjadi tanggungjawabnya. Informasi ini akan menjadi dasar dalam penilaian kinerja manajer pusat biaya.

Berikut adalah hasil kuisioner untuk tahap penilaian kinerja:

Tabel 5.8

Tahap penilaian Kinerja

No. responden	24	25	26	27	28	29	30	31	skor total
1	1	1	1	1	1	0	0	1	5
2	1	1	1	1	1	0	0	1	5
3	1	1	1	1	1	0	0	1	5
4	1	1	1	1	1	0	0	1	5
5	1	1	1	1	1	0	0	1	5
6	1	1	1	0	1	0	0	1	5
7	1	1	1	1	1	0	0	1	5
8	1	1	1	0	1	0	0	1	5
9	1	1	1	0	1	0	0	1	5
10	1	1	1	1	1	0	0	1	5
jumlah	10	10	10	7	10	0	0	10	57

$$\text{Skor total} = 10+10+2+7+10+0+0+10 = 57$$

$$\text{Skor ideal} = 1 \times 9 \times 10 = 90$$

$$\text{Presentase} = (57/90) \times 100\% = 63.33\%$$

Berdasarkan hasil kuisisioner tersebut diketahui bahwa penilaian kinerja pusat biaya telah dilakukan dengan jelas dan tepat waktu, penilaian kinerja pusat biaya telah membandingkan antara kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, penilaian kinerja pusat biaya telah memotivasi manajer untuk mencapai anggaran dan membantu dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisis, disimpulkan bahwa PT Sari Husada Tbk. telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan tepat sebagai alat penilai kinerja pusat biaya. Hal ini dikarenakan:

- 1) Struktur organisasi perusahaan telah menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggung jawab untuk setiap tingkatan manajemen
- 2) Anggaran telah disusun secara jelas oleh setiap tingkatan manajemen yang ada dalam perusahaan
- 3) Biaya telah digolongkan menurut dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen
- 4) Biaya-biaya yang terjadi telah diklasifikasikan menurut pusat biayanya
- 5) Pelaporan biaya sudah jelas dan mampu memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan.

Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi biaya dari pusat-pusat biaya, telah digunakan oleh perusahaan sebagai alat penilai kinerja pusat-pusat biaya tersebut. Penilaian kinerja dilakukan dengan membandingkan antara sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran dengan realisasinya.

B. Keterbatasan

PT Sari Husada Tbk. memiliki sekitar tigapuluh pusat biaya, namun penulis hanya berkesempatan memperoleh data melalui kuisisioner dari sepuluh pusat biaya, sehingga kesimpulan yang diambil belum dapat memberikan gambaran secara keseluruhan mengenai penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan.

C. Saran

Dari analisis diketahui bahwa PT Sari Husada Tbk. telah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan tepat. Kondisi ini diharapkan tetap dipertahankan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, John Dearden, & Vijay Govindarajan, (1992) *Management Control System*, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Gudono, (1993) *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Hansen, Don R, & Maryanne M, Mowen, (2003) *Management Accounting*, Cincinnati: South – Western ,College Publishing.
- Horngren, Charles T, (1987) *Introduction to Management Accounting*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Mulyadi, (1997) *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa* . Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Mulyadi, (1986) *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Mulyadi, (1993) *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN
- Nurainin Bangun,(1998,September) Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menganalisis Kinerja Manajemen dan Motivasi Bagi Manajer, *Meditek*: 55-58
- Setiawan, Marwan (2001) Peran Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Penilaian Kinerja Pusat Biaya. *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Sugiyono, (2003) *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Penerbit C.V Alfabeta

Usry, F.Milton, & Lawrence H. Hammer (1995) *Cost Accounting Planning and Control*. (Alfonus Sirait dan Herman Wibowo, Penerjemah). Jakarta: Penerbit Erlangga.

Waluyo, (1996, Januari): Fokus Pengendalian Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban dan Activity Based Responsibility Accounting. *Siasat Bisnis*, 1, 1: 55-58



LAMPIRAN

BALANCE SHEET ACCOUNT

Jan - 02 - 2004

New GL Account	Description	Old GL Account	Description
110	FIXED ASSETS (Classifications)	150	FIXED ASSETS (Classifications)
111	Tangible Fixed Assets (Sub Classifications)	151	Tangible Fixed Assets (Sub Classifications)
11111.001	Landrights	1511010	Landrights
11111.002	Buildings	1512010	Buildings
11121.001	Plant / Machinery	1513010	Plant / Machinery
11131.001	Furniture Fitting & Equipment	1514010	Furniture Fitting & Equipment
11131.002	Motor Vehicles	1515010	Motor Vehicles
11141.001	On Order and Under Constructions	1516000	On Order and Under Constructions
112	Tangible F A - Acc Depr	151	Tangible Fixed Assets (Sub Classifications)
11112.001	Acc. Amort. Landright	1511020	Acc. Amort. Landright
11112.002	Acc. Depr. Building	1512020	Acc. Depr. Building
11122.001	Acc. Depr. Plant Machinery	1513020	Acc. Depr. Plant Machinery
11132.001	Acc. Depr. Furn & Eqpt	1514020	Acc. Depr. Furn & Eqpt
11132.002	Acc. Depr. Motor Vhcl	1515020	Acc. Depr. Motor Vhcl
113	Intangible Fixed Assets (Sub Classifications)	152	Intangible Fixed Assets (Sub Classifications)
11441.001	IT Software		IT Software
114	Intangible F A - Acc Depr	152	Intangible Fixed Assets (Sub Classifications)
11442.001	Acc. Amort. IT Software		Acc. Amort. IT Software
115	Financial Fixed Assets	131	Investment
11501.001	PT Sugizindo	1311020	PT Sugizindo
11501.002	Pondok Indah	1311010	Pondok Indah
11501.003	Pt Sarana Jogja Ventura	1311030	Pt Sarana Jogja Ventura
11501.004	PT Merapi Gel. Wisata	1311040	PT Merapi Gel. Wisata
11501.005	Investment in Share	1311050	Investment in Share
116	Loans Receivable LT	182	Loans from Receivables
11514.001	Loans to employees	1821050	Employees
117	Group Accounts Receivable LT		
11701.001	Group Accounts Receivable LT (NFS)		n.a
118	Deferred tax assets	184	Deferred asset
11800.001	Deferred tax assets	1840001	Deferred tax assets
11800.002	Deferred charges	1840002	Deferred charges
130	CURRENT ASSETS (Classifications)	100	CURRENT ASSETS (Classifications)
121	Stock	107	Inventories
12101.000	Raw Materials	1073000	Raw Materials
12102.000	Packaging Materials	1074000	Packaging Materials
12103.001	Work in Process	1072000	Work in Process
12103.002	WIP - Production	1072001	WIP - Production
12103.003	WIP License	1072100	WIP License
12104.001	FG IMF - Starter Formula	1071010	FG IMF - Starter Formula
12104.002	FG IMF - Follow on Formula	1071020	FG IMF - Follow on Formula
12104.003	FG Toddler Milk/GUM	1071030	FG Toddler Milk/GUM
12104.004	FG Cereal	1071050	FG Cereal
12104.005	FG Others	1071060	FG Others
12104.006	FG NUT Product	1071061	FG NUT Product
12104.007	FG ex Return	1071070	FG ex Return
12104.091	FG License - MOR	1071090	FG License - MOR
12104.092	FG License - TRS	1071091	FG License - TRS
12106.001	Spare Parts	1075000	Spare Parts
12106.002	Fuel & Sanitary	1075100	Fuel & Sanitary
12107.001	Provision for obsolete stocks		n.a
131	Accounts receivable trade	103	Trade Debtor
13101.001	Trade Debtors	1031000	Trade Debtors
13101.002	Trade Debtor - Retur	1032000	Trade Debtor - Retur
13102.001	Trade Discount to pay		n.a
13103.001	Provision for doubtful account		n.a
132	Down Payment	109	Prepayment
13200.001	Down Pay - SKIM	1091010	Down Pay - SKIM
13200.002	Down Pay - Vitamin & Mineral	1091011	Down Pay - Vitamin & Mineral

13200.003	Down Pay - Spare Part	1091012	Down Pay - Spare Part
13200.004	Down Pay - Sales & marketing	1091013	Down Pay - Sales & marketing
13200.005	Down Pay - Purchasing	1091014	Down Pay - Purchasing
13200.006	Down Pay - Engineering	1091015	Down Pay - Engineering
13200.007	Down Pay - Others	1091099	Down Pay - Others
13200.099	Cross Account - Down Pay	1099010	Cross Account - Down Pay
134	Other Receivable	108	Prepaid tax
13409.001	Article 22	1081020	Article 22
13409.002	Article 23	1081040	Article 23
13409.003	Article 25	1081050	Article 25
13409.004	Fiscal	1081060	Fiscal
13409.099	Restitution	1082060	Restitution
13408.001	VAT payment	1081030	VAT payment
13408.002	VAT in - Jogya	1082050	VAT in - Jogya
13408.003	VAT in FC Jogya	1052051	VAT in FC Jogya
13408.004	VAT in - Kemudo	1082052	VAT in - Kemudo
13408.005	VAT in FC Kemudo	1082053	VAT in FC Kemudo
135	Prepayments	110	Prepaid expenses
13501.001	Prepaid - Insurance	1101000	Prepaid - Insurance
13501.002	Prepaid - Salary	1102000	Prepaid - Salary
13501.003	Prepaid - Rent	1103000	Prepaid - Rent
13501.004	Prepaid - General	1104000	Prepaid - General
13501.005	Prepaid - marketing cost	1105000	Prepaid - marketing cost
13501.006	Prepaid - Others	1109000	Prepaid - Others
13501.011	Employees	105	Debtor Non Trade
13501.012	Internal Cash Advance	1052000	Employees
13501.013	Share	1052001	Internal Cash Advance
13501.014	Int Cash Adv Markt Support	1052002	Share
13501.015	Int Cash Adv Markt Indirect	1052003	Int Cash Adv Markt Support
13501.016	Marketing Others	1052005	Int Cash Adv Markt Indirect
13501.099	Cross Acc cash adv Mrk	1053000	Marketing Others
		1056000	Cross Acc cash adv Mrk
13501.021	Share buy back	120	Other current Asset
		1201000	Share buy back
136	Group Account Receivable ST	104	Trade Debtor Inter Company
13601.001	Trade Debtor Inter Company	1041000	Trade Debtor Inter Company
13601.002	Trade Debtor Inter Comp-Retur	1042000	Trade Debtor Inter Comp-Retur
13601.003	Nutricia Indonesia	106	Due from related parties
		1061010	PT. N I S
137	Bank Account	101	Cash & Bank
13700.001	Mandiri Bank - Jogya (IDR)	1012101	Mandiri Bank - Jogya (IDR)
13700.002	Niaga Bank - Jogya (USD)	1012103	Niaga Bank - Jogya (USD)
13700.003	Niaga Bank - Jogya (IDR)	1012104	Niaga Bank - Jogya (IDR)
13700.004	ABN Amro Bank Jkt (EUR)	1012105	ABN Amro Bank Jkt (EUR)
13700.005	ABN Amro Bank Jkt (USD)	1012108	ABN Amro Bank Jkt (USD)
13700.006	ABN Amro Bank Jkt (IDR)	1012111	ABN Amro Bank Jkt (IDR)
13700.007	Rabo Bank Duta (USD)	1012106	Rabo Bank Duta (USD)
13700.008	Rabo Bank Duta (IDR)	1012107	Rabo Bank Duta (IDR)
13700.009	HSBC (USD)	1012119	HSBC (USD)
13700.010	HSBC (IDR)	1012120	HSBC (IDR)
13700.011	BNI 46 - Jogya (IDR)	1012112	BNI 46 - Jogya (IDR)
13700.012	BCA Bank - Jogya (IDR)	1012113	BCA Bank - Jogya (IDR)
13700.013	BCA Bank - Jkt - Mrkt Indirect (IDR)	1012114	BCA Bank - Jkt - Mrkt Indirect (IDR)
13700.014	BCA Bank - Jkt - Mrkt Support (IDR)	1012115	BCA Bank - Jkt - Mrkt Support (IDR)
13700.015	BCA Bank - Jkt - Mrkt Direct (IDR)	1012116	BCA Bank - Jkt - Mrkt Direct (IDR)
13700.016	Bank Niaga - Dividen	1012121	Bank Niaga - Dividen
13700.017	Cash Mark area DKI	1011203	Cash Mark area DKI
13700.018	Cash Mark JO	1011205	Cash Mark JO
13700.099	Cross Account Bank	1012130	Cross Account Bank
13801.001	Deposit Niaga Bank	102	Short term investment
13801.002	Deposit Rabo bank Duta	1021031	Deposit Niaga Bank
13801.003	Deposit ABN Amro Bank	1021032	Deposit Rabo bank Duta
13801.004	Deposit BCA Bank	1021033	Deposit ABN Amro Bank
13801.005	Deposit HSBC	1021034	Deposit BCA Bank
13801.006	Deposit Niaga Bank (USD)	1021043	Deposit HSBC
13801.007	Deposit Rabo Bank Duta (USD)	1021038	Deposit Niaga Bank (USD)
13801.008	Deposit ABN Amro Bank (USD)	1021036	Deposit Rabo Bank Duta (USD)
13801.009	Deposit HSBC (Sing D)	1021037	Deposit ABN Amro Bank (USD)
		1021035	Deposit HSBC (Sing D)

13801.010	Deposit HSBC (USD)	1021044	Deposit HSBC (USD)
13801.011	SBI Niaga	1021039	SBI Niaga
13801.012	SBI Rabo Bank Duta	1021040	SBI Rabo Bank Duta
13801.013	SBI ABN	1021041	SBI ABN
138	Cash & cash equivalents	101	Cash & Bank
13802.001	Cash in Jogjakarta	1011101	Cash in Jogjakarta
13802.002	Cash in Jakarta	1011102	Cash in Jakarta
13802.003	Petty Cash UMG	1011108	Petty Cash UMG
10000	Total Assets		Total Assets
140	EQUITY (Classifications)	300	Equity (Classifications)
171	Equity (Sub Classifications)	310	Equity (Sub Classifications)
17101.001	Nutricia Inter BV	3101030	Nutricia Inter BV
17101.002	Other Indonesian Institution	3101010	Lembaga Indo lainnya
17101.003	Other Indonesian Public	3101020	Indonesian Public Other
17101.004	Other Foreign Institution	3101040	Lembaga asing lainnya
17101.005	Other Foreign Public	3101050	Other Public Foreign
		320	Capital Surplus
17103.001	Capital Surplus	3201000	Capital Surplus
17108.001	Other reserves (Rev of FA)	3301000	Revaluation of Fixed assets
		340	Retained Earning
17111.001	General reserve	3401000	General reserve
17111.002	Expantion Reserve	3402000	Expantion Reserve
17111.003	Previous Years Retained Earning	3404000	Previous Years Retained Earning
17111.004	Current Years Retained Earning	3403000	Current Years Retained Earning
150	LONG TERM LIABILITIES (classification)	250	Long term liabilities (classification)
151	LT Loans	251	Long term liabilities
15101.001	Long Term Loan	2511010	Long Term Loan
155	Group accounts payable LT		
15501.001	Group accounts payable LT		n.a
156	Deferred tax liabilities	270	Deferred tax liabilities
15600.001	Deferred tax liabilities	2700000	Deferred tax liabilities
157	Pension & other post employment benefit		
15701.001	Pension & other post employment benefit		n.a
158	Provision	281	Provision
15800.001	Provisions	2811010	Provisions
159	Other LT Liabilities		
15900.001	Other LT Liabilities		n.a
160	CURRENT LIABILITIES (Classification)	200	Other Liabilites (Classification)
141	Short term loan	201	Other Liabilites
14101.001	Rabo Bank Duta	2011020	Rabo Bank Duta
14101.002	ABN Amro Bank	2011040	ABN Amro Bank
14101.003	BNI 46	2011050	BNI 46
142	Accountis payable trade	202	Trade Payables
14201.001	Trade Payable	2021000	Third Parties
14201.002	Related Parties	2022000	Related Parties
14203.001	Invoice to be Received	2023000	Invoice to be Received
143	Other payables	205	Other payables
14301.001	Dividend payables	2041000	Dividend payables
14301.002	Commisioner fee	2052000	Commisioner fee
14301.003	Pension	2055031	Pension
14301.004	Sundry	2055999	Others payables
14305.001	Employees	2054030	Employees
14306.001	Insurance (Jamsostek)	2055032	Insurance (Jamsostek)
144	Accrued expenses	207	Accrued expenses
14402.001	Salary and allowance	2071010	Salary and allowance
		2071035	Overtime
14403.001	Accr Lib bonuses	2071010	Salary and allowance
14404.001	Advertising & Promotion	2071060	Marketing support
		2071063	Marketing JO
14405.001	Insurance	2071015	Insurance

14405.002	Electricity	2071020	Electricity
14405.003	TNT	2071025	TNT
14405.004	Consultant fee	2071030	Consultant fee
14405.005	Interest	2071040	Interest
14405.006	Pension fund	2071042	Pension fund
14405.007	Personnel Ins premium	2071045	Personnel Ins premium
14405.008	Transportation	2071050	Transportation
14405.009	Meals allowance	2071065	Meals allowance
14405.010	General expense	2071070	General expense
145	Group accounts payable ST	203	due to related parties
14501.001	PT Nutricia Ind. Sejahtera	2031000	PT Nutricia Ind. Sejahtera
14501.002	PT Sugizindo	2032000	PT Sugizindo
14501.999	Others	2039999	Others
146	Current tax liabilities	206	Tax Payables
14307.001	Payroll taxes payable (art 21)	2061010	Article 21
14308.001	VAT Out - Jogya	2062000	VAT Out - Jogya
14308.002	VAT Out - Kemudo	2062001	VAT Out - Kemudo
14308.003	VAT Last Year	2063000	VAT Last Year
14309.001	Article 23	2061030	Article 23
14309.002	Article 26	2061060	Article 26
14309.003	Article 29	2061090	Article 29
14309.004	Final tax	2061099	Final tax
14309.005	Annual Corporate Tax	2063001	Annual Corporate Tax
17000	Total Equity & Liabilities		Total Equity & Liabilities

P & L Account

Jan - 02 - 2004

2004 New GL Account	Description	Old GL Account	Description
200	GROSS MARGIN (Classification)	400	GROSS MARGIN
211	Gross Sales to 3rd Party	401	Gross Sales
21100.001	Sales - Starter Formula	4011010	Sales - Starter Formula
21100.002	Sales - Follow on Formula	4011020	Sales - Follow on Formula
21100.003	Sales - Toddlers Milk Gum	4011030	Sales - Toddlers Milk/Gum
21100.004	Sales - Cereals	4011050	Sales - Cereals
21100.005	Sales - FG Others	4011060	Sales - FG Others
21100.006	Sales - NUT Product	4011062	Sales - NUT Product
21100.007	Sales - Others (RM & PM)	4011063	Sales - Others (RM & PM)
212	Total trade discount	402	Sales discount & return
21201.001	Sales Return	4011070	Sales Return
21201.002	Sales discount	4011080	Sales discount
21202.001	Off Invoice trade discount	4011080	Sales discount (Accrue, cash etc)
213	Net sales to associated parties		n.a
21401.001	Net sales to associated parties		n.a
21501.001	Net sales to Joint venture		n.a
215	Internal deliveries	403	Internal Deliveries
21601.001	Internal Deliveries to subsidiaries	4021040	Internal Deliveries
21601.002	Int Del. Sales Return	4021070	Int Del. Sales Return
21601.003	Int Del. Sales Discount	4021080	Int Del. Sales Discount
216	Contract manufacturing fee	800	Other Income / Expenses
21603.001	Contract manufacturing fee	6000001	Toll Fee
218	Cost Of Good Sold	404	COGS
31601.001	COGS - Starter Formula	4031001	COGS - Starter Formula
31601.002	COGS - Follow on Formula	4031002	COGS - Follow on Formula
31601.003	COGS - Toddlers Milk/Gum	4031003	COGS - Toddlers Milk/Gum
31601.004	COGS - Cereal	4031004	COGS - Cereal
31601.005	COGS - FG Others	4031005	COGS - FG Others
31601.006	COGS - NUT Products	4031010	COGS - NUT Products
31601.007	COGS - Others (RM & PM)	4031009	COGS - Others (RM & PM)
31601.008	COGS - Internal Deliveries	4031007	COGS - Internal Deliveries
31601.009	COGS - Return	4031008	COGS - Return
219	Contract manufacturing expenses	404	COGS
31603.001	COGS - Toll Manuf (MOR)	4031016	COGS - Toll Manuf (MOR)
31603.002	COGS - Toll Manuf (TRS)	4031017	COGS - Toll Manuf (TRS)
311	Cost of material used		n.a
31101.001	Actual usage raw materials		n.a
31102.001	Actual usage pack materials		n.a
312	Recovery material used		n.a
31201.001	Recovery raw material		n.a
31202.001	recovery packagin material		n.a
317	Efficiency result materials	405	Manufacturing result
31700.001	Efficiency result materials	4040007	Production Result
323	Other material related result	107	
31900.001	Usage other materials		n.a
31300.001	Stock differences,breakage,destroyed	4031012	Calculation diff
		1078100	Diff Received Invoiced
		6000010	Reject Raw Mat & FP
31400.001	Price diff - raw material	1077110	Price diff - raw material
31400.002	Price diff - pack material	1077200	Price diff - pack material
31400.003	Purchase discount	4031011	Purchase discount
31400.004	Price diff - Others (SP)	1077300	Price diff - Others
		1077400	Price diff - Spare Part
32100.001	Addition/reversals stock provisions		n.a

31500.001	Revaluation of stock	4031013	Inventory Revaluation
32301.001	Sundry material related result		n.a
324	Recovery Manufacturing costs	405	Manufacturing result
31203.001	Recovery manufacturing costs	4040001	Labor coverage account
		4040002	Machine coverage account
		4040003	Direct coverage account
325	Other operating proceeds	600	Other Income / expenses
22101.001	Received idemnifications		n.a
22102.001	To 3rd parties invoiced services		n.a
22103.001	Received commisions, fee, royalties		n.a
22104.001	Subsidies/revenue grants		n.a
22105.001	Sundry operating proceeds		n.a
30001	GROSS PROFIT		GROSS PROFIT
380	Advertising and Promotion (Classification)	505	Advertising & Promotion cost
381	Consumer advertising (Sub Class)	5050005	AP. Advertising (524)
38100.001	Media Prod TVC	5240001	Media Prod TVC
38100.002	Media Prod Print	5240002	Media Prod Print
38100.003	Media Prod Radio	5240003	Media Prod Radio
38100.004	Media Prod. Outdoor	5240004	Media Prod. Outdoor
38100.005	Media Placement TVC	5240006	Media Placement TVC
38100.006	Media Placement Print	5240007	Media Placement Print
38100.007	Media Placement Radio	5240008	Media Placement Radio
38100.008	Media Placement Outdoor	5240009	Media Placement Outdoor
382	Medical advertising	5240005	Media Prod Medical
38200.001	Media Prod Medical	5240010	Media Placement Medical
38200.002	Media Placement Medical		
38001.000	Advertising (Total 38100 ~ 38200)		
383	Medical promotions	5050004	AP. Medical Promotions (523)
38300.001	Scientific Promo - Maternity	5230001	Medical Agr - Maternity
38300.002	Scientific Promo - non Maternity	5230002	Medical Agr - non Maternity
38300.003	S.P Happy Service	5230003	S.P Happy Service
38300.004	S.P for KAMAS	5230004	S.P for KAMAS
38300.005	S.P for Medical Detailer	5230005	S.P for Medical Detailer
38300.006	S.P Conf. Exhibit.Symposium	5230006	S.P Conf. Exhibit.Symposium
38300.007	Factory Visit	5230007	Factory Visit
38300.008	Reward Program + Pin	5230008	Reward Program + Pin
38300.009	Scholarship / Fellowship	5230009	Scholarship / Fellowship
38300.010	Special Project	5230010	Special Project
38300.011	Medical Prom. Material	5230011	Medical Prom. Material
38300.012	Regular conference	5230012	Regular conference
38300.013	Field Nutritionist Activities	5290006	Nutritionist Consult. Serv
38300.014	Nutritional Promotor Operational	5290011	NP OP
38300.015	Nutritional Consultant Operational	5290013	NC OP
384	Consumer relationship management	5050002	AP. Consumer Promotions (521)
38400.001	Cons. Activity Program	5210001	Cons. Activity Program
38400.002	Consumer Exhibition	5210002	Consumer Exhibition
38400.003	Promo Material	5210003	Promo Material
38400.004	Launch & Relaunch	5210004	Launch & Relaunch
38400.005	Field Service Operational	5290003	Field Service Operation
38400.006	Customer Service Line	5290007	Customer Service Line
38400.007	Telemarketing		n.a
38400.008	Home care Program	5290005	Home Care service
385	Trade promotions	5050003	AP. Trade Promotions (522)
38500.001	Blocking Space for TM	5220001	Blocking Space for TM
38500.002	Blocking Space for MM	5220002	Blocking Space for MM
38500.003	Local Promotion TM	5220003	Local Promotion TM
38500.004	Local Promotion MM	5220004	Local Promotion MM
38500.005	Trade Activity TM	5220005	Trade Activity TM
38500.006	Trade Activity MM	5220006	Trade Activity MM
38500.007	Sales Force Activities	5290008	Sales Force Service
38002.000	Promotions (Total 38300+38400+38500)		
386	Samples	5050001	AP. Samples (520)
38600.001	Consumer Samples	5200001	Consumer Samples
38600.002	Prod for Prof Evaluation	5200002	Prod for Prof Evaluation
387	Market Research	5050011	AP. Market Research (530)

Indonesia
2001

38700.001	Market Research	5300001	Market Research
38700.002	Customer Research	5300002	Customer Research
38700.003	Product Research	5300003	Product Research
388	Design & packaging	5050008	AP Design & Packaging (527)
38800.001	Creative & Design Cost	5270001	Creative & Design Cost
38800.002	Packaging, Research Dev.	5270002	Packaging, Research Dev.
38800.003	Registration, Bar Code, Halal	5270003	Registration, Bar Code, Halal
389	Listing fees	5050009	AP. Listing/Slotting fees (528)
38901.001	Listing Cost	5280001	Listing Cost
390	Literature	5050006	AP. Literature / POS (525)
38902.001	Production / Design Cost	5250001	Production / Design Cost
38902.002	Printing	5250002	Printing
38902.003	Tools & Placement Cost	5250003	Tools & Placement Cost
391	Public relations	5290009	Distribution Cost
38903.001	Public Relation Marketing	5050007	AP. Public relation (526)
38003.000	Other Marketing Expenses (Total 38600+38700+38800+38901+38902+38903)	5260001	Public Relation Marketing
392	Internal charged costs A&P		n.a
38004.000	Internal charged costs A&P	5310001	AP Internal Charges
38005.000	Intra charged costs A&P		n.a
400	OPERATING EXPENSES (Classification)	500	OPERATING EXPENSES
410	Personnel costs		
410	Wages and salaries (Sub class)	501	Personnel-Wages & salaries
41101.001	Payroll, gross salaries	5010001	Salaries and wages
41101.002	THR	5010002	THR
41101.003	Bonus	5010003	Bonus
41101.004	Over Time	5010004	Overtime
41101.005	Sundry wages & Salaries	5010099	Sundry wages & salaries
41201.000	Contract personnel (third parties)		
41201.001	3rd Party labor cost Production	5010005	3rd party labor cost production
41201.002	3rd Party labor cost Service additional for Field Operation	5010006	3rd party labor cost service Marketing service (529)
41201.003	Field Service Fee	5290001	Field Service Fee
41201.004	Admin Fee	5290002	Admin Fee
41201.005	Merchandiser Fee	5290004	Merchandiser Fee
41201.006	Nutritional Promotor Fee	5050010	NP cost
41201.007	Nutritional Consultant Fee	5290012	NC cost
413	Post Employment benefits and social security costs	502	Personnel - Social Charges
41301.000	Social charges	5020002	Jamsostek social security
41302.000	Defined contribution plan		n.a
41303.001	Post employment benefits plan	5020001	Pension Premium
41303.002			
41303.003		5020004	Paid & repaid pension
41300.005	Other non current employee benefits	5020099	Sundry Social Charges
41300.007	Employee stocks plan		n.a
414	Other personnel costs	503	Personnel- others
41304.000	Termination benefits		n.a
41306.000	Other current employee benefits	5020003	Personel accid/Insurance
41401.000	Training & Education	5030007	Recruitment & training
41402.000	Recruitment costs	5030007	Recruitment & training
41403.000	Sundry personnel cost		
41403.001	Transport Allowances	5030001	Transport Allowances
41403.002	Canteen cost/meals	5030002	Canteen cost/meals
41403.003	Company medical services	5030003	Company medical services
41403.004	Milk Allowance	5030004	Milk Allowance
41403.005	Working Clothes	5030006	Working Clothes
41403.006	Housing Expenses	5030008	Housing Expenses
41403.007	Annual Staff activities	5030009	Annual Staff activities
41403.008	Staff Magazine	5030010	Staff Magazine

41403.009	Others	5030099	Sundry personnel cost
41002.000	Internal charged personnel costs	5150001	Internal Charges Cost
41003.000	Intra charged personnel costs		
415	IT Cost		IT Cost
41501.000	Computer and networking	5140021	IT Cost
41502.000	IT consulting	5140021	IT Cost
416	Rental and lease expenses		n.a
41600.001	Rents for office,factory,store	5060002	Rent off,fact,store
		5130002	Rent/Store by Sales rep
41600.002	Rents for parking space		n.a
41600.003	Rents for trucks, vans, forklift		n.a
41600.004	Rents for company car	5140003	Company Car Cost
41600.005	Rents for Production machinery & equipment		n.a
41600.006	Rents & Operational Leases for IT Equipment	5140021	IT Cost
417	Repairs and maintenance	510	Repair maintenance Production
41701.000	Maintenance Land & Building	5060001	Maintenance buildings
41702.000	Spare Part, Lubricant & Other material for maintenance		Repair maintenance Production
41702.001	Spare parts & lubricant	5100001	Recording Tools
41702.002	Tools and equipment	5100002	Filter & safety tools
41702.003	Materials	5100003	Factory Equipment
41702.004	Consumable parts	5100004	Laboratory Equipment
41702.005	Chemical & Sanitation	512	Manufacturing Cost
		5120002	Working tools-Prod
		511	Repair & maintenance Engineering
		5110001	Fresh Milk Reception
		5110002	P1- Anhydro-Line FCMP
		5110003	Drum Drier-BL G- BF3- FTB
		5110004	P2-N315- BL ABCD-BF 2 & 4
		5110005	P3 - N 500- BL EF- BF I
		5110010	Can Line
		5110011	Sachet-Box Line
		5110012	Carton Sealer, Case Packer
		5110013	Printer Willet, Markem
		5110014	Bin Tipper
		5110015	Utilities
		5110016	Workshop tools
		5110020	Fresh Milk Reception (Eva
		5110021	SWB Drier
		5110022	Utility for SWB drier
		5110023	Diesel SH 2
		5110025	Lighting, alarm system
		5110099	Sundry maint.cost
		5110111	Sachet-box Line AB
		5110211	Sachet-box Line CD
41703.000	Maintenance by 3rd party on prod Eqp & machinery	5110017	Maint. serv. by 3rd prts
41704.000	Maintenance for IT & Net work Equipment	5140021	IT Cost
41705.000	Maintenance for Telephone & Fax equipment	5140020	Off. equip & maint
41706.000	Maintenance for Vehicle / Company cars	5140003	Company Car Cost
41707.000	Maintenance - Others	5140022	Office Cleaning Equip
		5120006	Cleaning Material & Cost
418	Utilities	509	Power and Energy
41800.001	Electricity	5090001	Electricity
41800.002	Fuel - steam Boiler	5090003	Fuel - steam
41800.003	Fuel - Air heater	5090004	Fuel - machine
41800.004	Fuel Genset	5090005	Fuel oil
41800.005	Water	5090002	Water
41800.006	Drainage, sewerage & affluent treatment plant	5110024	Waste water treat.
419	Transport costs & storage		n.a
41901.000	Primary Transport costs	508	Transport
41901.001	Work in process transfer	5080001	Work in process transfer
41901.002	Cost Internal Transport	5080002	Cost Internal Transport
41901.003	Intercompany transportaion	5080003	Transp from/to customer (e.g NIS Products)
41901.099	Sundry Cost of Transport	5080099	Sundry Cost of Transport

41902.000	Secondary Transport costs		
41902.001	Transp from/to customer	5080003	Transp from/to customer
41903.000	Storage costs	507	Cost of purchasing and stocks
41903.001	Cost storage rawmat&prod	5070001	Cost storage rawmat&prod
41903.002	Logistic & Sales Opr sppt	5130001	Logistic & Sales Opr sppt
41903.099	Sundry purch.&stock	5070099	Sundry purch.&stock
421	Other selling costs	513	Other Selling cost
42100.001			
42100.099	Miscellaneous	5130099	Miscellaneous
422	Duties and taxes		n.a
42200.001	Property tax on Land & Build (PBB etc)	5060099	Sundry housing cost
42200.002	Property tax on Company car. etc	5140003	Company Car Cost
42200.003	Others		n.a
423	Telephony and fax		n.a
42300.001	Communication	5140010	Communication
424	Insurance costs		n.a
42400.001	Insurance costs on stock	5070002	Insurance of stocks
42400.002	Insurance costs on office, factory & Other Building	5060003	Insurance of building
42400.003	Insurance costs on prod equipt	5120001	Insurance of prod.equipt
42400.004	General Insurance	5140002	Premiums General Insurance
426	Travel, Hotel, food & Beverage Expenses		n.a
42600.001	Travel, Hotel, food & Beverage Expenses	5140007	Travelling
42600.002	Daily Travel Allowence of Sales Rep		
42600.003	Internal Sales Conferences		
427	Other Service Inv by 3rd parties		n.a
42700.001	Security	5140019	Security
42700.002	Cleaning service, housekeeping & Hypro, laundry	5110017	Maint. serv. by 3rd prts
42700.003	External Lab analysis		
42700.004	Toll Manufacturing		
42700.005	Prod Development & Prod Guidance by 3rd parties		
42700.006	Royalties		
42700.007	Patent		
42700.008	Trade mark		
42700.009	Prod Registration	5140017	Legal & professional
42700.010	Annual audit Fee	5140013	Auditors Fees
42700.011	Lawyer, Notary's consultan, translator	5140017	Legal & professional
42700.012	Annual Supervisory board fees	5140017	Legal & professional (Dekom)
		5120002	Remuneration supervisory board
42700.013	Expert for quality certification (ISO etc)	5140017	Legal & professional
42700.014	Tax consultancy fees		
42700.015	Pest control & fumigation	5120003	Prod serv.invd by3rdprts
42700.015	Others <i>normal in administration</i>		
428	Sundry G & A expenses		n.a
42800.001	Books, subs. & membership	5140001	Books, subs. & membership
42800.002	Product-packaging R&D	5140004	Product-packaging R&D
42800.003	Production Impr projects	5140005	Production Impr projects
42800.004	Office Supplies	5140006	Office Supplies
42800.005	Entertainment/represen	5140008	Entertainment/represen
42800.006	House hol,meeting&confere	5140009	House hol,meeting&confere
42800.007	Postage	5140011	Postage
42800.008	Gift,donation & PR	5140012	Gift,donation & PR
42800.009	Bank Charges	5140014	Bank Charges
42800.010	Share Administration	5140015	Share Administration
42800.011	Chemical & Production sanitaion	5120005	Chemical & production
42800.012	Various Prod Cost	5120099	Various prod. Cost
42800.013	Lab tools & Supplies	5120004	Lab tools & supplies
42800.014	Cleaning material & equipment	5140022	Office Cleaning Equip
		5120006	Cleaning Material & Cost
42800.015	Others	5140099	Sundry General cost
		5140018	CIA cost
429	Internal Charges Cost G&A		n.a
42900.000	Internal Charges Cost G&A		n.a

42901.000	Intra Charges Cost G&A		n.a
511	Book profit/losses (in)tangible & financial	601	Other income/expenses
51100.001	Book profit/losses (in)tangible & financial	6000004	Gain of sales of fixed assets
500	DEPRECIATION CURRENT YEAR (Class)		
513	Depreciation current year	504	Depreciation
51301.000	Depreciation current year		
51301.001	Depr. Building	5040001	Depr. Building
51301.002	Depr. Machine	5040002	Depr. Machine
51301.003	Depr. Vehicle	5040003	Depr. Vehicle
51301.004	Depr. Lab Equipment	5040004	Depr. Lab Equipment
51301.005	Depr. Factory Equipment	5040005	Depr. Factory Equipment
51301.006	Depr. Office Equipment	5040006	Depr. Office Equipment
51301.007	Amortization Land Right	5040007	Amortization Land Right
51302.000	internal charged depreciation		n.a
51303.000	intra charged depreciation		n.a
51400.000	Amortisation		n.a
51401.000	Amortisation current year		n.a
51401.001	Good will		n.a
51401.002	Brand		n.a
51401.003	Other		n.a
51402.000	Internal charged amortisation		n.a
51403.000	Intra charged amortisation		n.a
600	OTHER INCOME / EXPENSES (Classification)	600	OTHER INCOME / EXPENSES
621	Interest Income 3rd parties	601	Other income/expenses
62101.001	Interest Income franchise loan		n.a
62102.001	Finance lease interest income		n.a
62103.001	Interest Income 3rd parties	6000003	Interest Income
622	Interest expenses 3rd parties	601	Other income/expenses
62201.001	Interest expenses loan		n.a
62202.001	Finance lease interest expenses		n.a
62203.001	Other 3rd parties Interest expenses	6000006	Other expenses
623	Forex Income & expenses 3rd parties	601	Other income/expenses
62301.001	Forex -3rd parties financing		
62302.001	Forex -result on recycled equity		
62303.001	Forex - realised exchange profit/loss	6000008	Gain Loss Forex-realised
62304.001	Forex - unrealised exchange profit/loss	6000009	Gain Loss Forex-unrealised
624	Result on derivative	601	Other income/expenses
62404.001	Result on eff currency cash flow hedge	6000012	G/L Forex hedging-realised
630	TAX (Classification)	700	Tax
631	Income tax expense	701	Tax on profit
63100.001	Income tax expense	7010001	Coporate tax

KUISIONER**Akuntansi Pertanggungjawaban****Petunjuk Pengisian**

Isilah dengan memberikan *checklist* (√), pada jawaban yang bapak-bapak atau ibu-ibu anggap paling sesuai. Jawaban pertanyaan terdiri dari 2 jawaban yaitu:

Ya	Skor 1
Tidak	0

Pertanyaan	Ya	Tidak
a. Struktur Organisasi 1. Struktur organisasi sekarang telah mencerminkan jenjang hirarki yang jelas dan tegas 2. Pendelegasian wewenang dan tanggungjawab sekarang telah jelas dan terkoordinasi 3. Informasi dan komunikasi antar bagian telah terkoordinir dengan jelas 4. Hubungan antar lini dan staf sudah jelas dan tegas		
b. Penyusunan Anggaran 5. Anggaran yang ada telah berisi rencana kerja secara kuantitatif, dapat diukur dan mencakup jangka waktu tertentu 6. Anggaran telah disusun untuk tiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi		

<p>7. Anggaran yang ada telah mencerminkan komitmen/kesanggupan dalam sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran</p> <p>8. Partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran sudah baik</p> <p>9. Anggaran yang ada sudah berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian</p> <p>10. Prosedur dan penyusunan anggaran sekarang sudah jelas dan tepat waktu dan disahkan oleh yang berwenang</p> <p>11. Anggaran yang telah disahkan jika terjadi perubahan hanya diubah karena kondisi tertentu</p>		
<p>c. Penggolongan Biaya</p> <p>12. Biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban telah digolongkan dengan jelas</p> <p>13. Biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban telah digolongkan dengan jelas</p>		
<p>d. Kode Rekening</p> <p>14. Kode rekening biaya yang ada sekarang sudah jelas dan mudah dimengerti</p> <p>15. Kode rekening biaya yang ada sekarang telah mencerminkan pusat pertanggungjawaban</p>		
<p>e. Laporan Pertanggungjawaban</p> <p>16. Laporan Pertanggungjawaban biaya yang ada sekarang cepat, akurat, jelas, teratur dan mudah dimengerti</p> <p>17. Laporan pertanggungjawaban biaya yang ada</p>		

<p>sekarang dimulai dari unit terkecil</p> <p>18. Isi laporan pertanggungjawaban (biaya) yang ada sekarang membandingkan antara anggaran dan realisasi dan menunjukkan varians-variens yang terjadi</p> <p>19. Analisis dan evaluasi laporan pertanggungjawaban biaya yang ada sekarang telah jelas</p>		
---	--	--

	Ya	Tidak
<p>f. Tahap Persiapan</p> <p>22. Penilaian kinerja yang sekarang telah dilakukan sesuai dengan tanggungjawab masing-masing bidangnya</p> <p>23. Penilaian kinerja yang ada sekarang telah dilakukan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya</p>		
<p>Tahap penilaian</p> <p>24. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban yang ada sekarang telah dilakukan dengan tepat waktu dan jelas</p> <p>25. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban yang ada sekarang telah dilakukan dengan adil dan realistis</p> <p>26. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sekarang telah memisahkan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali</p> <p>27. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sekarang telah membandingkan kinerja sesungguhnya</p>		

<p>dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya</p> <p>28. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sekarang memotivasi untuk mencapai anggaran</p> <p>29. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sekarang telah membantu dalam menentukan penyebab timbulnya penyimpangan</p> <p>30. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sekarang membantu dalam menegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan</p> <p>31. Penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban sekarang membantu dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.</p>		
---	--	--

