

EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA

MANAJER PUSAT BIAYA

Studi Kasus pada PT. Asia Trade Perkasa Cabang Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Akuntansi



Oleh :

Ratih Dwi Martanti

NIM : 042114120

PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS SANATA DHARMA

YOGYAKARTA

2009

Skripsi

**EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA**

Studi Kasus pada PT. Asia Trade Perkasa Cabang Yogyakarta

Oleh :

Ratih Dwi Martanti

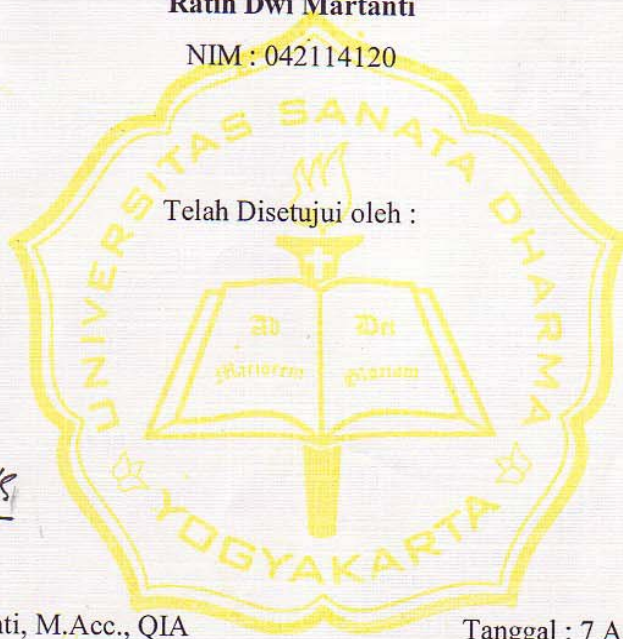
NIM : 042114120

Telah Disetujui oleh :

Pembimbing I



Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA



Tanggal : 7 Agustus 2009

SKRIPSI
EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI
DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA

Studi Kasus pada PT. Asia Trade Perkasa Cabang Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Ratih Dwi Martanti

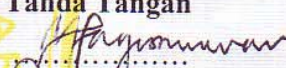
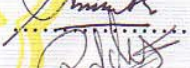
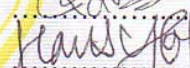
NIM : 042114120

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

Pada Tanggal 29 Agustus 2009

Dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA.	
Anggota	Dr. Fr. Ninik Yudianti, M. Acc, QIA.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto., M.M.	
Anggota	Drs. Ir. Hansiadi Yuli. H., M.Si., Akt., QIA.	

Yogyakarta, 31 Agustus 2009

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan,




Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA.

Motto dan Persembahan

- ❖ Jangan buang hari ini dengan menguatirkan hari esok, gunung pun terasa datar ketika kita sampai puncaknya.

(Phi Delta Kappan)

- ❖ Apapun yang anda perjuangkan melalui pertarungan-pasti merupakan sesuatu yang penting bagi anda. Itu sebabnya anda dikenal dari apa yang anda pertarungkan.

(Mario Teguh)

Skripsi ini ku persembahkan untuk :

- Tuhan Yesus Kristus yang selalu mencintaiku
- Bapak dan Ibu yang selalu sabar dan menyayangiku.
- Mbakku Yosi dan adikku Yosa yang selalu menyayangiku.



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

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: **Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya** dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 29 Agustus 2009 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau symbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-oleh sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 31 Agustus 2009

Yang membuat pernyataan,

Ratih Dwi Martanti

ABSTRAK

EVALUASI PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI DASAR PENILAIAN KINERJA MANAJER PUSAT BIAYA Studi Kasus Pada PT. Asia Trade Perkasa

**Ratih Dwi Martanti
042114120
Fakultas Ekonomi
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2009**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi (1) penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pusat biaya pada PT. Asia Trade Perkasa ditinjau dari syarat-syarat penerapannya dan (2) penilaian kinerja manajer pusat biaya. Penelitian ini dilakukan pada PT. Asia Trade Perkasa cabang Yogyakarta. Teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah : (1) teknik analisis deskriptif, (2) mengevaluasi data perusahaan dan membandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Kesimpulan yang diperoleh adalah : (1) Perusahaan belum menerapkan akuntansi pertanggungjawaban dengan tepat karena belum memenuhi beberapa syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu : (a) Anggaran telah disusun berdasarkan tiap-tiap tingkatan manajemen namun belum mengikutsertakan organisasi bagian bawah, (b) Perusahaan belum mengklasifikasikan dan memberi kode pada rekening biaya perusahaan, (c) Penggolongan biaya menurut dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat biaya belum tepat karena belum memenuhi pedoman penggolongan biaya, (d) Laporan pertanggungjawaban yang disusun perusahaan belum disusun menurut tingkatan manajemen dan bentuk laporan pertanggungjawaban yang ditujukan untuk tiap-tiap manajemen adalah sama. (2) Penilaian kinerja manajer pusat pertanggungjawaban belum tepat karena karena belum ada ukuran yang jelas untuk kriteria-kriteria penilaian kinerja Selain itu, kriteria-kriteria yang telah ditetapkan tidak semuanya bisa digunakan sebagai penilai kinerja manajer pusat biaya karena tidak semua kriteria berkaitan dengan biaya produksi.

ABSTRACT

EVALUATION ON THE APPLICATION OF RESPONSIBILITY ACCOUNTING AS A BASIC VALUATION OF COST CENTER MANAGER'S PERFORMANCE

A case study on PT. Asia Trade Perkasa Branch of Yogyakarta

Ratih Dwi Martanti

042114120

Economy Faculty

Sanata Dharma University

Yogyakarta

2009

This research aimed at evaluating (1) the application of responsibility accounting on cost center of PT. Asia Trade Perkasa as viewed from the requirements of its application, and (2) the appraisal on cost center manager's performance. This research was done in PT. Asia Trade Perkasa branch of Yogyakarta. The data collecting techniques used interview and documentation. The data analysis techniques were: (1) descriptive-analysis technique, (2) evaluating the company's data and comparing them with the theories of responsibility accounting.

The result that could be concluded were: (1) the company had not been applying appropriate responsibility accounting yet as it had not been fulfilling some requirements of responsibility accounting such as: (a) The budget has arranged based on each managerial leveling; however, it had not involved the lower part of the organization, (b) The company had not been classifying and giving codes on its cost account, (c) Controllable cost grouping that could be controlled and could not be controlled by the cost center manager was not been appropriate yet because it had not fulfilling the cost grouping manual, (d) Responsibility report arranged by the company had not been being arranged by the company had not been being arranged based its managerial leveling and the form of the proposed responsibility reports for each managerial level was same. (2) Appraisal on responsibility center manager's performance was not appropriate yet because there was no clear measurement for the valuation of the performance criteria. Beside that, the predetermined criteria were not all could be applied as an assessor to cost center manager's performance for not all of the criteria related to the production cost.

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN KAMPUS

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma :

Nama : Ratih Dwi Martanti

Nomor Mahasiswa : 042114120

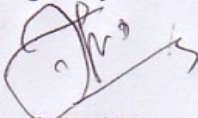
Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya berjudul **Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya** beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hak untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada Tanggal: 31 Agustus 2009

Yang menyatakan



(Ratih Dwi Martanti)

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Yesus Kristus atas segala berkat dan kurnia yang telah dicurahkan sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan baik. Penyusunan skripsi dengan judul “ Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya” ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. YP. Supardiyono, M.Si, Akt., QIA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
2. Bapak Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si, Akt., QIA selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Sanata Dharma.
3. Ibu Dr. Ninik Yudianti, M.Acc.,QIA selaku Dosen Pembimbing I yang dengan sabar telah banyak memberikan bimbingan dan masukan selama penulisan skripsi ini sampai akhirnya dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan-masukan kepada penulis
5. Bapak Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt., QIA selaku dosen penguji yang telah memberi masukan-masukan kepada penulis.
6. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi yang telah banyak membimbing penulis.

7. Staf Sekretariat Fakultas Ekonomi yang telah banyak membimbing penulis.
8. Staf dan Karyawan PUSD yang telah memberikan fasilitas kepada penulis.
9. Bapak Aris Haryanto selaku Koordinator Kantor Cabang PT. Asia Trade Perkasa yang telah memberikan izin dalam penelitian dan memberikan penjelasan-penjelasan yang penulis perlukan.
10. Bapak Y. Agus selaku Manajer Produksi PT. Asia Trade Perkasa yang telah memberikan penjelasan-penjelasan yang penulis perlukan.
11. Seluruh Staf dan Karyawan PT. Asia Trade Perkasa yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang telah banyak membantu penulis selama mengadakan penelitian di PT. Asia Trade Perkasa.
12. Bapak dan Ibu yang selalu sabar memberikan bimbingan, semangat, kasih sayang, perhatian baik moril maupun materiil yang sangat berarti.
13. Mas Bagus dan Mbak Yosi yang telah memberiku dukungan.
14. Adeku Yosafat yang selalu memberikan semangat.
15. Teman-temanku yang aku sayangi (Anggi, Amik, Arum, Citra, Helmy, Ikun, L.Ika, Rakhma, Rani ithinx, Ratna, Pebri, Paul, Tian, Ari, Mas Ganis) terima kasih teman atas dukungannya.
16. Mas Ari atas semua saran, dan masukannya sehingga aku jadi semangat lagi.
17. Teman-teman Mitra Perpustakaan (Om Prima, Cici Endah, Iin, Asih, Santi, Ruri, Oyo, Meita, Tia, Lia, Sabeth, Yoseph, Aswin, Yuni, Tri, Ika) yang telah memberi dukungan dan semangat.

18. Teman-teman Pink House (Mbak Rae, Asma, Mbak Ira, Yayuk dan printernya, Nia, Mbak Yanti, Mbak Andri) yang selalu memberi semangat dan selalu menghiburku.

19. Semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung yang turut memberikan dukungan.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan senang hati.

Akhirnya penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, 31 Agustus 2009

Penulis

Ratih Dwi Martanti

\

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA	v
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan Penelitian	3
D. Manfaat Penelitian	3
E. Sistematika Penulisan	4
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Akuntansi Pertanggungjawaban	
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	6
2. Pusat-pusat Pertanggungjawaban	7
3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban	9
B. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban	12
1. Struktur Organisasi	13
2. Penyusunan Anggaran	14
3. Klasifikasi dan Kode Rekening	16
4. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya oleh Manajemen	19
5. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban	21

C. Pusat Biaya	
1. Pusat Biaya Teknik	22
2. Pusat Biaya Kebijakan	22
D. Penilaian Kinerja	
1. Definisi Penilaian Kinerja	23
2. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja	24
3. Manfaat Penilaian Kinerja	25
4. Tahap-tahap Penilaian Kinerja	25
BAB III METODA PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	27
B. Tempat dan Waktu Penelitian	27
C. Subjek dan Objek Penelitian	27
D. Data yang Dibutuhkan	28
E. Teknik Pengumpulan Data	28
F. Teknik Analisis Data	28
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Umum Perusahaan	32
B. Letak Perusahaan	33
C. Tenaga Kerja	33
D. Struktur Organisasi	34
E. Fasilitas-fasilitas yang Diberikan Perusahaan kepada Karyawan	43
F. Produksi	43
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi dan Analisis Data untuk Menjawab Rumusan Masalah Pertama	
1. Deskripsi Data-data Perusahaan	45
2. Analisis Data-data Perusahaan	55
B. Deskripsi dan Analisis Data untuk Menjawab Rumusan Masalah Kedua	
1. Deskripsi Tahap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya	65
2. Analisis Tahap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya	67
BAB VI PENUTUP	
A. Kesimpulan	72
B. Keterbatasan Penelitian	74
C. Saran	74

DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Perbandingan Data yang Diperoleh dari Perusahaan dengan Teori Akuntansi Pertanggungjawaban	55
Tabel 2	Perbandingan Anggaran Menurut Teori Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran menurut perusahaan	57
Tabel 3	Perbandingan Penggolongan Biaya Menurut Perusahaan dengan Pedoman Penetapan Penggolongan Biaya	61

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Struktur Organisasi PT. Asia Trade Perkasa.....	50
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lamp.I	Daftar Pertanyaan.....	77
Lamp.II	Laporan Pertanggungjawaban	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan, mewajibkan manajemen untuk bekerja lebih keras demi untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu memperoleh laba yang optimal dan berusaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan serta meningkatkan kesejahteraan bagi karyawan dengan menggunakan segala kemampuan dan sumber daya yang ada.

Dalam perusahaan yang kecil, seorang pimpinan perusahaan dapat mengelola perusahaannya secara langsung, namun dalam perusahaan yang relatif besar diperlukan bantuan manajer lain yang telah diberi wewenang untuk menjalankan sebagian fungsi dari manajer pusat demi kelangsungan hidup perusahaan tersebut tanpa harus menunggu adanya perintah dari manajer puncak.

Akuntansi manajemen yang cocok untuk kondisi seperti ini adalah dengan Akuntansi Pertanggungjawaban, karena dalam akuntansi pertanggungjawaban pendelegasian wewenang dari pimpinan perusahaan ditujukan kepada tiap-tiap manajer fungsi yang ada pada perusahaan. Akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban antara lain yaitu pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Setiap pusat-pusat pertanggungjawaban tersebut dipimpin oleh seorang

manajer yang bertanggungjawab atas seluruh kegiatan yang terjadi di dalam pusat pertanggungjawaban tersebut, misalnya manajer produksi bertanggungjawab secara penuh terhadap biaya-biaya yang terjadi di dalam pusat biaya. Tiap-tiap manajer pada pusat pertanggungjawaban terlebih manajer pusat biaya membuat perencanaan yang berupa anggaran mengenai semua biaya-biaya yang terjadi di dalam perusahaan dan pada suatu saat akan dilaporkan hasil pelaksanaannya. Hasil tersebut kemudian dibandingkan dengan rencana yang ada dan selanjutnya hasil perbandingan ini dilihat apakah terdapat selisih atau tidak. Apabila terdapat selisih, maka akan tampak dalam laporan yang dibuat, yaitu terdapat selisih jumlah antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang terjadi sesungguhnya.

Laporan keuangan dapat digunakan dalam menilai kinerja manajer pusat biaya, hal tersebut dapat dilihat dari informasi-informasi yang disajikan dalam laporan keuangan tersebut. Misalnya, untuk dapat mengetahui apakah kinerja manajer baik, yaitu apabila biaya yang sesungguhnya dikeluarkan oleh perusahaan lebih kecil daripada biaya yang telah dianggarkan.

Penilaian kinerja ini penting dilakukan karena untuk mengetahui seberapa baik seorang manajer dalam melakukan pekerjaan yang telah diberikan atau dipercayakan kepadanya, dan apabila hal ini tidak dilaksanakan perusahaan tidak akan dapat mengetahui kinerja manajernya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang **“Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Dasar Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian adalah:

1. Apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat pada pusat biaya PT. Asia Trade Perkasa?
2. Apakah penilaian kinerja manajer pusat biaya menurut PT. Asia Trade Perkasa sudah tepat?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah akuntansi pertanggungjawaban telah diterapkan dengan tepat pada PT. Asia Trade Perkasa.
2. Untuk mengetahui penilaian kinerja manajer pusat biaya pada PT. Asia Trade Perkasa.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan perusahaan dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban untuk menilai kinerja manajer sehingga apabila terjadi penyimpangan, bisa dilakukan perbaikan dan usaha pencegahan.

2. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dan menambah pengetahuan bagi pihak-pihak yang ingin memperdalam tentang akuntansi pertanggungjawaban.

3. Bagi Penulis

Untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama kuliah dengan keadaan yang sebenarnya terjadi di dalam perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

BAB II : LANDASAN TEORI

Pada bab ini diuraikan mengenai teori-teori yang mendukung sebagai dasar untuk memecahkan masalah.

BAB III : METODA PENELITIAN

Metoda penelitian memuat jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subjek dan objek penelitian, data yang diperlukan, teknik pengumpulan data, dan taknik analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini menjelaskan gambaran umum perusahaan yang di dapat dari penelitian yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan.

BAB V : PEMBAHASAN DAN ANALISIS DATA

Dalam bab ini akan diuraikan hasil penelitian di PT. Asia Trade Perkasa yang dianalisis dan dibahas menurut teori yang telah dikemukakan.

BAB VI : PENUTUP

Dalam bab terakhir berisi ringkasan hasil penelitian yang telah dianalisis dan evaluasi data yang akan menjelaskan kesimpulan, keterbatasan penelitian dan masukan serta saran yang membangun.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Akuntansi Pertanggungjawaban.

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Ada beberapa pendapat mengenai pengertian akuntansi pertanggungjawaban yang dapat digunakan untuk memperjelas pengertian akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Slamet Sugiri (1994:199) pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban adalah :

“Penyusunan laporan-laporan prestasi yang dikaitkan kepada individu atau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.”

Sedangkan menurut Charles T. Horngren (1986:307) adalah sebagai berikut :

“Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan.”

Beberapa hal yang menjadi syarat untuk membentuk dan mempertahankan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu (Hariadi, 1992:110) :

- a. Sistem ini harus didasarkan pada suatu pengelompokkan tanggung jawab manajemen pada setiap tingkat dalam organisasi perusahaan untuk tujuan penetapan anggaran. Orang-orang yang mempunyai wewenang untuk tiap kelompok tanggung jawab harus

mempertanggungjawabkan biaya-biaya dari aktivitas yang dibawahinya. Konsep ini memerlukan pengelompokan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh seorang kepala unit atau pusat biaya.

- b. Titik tolak untuk suatu sistem informasi akuntansi pertanggungjawaban terletak pada bagan organisasi di mana telah ditetapkan lingkungan kekuasaan.
- c. Masing-masing anggaran yang terpisah harus menetapkan secara jelas biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Kemudian bagan perkiraan harus digunakan untuk memungkinkan pencatatan biaya yang dapat maupun tidak dapat dikendalikan dalam kerangka lingkungan kekuasaan organisasi dan tanggung jawab.
- d. Sistem informasi berupa laporan formal dan nonformal untuk menciptakan komunikasi yang lancar antara atasan, bawahan dan sesama harus terus menerus disempurnakan.
- e. Gaya kepemimpinan yang mendukung berjalannya sistem dalam situasi dan kondisi organisasi yang bersangkutan.

2. Pusat-pusat pertanggungjawaban

Dalam akuntansi pertanggungjawaban terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat-pusat pertanggungjawaban merupakan sekelompok departemen yang beroperasi di bawah kendali seorang

manajer yang bertanggungjawab (Sugiri, 1994:204). Untuk tujuan evaluasi prestasi keuangan pusat-pusat pertanggungjawaban diklasifikasikan menjadi :

a. Pusat Biaya (*cost center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana prestasi manajernya diukur atas dasar biayanya. Keluaran pusat biaya dan manajer pusat biaya tidak diukur dalam bentuk pendapatan, karena manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan pendapatan atas keluaran yang telah dihasilkan.

b. Pusat Pendapatan (*revenue center*)

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab atas timbulnya pendapatan, baik pendapatan dari penjualan barang dagangan, barang jadi atau jasa. Prestasi manajernya diukur dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya.

c. Pusat Laba (*profit center*)

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab terhadap laba yaitu selisih antara pendapatan dan biaya. Perusahaan secara keseluruhan dapat dianggap sebagai pusat laba.

d. Pusat Invesatasi (*investment center*)

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer bertanggungjawab terhadap hubungan antara laba dan seluruh

investasi. Manajer pusat investasi dinilai berdasarkan pada kemampuannya dalam menggunakan seluruh sumber daya yang dipercayakan kepada pusat tersebut untuk memperoleh laba.

3. Manfaat Informasi Akuntansi Pertanggungjawaban

Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan aktiva, pendapatan, dan biaya. Informasi ini dapat berupa informasi historis dan dapat pula berupa informasi masa yang akan datang. Manfaat informasi akuntansi pertanggungjawaban antara lain :

- a. Informasi masa yang akan datang 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 melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian sasaran perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan pelaksanaan perannya. Sumber daya yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian sasaran perusahaan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi. Oleh 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 untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dalam anggaran. Dengan demikian, anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang mengukur nilai sumber daya yang disediakan selama tahun anggaran bagi manajer yang diberi peran untuk mencapai sasaran perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, informasi akuntansi pertanggungjawaban berfungsi sebagai alat pengirim peran kepada manajer yang diberi peran dalam pencapaian sasaran perusahaan (Mulyadi, 2001:175).

b. Informasi masa lalu bermanfaat sebagai :

1. Penilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban

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 bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggungjawab. 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.

2. Pemotivasi Manajer

Motivasi adalah proses prakarsa dilakukannya suatu tindakan secara sadar dan memiliki tujuan. Sedangkan pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya prakarsa seorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan memiliki tujuan. Menurut model aspek motivasi dalam perilaku individu Porter-Lawer, motivasi orang untuk berusaha dipengaruhi oleh nilai penghargaan dan kemungkinan usaha yang dilakukan akan diberi penghargaan. Orang akan memiliki motivasi untuk berusaha jika ia memiliki nilai penghargaan yang tinggi atau jika ia memiliki keyakinan bahwa suatu kinerja akan diberi penghargaan.

Dalam struktur penghargaan perusahaan, informasi akuntansi dapat berpengaruh secara langsung terhadap motivasi manajer dengan mempengaruhi kemungkinan usaha diberi penghargaan. Jika struktur penghargaan sebagian didasarkan atas informasi akuntansi, maka manajer akan berkeyakinan bahwa kinerjanya yang diukur dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban (informasi masa lalu) akan diberi penghargaan yang sebagian besar didasarkan atas informasi

akuntansi. Secara tidak langsung informasi akuntansi pertanggungjawaban 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 atas penghargaan yang diterimanya dipengaruhi oleh penilaian manajer atas kepatutan penghargaan tersebut (Mulyadi, 2001:177-178)

B. Syarat-syarat Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban

Terdapat 5 syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban (Mulyadi, 1983: 381) yaitu :

1. Struktur organisasi yang menggambarkan adanya wewenang dan tanggungjawab 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 personilnya terintegrasi dan terkoordinasi dalam menjalankan aktivitas operasi perusahaan. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban perusahaan disyaratkan mempunyai struktur organisasi yang menetapkan atau menggambarkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen.

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

Anggaran adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam pencapaian tujuan-tujuan tersebut (Hansen dan Mowen, 2003)

Sedangkan menurut Mulyadi (2001: 488) menyebutkan anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Penyusunan anggaran bertujuan membantu manajemen melakukan fungsi-fungsinya yang meliputi formulasi dari rencana, koordinasi dari kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan berdasarkan rencana dan pengendalian atas kegiatan tersebut.

Menurut Mulyadi (2001:502) menyebutkan beberapa fungsi anggaran antara lain adalah :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.

- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Terdapat beberapa hal penting yang perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan yang menerapkan akuntansi pertanggungjawaban mengenai anggaran yaitu (Hariadi, 1992:121-122) :

- a. Dalam menetapkan anggaran pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban, harus sudah diklasifikasikan biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan.
- b. Dalam menyusun anggaran biaya, yang akan dijadikan dasar ukuran harus disesuaikan dengan klasifikasi dan

penempatan biaya yang dapat atau tidak dapat dikendalikan sehingga dalam laporan pertanggungjawaban akan nampak bahwa setiap tempat biaya pada tingkat manajemen tertentu akan menunjukkan susunan anggaran yang spesifik untuk masing-masing tempat biaya.

- c. Apabila selama periode anggaran mengalami perubahan yang cukup berarti, maka anggaran tersebut harus diperbaiki untuk memasukkan pengaruh perubahan tersebut.

3. Klasifikasi dan Kode Rekening

Biaya-biaya diklasifikasikan sesuai dengan dapat dikendalikan atau tidaknya biaya tersebut oleh seorang manajer pusat biaya tertentu dalam perusahaan. Pemisahan biaya ke dalam biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan sangat perlu karena dibutuhkan dalam pengumpulan dan pelaporan biaya pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban. Dengan demikian pengendalian biaya dapat dengan mudah dilakukan dengan adanya penggolongan biaya. Untuk memudahkan pengendalian biaya agar efektif maka, biaya-biaya yang terjadi dikumpulkan pada tiap tingkatan manajemen, kemudian biaya-biaya tersebut digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.

Kode adalah suatu rerangka yang menggunakan angka atau huruf atau kombinasi angka dan huruf untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat (Mulyadi,1993:127). Kode memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada di dalam suatu klasifikasi.

Ada lima metode pemberian kode rekening yaitu :

a. Kode Angka atau Alfabet Urut.

Dalam metode pemberian kode ini, rekening buku besar diberi kode angka atau huruf yang berurutan. Kelemahan kode angka atau alfabet urut ini adalah jika terjadi perluasan jumlah rekening, hal ini akan mengakibatkan perubahan menyeluruh terhadap kode rekening yang mempunyai kode angka yang lebih besar. Contoh :

1. Kas dan Bank
2. Investasi sementara
3. Piutang

b. Kode Angka Blok

Penggunaan kode angka blok ini dapat mengatasi kelemahan kode angka urut, yang apabila terjadi perluasan klasifikasi pada suatu rekening mengakibatkan perubahan kode semua rekening yang kodenya lebih besar dari kode rekening yang mengalami perluasan. Untuk menghadapi perluasan rekening, dalam setiap blok angka disediakan angka cadangan perluasan sehingga perluasan kode

rekening hanya akan mempengaruhi pemberian kode rekening dalam blok yang bersangkutan. Contoh kode angka blok adalah :

1-24 Aktiva Lancar

25-39 Investasi Jangka Panjang

40-69 Aktiva Tetap Berwujud

c. Kode Angka Kelompok

Kode angka kelompok terbentuk dari dua atau lebih subcodes yang dikombinasikan menjadi satu kode. Kode angka kelompok ini mempunyai karakteristik sebagai berikut :

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

Contoh:

xx	Daerah Tingkat I
xxx	Kode unik kendaraan
xx	Daerah Tingkat II

d. Kode Angka Desimal

Kode angka desimal memberi kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh subkelompok dan membagi subkelompok menjadi maksimum

sepuluh golongan yang lebih kecil dari subkelompok tersebut.

Sebagai contoh :

1 Persediaan

1.1 Persediaan Suku Cadang

1.2 Persediaan Bahan Penolong

e. Kode Angka Urut Didahului dengan Huruf

Metode ini menggunakan kode berupa kombinasi angka dengan huruf. Setiap rekening diberi kode angka yang dimuka dicantumkan huruf singkatan kelompok rekening tersebut.

Caontoh :

AL 101

ATL 112

4. Penggolongan Biaya Sesuai dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya oleh Manajemen.

Pemisahan biaya yang tidak dapat dikendalikan dengan biaya yang dapat dikendalikan sangat perlu untuk dilakukan agar tidak terjadi tanggungjawab ganda terhadap biaya tertentu dan agar setiap manajer pusat biaya dapat mengetahui dengan jelas batas-batas tanggungjawabnya.

Biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya yang dapat diatur secara langsung pada tingkat pimpinan tertentu atau dapat dipengaruhi oleh pimpinan dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak

dapat dikendalikan adalah biaya yang pengeluarannya tidak dapat diawasi atau dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang menjadi tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban dan yang disajikan dalam laporan pertanggungjawaban adalah biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut : (Mulyadi, 2001:168)

- a. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
- b. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
- c. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut, jika manajemen puncak menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

5. Penyusunan Laporan Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu program yang melibatkan semua tingkatan manajemen operasi dengan dibantu oleh divisi akuntansi dan divisi anggaran yang menyediakan laporan dalam bentuk harian, mingguan atau bulanan. Proses penyusunan laporan pertanggungjawaban mencakup penyusunan laporan untuk berbagai tingkat manajemen.

Menurut Mulyadi (2001:194), dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
- b. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
- c. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
- d. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas.

C. Pusat Biaya

Pusat biaya dapat dibagi menjadi dua macam yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan.

1. Pusat Biaya Teknik (*engineered cost center*)

Pusat biaya teknik adalah pusat biaya yang sebagian besar hubungan antara masukan dan keluarannya dapat ditentukan dengan jelas. 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. Disamping harus mempertanggungjawabkan efisiensi biayanya, manajer pusat biaya juga harus mempertanggungjawabkan efektivitas pengeluaran biaya pusat pertanggungjawabannya.

2. Pusat Biaya Kebijakan (*discretionary cost center*)

Pusat biaya kebijakan 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 terhadap pusat biaya teknik dapat dilakukan melalui pemberian motivasi kepada manajernya agar dapat mempertahankan

efisiensi kegiatannya dengan memberikan manajemen yang lebih tinggi suatu alat untuk menilai efisiensi pusat biaya tersebut. Alat yang digunakan untuk 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 di bawah 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, 1988: 35)

D. Penilaian Kinerja

1. Definisi Penilaian Kinerja

Manajer puncak melakukan analisa terhadap laporan pertanggungjawaban untuk menilai prestasi masing-masing pusat

pertanggungjawaban. Dalam menilai prestasi setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai karakteristik yang berbeda sesuai dengan jenis pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi (2001:415) :

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

2. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah (Purwantini,1998:85) :
 - a. Untuk menentukan besarnya kontribusi pusat biaya dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan
 - b. Untuk menilai prestasi manajer pusat biaya sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab yang telah dibebankan kepadanya.
 - c. Untuk mengidentifikasi penyebab selisih pelaksanaan dari rencana sesuai dengan ukuran prestasi manajer yang telah ditentukan.
 - d. Untuk membuat saran tindakan perbaikan atas situasi di luar kendali.
 - e. Untuk memotivasi para manajer atau karyawan dalam meningkatkan prestasi sehingga dapat mencapai sasaran organisasi dan dapat mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan dalam standar perilaku yang berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
 - f. Untuk menentukan dasar perbandingan prestasi antar divisi di dalam suatu organisasi.

3. Manfaat Penilaian Kinerja :

- a. Dapat mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Dapat membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
- f. Mengendalikan perilaku karyawan dengan memberi suatu instrumen berupa ganjaran, hukuman, dan ancaman.

4. Tahap-tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan melalui dua tahap antara lain :

a. Tahap Persiapan

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.

Menetapkan dengan jelas daerah pertanggungjawaban yang menjadi wewenangnya. Penetapan batas tanggung jawab yang jelas ini dipakai sebagai dasar untuk menetapkan sasaran dan standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya.

2) Penetapan kriteria kinerja bagi setiap pusat pertanggungjawaban.

Menentukan dan menetapkan kriteria-kriteria kinerja pada tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap-tiap pusat pertanggungjawaban.

b. Tahap Penilaian

1) Perbandingan kinerja yang 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

2) Penentuan penyebab operasional dan berperilaku penyimpangan yang merugikan.

Penyimpangan kinerja yang sesungguhnya dari sasaran yang ditetapkan perlu dianalisis untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, sehingga dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya.

3) Penegakkan perilaku dan tindakan yang diinginkan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

Penilaian kinerja ditujukan untuk menegakkan perilaku tertentu dalam pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan.

BAB III

METODA PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus, yaitu pengumpulan data dan penelitian secara rinci tentang suatu objek pada PT. Asia Trade Perkasa selama kurun waktu tertentu. Kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku untuk perusahaan yang menjadi objek penelitian.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

a. Tempat Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT. Asia Trade Perkasa Yogyakarta

b. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di bulan Oktober- November 2008

C. Subjek dan Objek Penelitian

a. Subjek Penelitian

1. Manajer bagian produksi.
2. Bagian akuntansi

b. Objek Penelitian

1. Informasi akuntansi pertanggungjawaban divisi pusat biaya.
2. Struktur organisasi perusahaan
3. Laporan keuangan pusat biaya.

D. Data yang Dibutuhkan

- a. Gambaran umum perusahaan.
- b. Struktur organisasi perusahaan.
- c. Prosedur penyusunan anggaran.
- d. Laporan pertanggungjawaban biaya.
- f. Tahap penilaian kinerja

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada manajer divisi dan pihak-pihak yang terkait langsung untuk memperoleh data yang dibutuhkan.

2. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen-dokumen perusahaan untuk memperoleh data-data yang diperlukan.

F. Teknik Analisis Data

1. Untuk menjawab permasalahan yang pertama, maka akan digunakan langkah-langkah sebagai berikut :
 - a. Menggunakan teknik deskriptif yaitu, memaparkan data-data dari hasil penelitian mengenai elemen-elemen yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- 1) Mendeskripsikan struktur organisasi perusahaan.
 - 2) Mendeskripsikan proses penyusunan anggaran perusahaan.
 - 3) Mendeskripsikan klasifikasi dan kode rekening biaya perusahaan
 - 4) Mendeskripsikan penggolongan biaya perusahaan sesuai dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen.
 - 5) Mendeskripsikan penyusunan laporan pertanggungjawaban.
- b. Menganalisis Akuntansi pertanggungjawaban yang telah diterapkan perusahaan dengan teori yang seharusnya diterapkan dalam melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban. Ada lima kriteria yang digunakan untuk membandingkan yaitu :
- 1) Apakah struktur organisasi telah menetapkan secara jelas dan tegas wewenang dan tanggungjawab untuk setiap tingkatan manajemen.
 - 2) Apakah anggaran telah disusun secara jelas oleh setiap tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi.
 - 3) Apakah biaya-biaya telah diklasifikasikan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi.
 - 4) Apakah penggolongan biaya telah dilakukan berdasarkan dapat tidaknya biaya dikendalikan oleh manajemen.
 - 5) Apakah laporan pertanggungjawaban sudah jelas dan dapat memberikan informasi kepada pimpinan perusahaan.

2. Untuk menjawab permasalahan yang kedua maka akan digunakan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Mendeskripsikan tahap-tahap penilaian kinerja

1. Tahap Persiapan

- a) Mendeskripsikan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab menurut struktur organisasi.
- b) Mendeskripsikan kriteria kinerja bagi pusat biaya.

2. Tahap Penilaian

- a) Mendeskripsikan kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditentukan
- b) Mendeskripsikan penyimpangan kinerja yang terjadi.
- c) Mendeskripsikan tindakan untuk mencegah terulangnya perilaku yang tidak diinginkan.

b. Menganalisis Tahap-tahap Penilaian Kinerja

1. Tahap Persiapan

- a) Menganalisis daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab dalam perusahaan yang sesungguhnya.
- b) Menganalisis kriteria-kriteria kinerja bagi pusat biaya.

2. Tahap Penilaian

- a) Menganalisis kinerja yang sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan yaitu dengan cara membandingkan laporan kinerja yang sesungguhnya dengan anggaran yang telah dibuat.

- b) Menganalisis penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga didapatkan penyebab timbulnya penyimpangan tersebut sehingga dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya.
 - c) Menganalisis tindakan-tindakan yang telah dilakukan untuk mencegah hal-hal yang tidak diinginkan.
3. Menyimpulkan hasil analisis dengan berpatokan pada kajian teori. Pada teknik analisis ini kajian teorilah yang dianggap benar.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Umum Perusahaan

PT. Asia Trade Perkasa didirikan pada tanggal 1 Maret 2003 oleh Agustinus Erry Indrianto yang juga menjabat sebagai *owner* dalam perusahaan ini. Pada awalnya bapak Agustinus Erry Indrianto menggeluti bisnis di bidang batik namun seiring berjalannya waktu, banyak permintaan barang-barang *handycraft* dari para pelanggan Bapak Agustinus sendiri. Kemudian bapak Agustinus mencoba untuk memenuhi permintaan tersebut dan ternyata para pelanggan menyukai barang-barang pesanan mereka.

Berkat keuletan dan kegigihan Bapak Agustinus, banyak sekali pesanan dari dalam negeri yang masuk ke perusahaan. Kemudian Bapak Agustinus mulai mencoba untuk mengekspor barang-barang produksinya dan ternyata pasar di luar negeri menyukai barang-barang tersebut. Perusahaan ini tidak secara langsung mengolah barang-barang pesanan baik pesanan dalam negeri maupun luar negeri, namun mempercayakan pesanan-pesanan tersebut kepada para pengrajin/ *supplier* yang telah dipercaya oleh perusahaan. Barang-barang yang dipesan dari para pengrajin/ *supplier* tersebut disesuaikan dengan pesanan *buyer*. Selain itu, barang-barang tersebut belum melalui proses *finishing*, sehingga perusahaan masih harus melakukan *finishing* yang tentu saja disesuaikan menurut pesanan dari *buyer*.

B. Letak Perusahaan

Kantor pusat perusahaan beralamatkan di Grand ITC Permata Hijau, Blok Diamond 15-16 Jl. Letjen. Soepeno Arteri Permata Hijau, Jakarta. Sedangkan kantor cabang berada di Jl. Pemuda, Dukuh Goasari, Pajangan, Bantul, Yogyakarta. Kantor pusat tidak melakukan pemrosesan lebih lanjut barang-barang pesanan dari *buyer*, semua pesanan *buyer* di kerjakan di kantor cabang. Beberapa alasan mengapa memilih mendirikan perusahaan di Bantul karena :

1. Di Bantul banyak produk kerajinan yang dihasilkan, terutama barang-barang yang banyak dipesan oleh *buyer*, misalnya keramik dan gerabah.yang selama ini banyak diminati oleh *buyer*
2. Ingin membuka lapangan pekerjaan baru di Bantul.
3. Mengembangkan kerajinan dalam negeri.

C. Tenaga Kerja

Kegiatan produksi suatu perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan lancar apabila salah satu faktor pendukungnya tidak terpenuhi. Salah satu faktor pendukung kegiatan produksi tersebut adalah tenaga kerja. Apapun bentuk perusahaannya, apabila tidak mempunyai tenaga kerja maka kegiatan perusahaan tersebut tidak dapat berjalan dengan lancar. PT. Asia Trade Perkasa sebagai perusahaan manufaktur membutuhkan adanya tenaga kerja untuk mendukung proses produksi perusahaan.

Jumlah tenaga kerja PT. Asia Trade Perkasa adalah :

1. Tenaga kerja tetap : 11 orang
2. Tenaga kerja kontrak : 55 orang
3. Tenaga kerja harian : 200 orang

Jumlah tenaga kerja : 266 orang

Jumlah tenaga kerja harian dapat berubah-ubah sesuai dengan jumlah pesanan barang yang masuk ke perusahaan.

Perusahaan menetapkan jumlah hari kerja dalam seminggu ada enam hari yaitu hari Senin sampai dengan hari Sabtu dengan pembagian jam kerja sebagai berikut :

Hari Senin s/d Jumat : 08.00-16.00 WIB

Istirahat : 12.00-13.00 WIB

Hari Sabtu : 08.00-14.30 WIB

Istirahat : 12.00-13.00 WIB

Adapun kegiatan-kegiatan yang diberikan oleh perusahaan untuk mengembangkan keahlian dan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan antara lain melalui seminar-seminar, pelatihan serta kursus-kursus bagi karyawan sesuai dengan bidang masing-masing.

D. Struktur Organisasi

Dalam melaksanakan aktivitasnya, perusahaan tidak lepas dari fungsi dan tanggungjawab. Agar seluruh aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar maka perlu ditentukan fungsi dan tanggung jawab masing-masing

bagian secara tegas. Dalam perusahaan dapat dilihat dan diukur dalam struktur organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan adanya struktur organisasi yang jelas bagi setiap karyawan dapat terlihat kepada siapa masing-masing karyawan harus menyampaikan laporan hasil pekerjaannya, dan kepada siapa mereka menugaskan suatu pekerjaan. Dengan demikian akan terjalin kerja sama yang baik dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Berikut akan diuraikan tentang wewenang, tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian :

1. *Director*

- a. Mengawasi jalannya aktivitas perusahaan secara keseluruhan.
- b. Mengadakan perjanjian atau persetujuan dengan pihak-pihak lain.
- c. Bertanggung jawab terhadap segala aktivitas perusahaan baik ekstern maupun intern.
- d. Meminta pertanggungjawaban kepala bagian.

2. *General Manager/ Koordinator Yogyakarta*

Kewajiban Pokok :

- a. Membuat rekapitulasi pekerjaan setiap divisi dan kemudian dievaluasi pekerjaan yang telah dikerjakan.
- b. Melakukan koordinasi pekerjaan yang harus dilakukan setiap hari
- c. Melakukan pengawasan pekerjaan yang ada di gudang dan kantor dan selalu melakukan pembenahan apabila ada kekurangan di dalam lingkungan kantor dan gudang.

- d. Selalu melakukan koordinasi dengan kantor pusat Jakarta mengenai pekerjaan dan situasi yang ada di kantor cabang.
- e. Bertanggung jawab penuh untuk semua kelancaran perusahaan di Yogyakarta.
- f. Melaporkan permasalahan yang muncul dalam perusahaan secepat mungkin ke pimpinan pusat.

Kewenangan Jabatan :

- a. Memberikan rekomendasi surat peringatan terhadap karyawan yang melakukan kesalahan kerja.

3. *Marketing*

- a. Mengawasi bidang promosi sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- b. Mengikuti perkembangan pasar terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan dan terhadap produk sejenis dari *competitor* lain.
- c. Mencari konsumen baru dan memperluas daerah pemasaran.

4. *Head Finance*

Kewajiban Pokok :

- a. Bertanggung jawab penuh untuk semua yang menjadi urusan dan tanggung jawab divisi keuangan.
- b. Membuat laporan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan sesuai dengan format yang telah ditentukan dengan tepat waktu.
- c. Melakukan pemeriksaan terhadap semua laporan yang telah dibuat oleh anggotanya.

Kewajiban Khusus :

- a. Melaporkan permasalahan yang muncul dalam divisi keuangan secepat mungkin ke pimpinan Yogyakarta dan pimpinan pusat.

5. *General affair (GA) & HRD*

- a. Melakukan koordinasi dengan divisi yang ada di bawah departemen HRD & GA.
- b. Membuat peraturan perusahaan dan ketentuan lainnya serta melakukan pengawasan terhadap pelaksanaannya.
- c. Membuat surat perjanjian kerja antara perusahaan dengan karyawan.
- d. Mengawasi kerja para karyawan dan memberikan penilaian kerja secara rutin setiap bulan.
- e. Memberikan sanksi terhadap adanya tindakan indisipliner yang dilakukan oleh karyawan perusahaan.
- f. Membuat surat-surat perjanjian lainnya sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan pihak lain.
- g. Melakukan koordinasi dengan instansi pemerintah mengenai urusan ketenagakerjaan dan perusahaan pada umumnya.
- h. Membuat laporan kerja setiap bulan kepada koordinator perusahaan dan kantor pusat Jakarta.

6. *Purchasing*

- a. Melakukan pembelian bahan-bahan pendukung untuk bagian produksi

- b. Melakukan pembelian peralatan dan perlengkapan yang diperlukan perusahaan.

7. *Finance*

- a. Mengontrol keluar masuknya uang di kantor cabang.
- b. Melakukan pembayaran kepada supplier.
- c. Melakukan pembayaran gaji kepada karyawan kontrak dan harian.
- d. Membuat laporan keuangan harian, mingguan, bulanan dan tahunan sesuai dengan format yang telah ditentukan dengan tepat waktu.
- e. Melaporkan laporan keuangan yang telah dibuat kepada koordinator Yogyakarta dan *head finance*.

8. *Head Product Development*

- a. Membuat desain baru untuk persiapan pameran.
- b. Mencari material baru untuk membuat sampel baru sesuai dengan desain baru yang telah dibuat.
- c. Menurunkan gambar dan menjelaskan ke *supplier* mengenai desain baru.
- d. Melakukan pengecekan ke *supplier* mengenai sampel yang sedang di buat.
- e. Membuat sampel-sampel sesuai dengan permintaan *buyer*.

9. *Head Production*

- a. Membuat anggaran *finishing* dan realisasinya.

- b. Membuat laporan status barang produksi yang sedang berjalan di *supplier*.
- c. Menerima PO dari pimpinan pusat atau koordinator perusahaan dan kemudian diteruskan ke staf produksi.
- d. Melakukan pengecekan kelancaran proses produksi barang yang ada di *supplier* untuk memastikan produksi dilakukan secara benar.
- e. Membuat permintaan pengecekan kepada *buyer* mengenai order yang sedang berjalan dengan diketahui oleh koordinator.
- f. Bersama-sama dengan divisi *quality control* mengikuti pengecekan yang dilakukan oleh *buyer*.

10. *Head Finishing*

- a. Membuat anggaran dan realisasi *finishing* sample baru dan *order* yang sedang berjalan
- b. Membuat estimasi jumlah karyawan harian yang akan dipekerjakan untuk proyek *finishing*.
- c. Melakukan pengawasan pekerjaan *finishing* karyawan harian sudah sesuai belum dengan aturan yang sudah ada.

11. *Head Warehouse*

- a. Membuat laporan anggaran *packing* dan realisasinya.
- b. Membuat laporan stok barang yang ada di gudang dan kebutuhan yang diperlukan di gudang.
- c. Membuat laporan status barang masuk ke gudang sesuai dengan *order* dari *buyer*.

- d. Membuat laporan status pengecekan barang oleh divisi *quality control*.
- e. Melakukan koordinasi penataan barang-barang di gudang dengan bawahaannya.

12. *Head Shipment*

- a. Membuat dokumen pengiriman setiap *buyer* yang memesan akan dilaporkan ke koordinator perusahaan.
- b. Membuat perhitungan kubikasi *order* yang akan berjalan.
- c. Membuat kelengkapan untuk *packing*.
- d. Melakukan pengecekan pembuatan karton ke *supplier* karton.
- e. Melakukan pemesanan *container* dan truk untuk pengiriman barang.

13. *Driver*

- a. Memeriksa kendaraan secara rutin.
- b. Melaporkan kondisi mobil dalam kondisi apapun, baik sesudah atau pun sebelum dipergunakan kepada HRD & GA.
- c. Memeriksa kelengkapan surat-surat kendaraan.

14. *Security*

- a. Bertanggung jawab terhadap semua keamanan dan ketertiban karyawan dan tamu di lingkungan perusahaan.
- b. Melakukan *screening* (penyeleksian) terhadap tamu perusahaan.
- c. Melaksanakan patroli di sekeliling area perusahaan sesuai dengan jadwal jaga.

- d. Mengawasi kegiatan yang dilakukan karyawan.
- e. Mengawasi pelaksanaan kartu absensi seluruh karyawan
- f. Mengawasi dan mencatat seluruh kegiatan bongkar muat barang yang terjadi di area perusahaan.

15. *Office Boy*

- a. Membersihkan seluruh ruangan kantor dan perlengkapan serta perabot kantor lainnya.
- b. Fotocopy, mengantar barang/ dokumen dari satu karyawan bagian ke karyawan/ bagian lain dalam kantor.
- c. Membantu menerima telepon yang masuk dan mencatat dengan baik data-data penelepon, maksud dan tujuannya.
- d. Menjaga kebersihan dan kenyamanan kantor.

16. *Production Supervisor*

- a. Melakukan pengawasan terhadap para pengrajin di dalam mengerjakan pesanan dari *buyer*.
- b. Melakukan pengecekan terhadap bahan baku dan bahan penolong yang diperlukan.
- c. Membuat laporan tertulis mengenai hasil kerja para pengrajin.

17. *Stockiest*

- a. Berkoordinasi dengan kepala gudang mengenai stok barang yang ada atau kebutuhan stok yang belum ada.
- b. Selalu melakukan koordinasi dengan kepala gudang mengenai penataan stok barang yang ada.

18. *Receiving Goods*

- a. Mencatat semua barang yang masuk ke gudang.
- b. Membuat laporan mengenai barang-barang yang masuk ke gudang.

19. *Quality Control*

- a. Melakukan pengecekan barang sesuai dengan sampel produk yang telah ada.
- b. Selalu mengikuti proses pengecekan yang dilakukan oleh *buyer*.

20. *Packing*

- a. Membuat anggaran *packing order* yang sedang berjalan.
- b. Membuat laporan realisasi packing yang telah selesai dikerjakan.
- c. Membuat estimasi jumlah karyawan harian yang dibutuhkan untuk proyek *packing*.

21. *Cassing Supervisor*

- a. Memisahkan barang-barang yang akan masuk proses pembungkusan sesuai dengan nama *buyer*.
- b. Melakukan pengecekan terhadap material kertas pembungkus sebelum digunakan.
- c. Membuat laporan tertulis mengenai hasil kerja bagian pembungkusan.

22. *Boxes Supervisor*

- a. Memisahkan barang-barang yang akan masuk proses pengepakan sesuai dengan nama *buyer*.

- b. Melakukan pengecekan terhadap karton baik ukuran, jenis karton dan bentuk karton sudah sesuai dengan permintaan atau belum.
- c. Membuat laporan tertulis mengenai hasil kerja bagian *packing boxes*.

E. Fasilitas-fasilitas yang Diberikan Perusahaan kepada Karyawan

Selain gaji dan upah, perusahaan juga memberikan tunjangan hari raya yang diberikan setiap tahun menjelang hari raya serta asuransi jamsostek bagi para tenaga kerja yang di dalamnya mencakup tunjangan hari tua dan tunjangan kesehatan.

F. Produksi

1. Produk yang dihasilkan

Perusahaan menghasilkan produk-produk kerajinan tangan (*handycrafts*) dimana bahan dasar pembuat produk merupakan bahan-bahan yang berasal dari alam, misalnya tanah liat, kayu, batu, dan bambu. Produk-produk tersebut antara lain adalah :

- *Table top*
- *Bathroom accessories*
- *Garden and furniture*
- *Basket and office stationary*
- *Home apply*
- *Home décor*

2. Sarana Penunjang yang digunakan

Perusahaan menggunakan beberapa sarana penunjang untuk mengerjakan pesanan dari *buyer*. Beberapa peralatan yang digunakan antara lain adalah :

- kompressor
- mesin pemotong kertas
- mesin pemotong mdf/triplex
- kuas
- *cutter*
- palu

3. Waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk

Dalam menghasilkan produk, waktu yang diperlukan oleh perusahaan tergantung dari jumlah unit produk yang dipesan oleh tiap-tiap *buyer*. Rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu proyek berkisar antara 2-2,5 bulan.

4. Proses produksi

Proses produksi sendiri dimulai dari pemesanan produk setengah jadi kepada para pengrajin sesuai dengan pesanan dari *buyer*. Produk setengah jadi yang telah selesai diproses, dikumpulkan di gudang yang selanjutnya akan dilakukan proses *finishing*. Proses *finishing* antara lain terdiri dari: Pembuatan motif, pengeleman, dan pengecatan.

BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi dan Analisis Data untuk Menjawab Rumusan Masalah Pertama.

1. Deskripsi Data-data Perusahaan

a. Struktur Organisasi

Salah satu syarat akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan dengan tepat dalam suatu perusahaan adalah adanya organisasi yang membagi pusat pertanggungjawaban dengan jelas dan tegas. Begitu pula dengan pendelegasian wewenang dari manajer puncak kepada manajer tingkat yang lebih rendah harus jelas sehingga apabila manajer puncak akan meminta pertanggungjawaban dari manajer yang lebih rendah, mereka dapat mengetahui apa yang harus dipertanggungjawabkan kepada manajer puncak.

Struktur Organisasi PT. Asia Trade Perkasa telah disusun dengan jelas dan tegas sesuai dengan garis wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui *organization chart* dan *job description* masing-masing bagian yang telah dibuat secara tertulis. Penerapan demikian telah sesuai dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban dimana para karyawan dapat mengetahui tugas-tugas dan tanggung jawab mereka masing-masing secara jelas. Adanya *job description* dan pemisahan tugas yang jelas.

diharapkan dapat untuk melakukan pengendalian oleh manajemen sehingga manajer tingkat bawah dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut kepada manajer tingkat atas yang telah memberikan tugas dan wewenang tersebut kepadanya.

Bentuk organisasi PT. Asia Trade Perkasa adalah fungsional, dimana kekuatan perusahaan terdapat di puncak organisasi. Meskipun demikian, perusahaan telah mendelegasikan tugas dan wewenang kepada masing-masing manajer yang ada dalam organisasi untuk mengambil keputusan sendiri yang terkait dengan tugas dan wewenang mereka. Pendelegasian tugas dan wewenang tersebut dimaksudkan untuk mempercepat pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh manajer yang tingkatannya lebih rendah sesuai dengan batasan wewenang yang telah ditetapkan oleh struktur organisasi sehingga fungsi yang terkait dapat segera melaksanakan tugas-tugasnya tanpa menunggu keputusan dari pusat.

Dalam pendelegasian wewenang tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

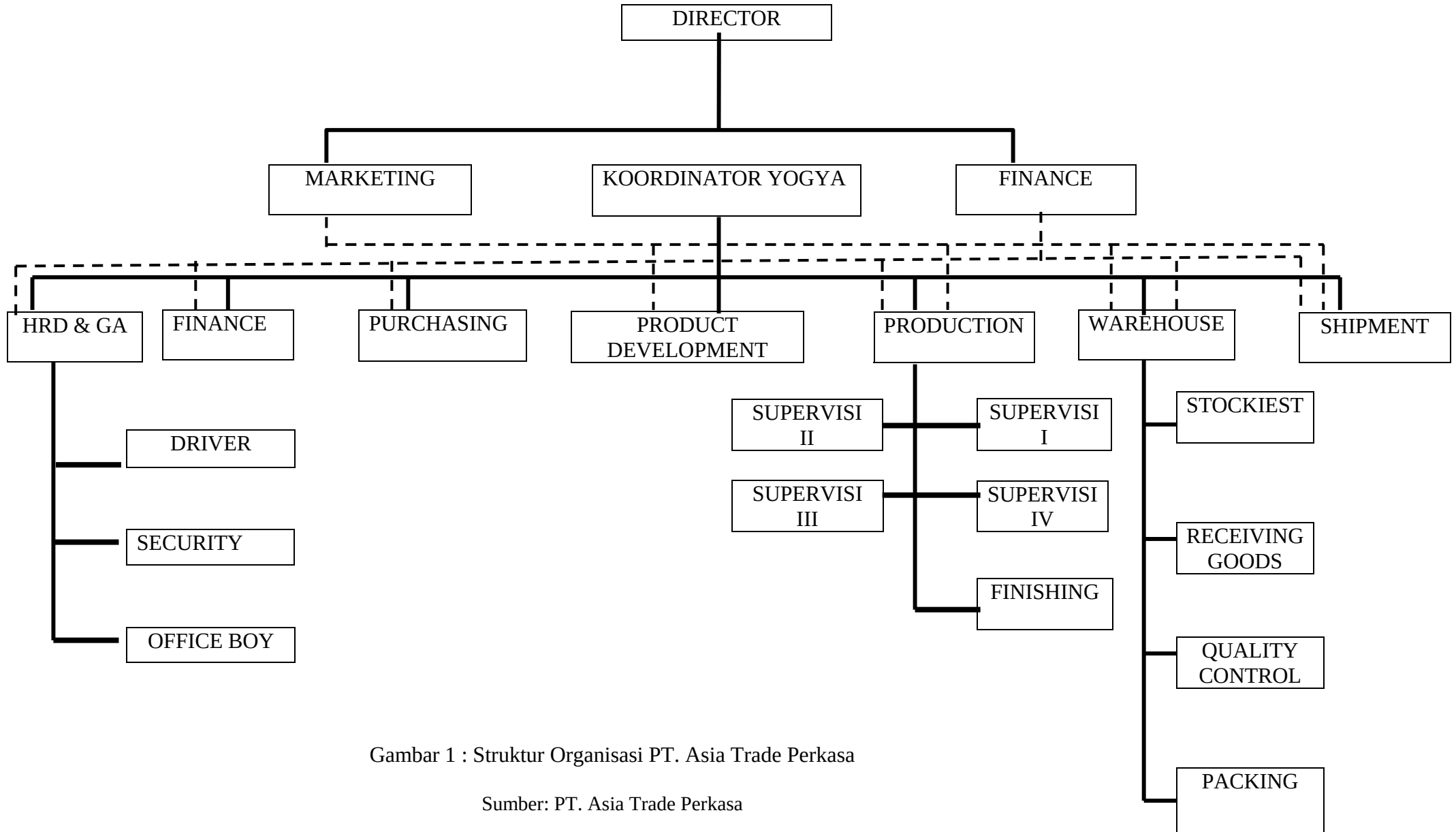
1. Direktur memberikan wewenang kepada bagian *marketing* untuk mengatur pengiriman barang kepada *buyer* dan menentukan target penjualan dengan berkoordinasi dengan bagian produksi.
2. Direktur memberikan wewenang kepada koordinator kantor cabang untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang terdapat dalam kantor cabang. Bagian-bagian yang harus dijalankan pada kantor

cabang antara lain *HRD & GA*, staf bagian keuangan, bagian pengembangan produk, bagian produksi, dan bagian gudang. Dengan kata lain koordinator kantor cabang disini berperan sebagai pemimpin tertinggi dalam kantor cabang.

3. Direktur memberikan wewenang kepada kepala keuangan atau *head finance* untuk mengendalikan keuangan perusahaan. Fungsi keuangan mendapatkan hak untuk menggunakan fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan yang berguna dalam pelaksanaan tugas yaitu melaksanakan administrasi keuangan. Fungsi keuangan juga mempunyai wewenang mengendalikan biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan.
4. Direktur memberikan wewenang kepada bagian *HRD & GA* untuk mengatur segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja perusahaan antara lain perekrutan dan pengawasan tenaga kerja. Bagian *HRD & GA* juga mempunyai wewenang melaksanakan segala hal yang berkaitan dengan perjanjian antara perusahaan dengan pihak lain.
5. Direktur memberikan wewenang kepada bagian staf keuangan untuk mengatur keuangan dan melaksanakan administrasi keuangan pada kantor cabang. Staf keuangan juga mempunyai wewenang mengendalikan biaya-biaya yang terjadi dalam perusahaan.

6. Direktur memberikan wewenang kepada bagian *purchasing* untuk melaksanakan kegiatan pembelian bahan-bahan pembantu yang diperlukan dalam proses produksi. Selain itu, bagian *purchasing* juga diberi wewenang untuk membeli peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
7. Direktur memberikan wewenang kepada bagian *product development* untuk membuat desain-desain produk baru yang akan dihasilkan oleh perusahaan serta membuat sampel produk sebelum di pasarkan kepada calon *buyer*.
8. Direktur memberikan wewenang kepada bagian produksi untuk mengatur segala hal yang berkaitan dengan proses produksi. Dalam melaksanakan tugasnya, bagian produksi berkoordinasi dengan bagian lain misalnya berkoordinasi dengan bagian *product development* untuk membuat pesanan agar sesuai dengan sampel yang telah dibuat.
9. Direktur memberikan wewenang kepada bagian gudang atau *warehouse* untuk mengawasi penyimpanan barang yang ada di gudang sebelum dikirim kepada *buyer*. Bagian gudang juga mempunyai wewenang untuk berkoordinasi dengan bagian-bagian lain terutama bagian-bagian yang berada dalam satu departemen antara lain adalah *stockiest, receiving goods, quality control dan packing*.

10. Direktur memberikan wewenang kepada bagian *shipment* untuk melakukan pengiriman barang kepada *buyer*. Segala sesuatu yang berhubungan dengan pengiriman barang, menjadi tanggung jawab bagian ini. Mulai dari pembungkusan, sampai barang sampai di tempat tujuan adalah tanggung jawab yang telah diberikan direktur kepada bagian *shipment*.



Gambar 1 : Struktur Organisasi PT. Asia Trade Perkasa

Sumber: PT. Asia Trade Perkasa

b. Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Anggaran merupakan suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kegiatan jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program (Mulyadi, 2001). Sedangkan berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada koordinator kantor cabang PT. Asia Trade Perkasa, anggaran merupakan suatu rencana kerja selama kurun waktu tertentu di dalam menyelesaikan suatu *order* yang diperoleh perusahaan.

Penyusunan anggaran PT Asia Trade Perkasa berdasarkan *purchase order* yang diterima dari *buyer*. Jadi untuk satu *purchase order* yang diterima pasti dilakukan penyusunan anggaran untuk memenuhi *order* tersebut. Penyusunan anggaran dilaksanakan oleh manajer produksi. Penyusunan anggaran tersebut berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat sebagai patokan penyusunan anggaran antara lain harga per unit barang, biaya bahan pendukung, biaya tenaga kerja, dan biaya bensin. Setelah anggaran disusun, anggaran diajukan kepada koordinator kantor cabang untuk mendapatkan persetujuan. Sebelum anggaran tersebut disahkan oleh koordinator, bisa dilakukan perbaikan-perbaikan menurut anggaran sebelumnya yang telah

disusun. Setelah mendapat persetujuan anggaran tersebut selanjutnya menjadi pedoman kerja serta sebagai alat pengawas kinerja manajer.

c. Klasifikasi dan Kode Rekening Biaya Perusahaan

Kode digunakan dengan tujuan untuk meringkas data dan mengklasifikasikan rekening/transaksi dan menyampaikan makna tertentu. Pembuatan klasifikasi terhadap rekening tersebut dilakukan agar data dapat dikelompokkan sesuai dengan karakteristiknya masing-masing. Pemberian kode rekening pada umumnya didasarkan pada kerangka pemberian kode tertentu, sehingga memudahkan pemakai dalam penggunaannya.

PT. Asia Trade Perkasa belum melakukan pengklasifikasian dan pengkodean terhadap rekening biaya secara khusus. Setiap pembuatan laporan pertanggungjawaban, perusahaan hanya menggunakan rekening-rekening biaya yang dilaporkan saja tanpa disertai dengan kode rekening biaya. Kantor cabang tidak membuat laporan akuntansi secara lengkap. Setiap kegiatan yang terjadi pada kantor cabang, bagian akuntansi hanya membuat laporan secara garis besar saja kemudian mengirim ke kantor pusat. Bagian akuntansi kantor pusat kemudian membuat laporan pertanggungjawaban secara utuh.

d. Penggolongan Biaya

Penggolongan biaya menjadi biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan merupakan salah satu syarat dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Biaya-biaya yang dapat dipertanggungjawabkan dalam laporan pertanggungjawaban hanyalah biaya yang mampu dipertanggungjawabkan oleh manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.

PT. Asia Trade Perkasa menggolongkan biaya menjadi biaya produksi dan biaya non produksi. Mereka beranggapan semua biaya produksi merupakan biaya yang dapat dikendalikan. Berikut pengklasifikasian biaya dalam perusahaan :

Klasifikasi Biaya

1. Biaya produksi, meliputi :

- a.) Biaya barang setengah jadi.
- b.) Biaya bahan pendukung, terdiri dari semua bahan yang digunakan untuk proses finishing antara lain : rotan, bambu, kayu, kertas, cat, lem.
- c.) Biaya tenaga kerja langsung, terdiri dari gaji dan upah pokok, tunjangan sosial, bonus, tunjangan jabatan.

2. Biaya non produksi, meliputi :

- a) Biaya pemeliharaan, terdiri atas biaya pemeliharaan kendaraan
- b) Biaya listrik, air, dan telephone

- c) Biaya gaji pegawai tetap
- d) Biaya sewa gedung
- e) Biaya BBM

e. Penyusunan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Laporan pertanggungjawaban PT. Asia Trade Perkasa dibuat oleh manajer produksi. Semua biaya yang telah dikeluarkan masing-masing bagian digabungkan dan dijadikan menjadi satu laporan pertanggungjawaban. Laporan yang dibuat berisi anggaran dan realisasi biaya-biaya serta varian-varian yang terjadi. Laporan pertanggungjawaban ini dibuat setiap tiga bulan yang di dalamnya terdapat order-order selama tiga bulan tersebut yang telah selesai dikerjakan. Laporan pertanggungjawaban tersebut ditujukan kepada direktur, koordinator kantor cabang, dan bagian keuangan.

Contoh laporan pertanggungjawaban disajikan dalam lampiran II.

2. Analisis data-data perusahaan.

Berikut akan disajikan analisis data perusahaan berdasarkan temuan dan selanjutnya akan dibandingkan dengan syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban kemudian diambil kesimpulan, apakah syarat-syarat tersebut sudah terpenuhi atau belum.

Tabel 1: Perbandingan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban

Kriteria	Hasil temuan	Teori akuntansi pertanggungjawaban	Status
a. Struktur Organisasi	Struktur organisasi yang ada di perusahaan berbentuk fungsional	Terdapat tiga bentuk struktur organisasi yaitu fungsional, divisional, matriks.	Tepat
b. Penyusunan anggaran	- Anggaran disusun untuk tiap-tiap tingkatan manajemen - Tidak melibatkan setiap bagian dalam organisasi di bawahnya seperti supervisi	- Penyusunan dilaksanakan tiap-tiap manajemen. - Melibatkan setiap bagian dalam organisasi.	Tidak tepat.
c. Klasifikasi dan kode rekening.	Perusahaan belum mengklasifikasikan dan memberi kode rekening-rekening biaya dalam perusahaan	Pengklasifikasian dan pemberian kode rekening berdasarkan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab.	Tidak tepat.
d. Penggolongan biaya.	Perusahaan telah menggolongkan biaya menurut biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan, namun penggolongannya kurang tepat.	Penggolongan biaya menurut biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan	Tidak tepat.

Tabel 1: Perbandingan data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban (lanjutan)

e.Laporan pertanggung-jawaban	- Laporan tidak disusun berdasarkan tingkatan manajemen - Laporan tidak berisi perbandingan antara anggaran dengan realisasi	- Laporan harus disusun berdasarkan tingkatan manajemen - Laporan harus berisi perbandingan antara anggaran dengan realisasi	Tidak tepat.
-------------------------------	---	---	--------------

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Asia Trade Perkasa dapat dikategorikan ke dalam struktur organisasi fungsional, dapat dilihat bahwa tiap-tiap organisasi telah mengetahui dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing tingkatan manajemen melalui pendelegasian wewenang atau desentralisasi. Bagian produksi dalam melaksanakan tugasnya telah mendelegasikan wewenang kepada semua departemen dan fungsi yang terkait.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban di dalam penerapannya mempunyai syarat menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen. Syarat tersebut mempunyai tujuan agar masing-masing manajer mempunyai wewenang dalam mengatur bagiannya sendiri-sendiri. PT. Asia Trade Perkasa telah melaksanakan pembagian kerja melalui *job description*. Dengan adanya *job description* tersebut memungkinkan manajemen dapat melakukan penilaian, dan

pengendalian serta efisiensi kerja sesuai dengan akuntansi pertanggungjawaban.

b. Penyusunan Anggaran

Tabel 2 :Perbandingan anggaran menurut teori akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran menurut perusahaan.

Pembeda	Anggaran menurut teori akuntansi pertanggungjawaban	Anggaran menurut perusahaan	Analisis
Definisi	Suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.	Anggaran merupakan suatu rencana kerja selama kurun waktu tertentu di dalam menyelesaikan suatu <i>order</i> yang diperoleh perusahaan.	Berbeda
Penyusun Anggaran Biaya	Penyusunan anggaran dilaksanakan oleh tiap-tiap tingkatan manajemen dan melibatkan setiap bagian dalam organisasi.	Penyusunan anggaran dilaksanakan oleh tiap-tiap manajemen namun tidak melibatkan partisipasi bagian organisasi di bawahnya.	Berbeda

Tabel 2 :Perbandingan anggaran menurut teori akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran menurut perusahaan (lanjutan)

Karakteristik anggaran	1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan 2. Anggaran umumnya mencakup waktu satu tahun 3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran 4. Usulan anggaran di-<i>review</i> dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran 5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu 6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan	1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan yaitu mengalikan kuantitas <i>order</i> dengan harga perunit 2. Anggaran dibuat per-tiga bulan atau menyesuaikan <i>order</i> yang ada dan didasarkan pada patokan anggaran yang telah disusun sebelumnya. 3. Anggaran dibuat oleh manajer, berarti menjadi tanggungjawab manajer untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan. 4. Usulan anggaran disetujui oleh koordinator kantor cabang 5. Anggaran dapat diubah apabila biaya-biaya yang telah ditetapkan dalam patokan anggaran juga telah berubah. 6. Pembandingan anggaran dengan realisasi dilaksanakan setiap tiga bulan, dan pada akhir tahun dianalisis untuk mengetahui kinerja manajer.	Berbeda
------------------------	--	---	---------

Menurut tabel di atas, terdapat beberapa perbedaan mengenai penyusunan anggaran menurut PT. Asia Trade Perkasa dengan anggaran menurut teori akuntansi pertanggungjawaban antara lain yaitu:

1. Anggaran yang disusun perusahaan merupakan suatu rencana kerja untuk menyelesaikan suatu *order* tertentu sehingga penyusunan anggarannya dilakukan setiap tiga bulan atau setiap ada *order* yang diterima. Sedangkan, anggaran rutin yang disusun untuk jangka waktu satu tahun antara lain berisi biaya non produksi yaitu biaya gaji tenaga kerja tetap dan kontrak, biaya sewa gedung, biaya listrik, air, dan telephone serta biaya pemeliharaan kendaraan.
2. Dalam proses penyusunan anggaran, PT. Asia Trade Perkasa telah melibatkan manajer tiap bagian untuk ikut berpartisipasi dalam menyusun anggaran namun tidak mengikutsertakan bagian yang ada di bawahnya seperti bagian supervisi dalam penyusunan anggaran tersebut dan belum membuat anggaran secara khusus bagi bagian supervisi dan *finishing*. Dengan demikian PT. Asia Trade Perkasa belum mengikutsertakan semua bagian dalam tingkatan manajemen dalam menyusun anggaran biaya.

c. **Klasifikasi dan Kode Rekening Biaya Perusahaan**

Kode rekening yang biasa digunakan dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban adalah kode angka kelompok, yaitu untuk tiap rekening buku besar diberi kode dengan jumlah angka yang tetap dalam

kedudukan tiap-tiap angka dalam kode tersebut mempunyai arti masing-masing. Kode ini dapat digunakan untuk menunjukkan tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi dan dapat menghasilkan informasi biaya yang menggambarkan hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban dan jenis biayanya.

PT. Asia Trade Perkasa belum melakukan pengkodean terhadap rekening-rekening biaya dalam buku besar. Setiap laporan keuangan yang dibuat hanya berdasarkan nama-nama biaya tanpa disertai kode rekening biaya.

Tanpa adanya kode rekening akan sulit dalam pencatatan data, memperlambat pengambilan data dari arsipnya dan kurang membantu dalam penyajian laporan pertanggungjawaban. Selain itu, tanpa adanya kode rekening akan sulit mengetahui dimana biaya tersebut terjadi dan menyangkut jenis biaya apa saja serta tidak dapat diketahui siapakah pimpinan manajemen yang bertanggung jawab atas biaya tersebut.

d. Penggolongan Biaya

Berikut akan disajikan tabel perbandingan antara penggolongan biaya menurut PT. Asia Trade Perkasa dengan pedoman penetapan penggolongan biaya apakah biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban atau tidak (Mulyadi, 2001: 168-169) :

Tabel 3 : Perbandingan penggolongan biaya menurut perusahaan dengan pedoman penetapan penggolongan biaya.

Pedoman penetapan penggolongan biaya	Penerapan dalam perusahaan	
	Sudah	Belum
Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam pemerolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya tersebut.	V	
Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.	V	
Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut, jika manajemen puncak menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggungjawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.		V

Menurut tabel di atas terdapat dua pedoman penetapan penggolongan biaya dapat dibebankan kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang telah diterapkan pada PT. Asia Trade Perkasa.

Berikut akan diuraikan satu-persatu pedoman penetapan penggolongan biaya baik yang telah diterapkan perusahaan maupun yang belum diterapkan.

- a) Pedoman pertama telah diterapkan oleh PT. Asia Trade Perkasa dimana manajer produksi mempunyai wewenang memutuskan berapa jumlah tenaga kerja kontrak/borongan yang akan

dipergunakan apabila ada peningkatan jumlah *order* yang diterima, maka jumlah biaya tenaga kerja kontrak/borongan yang terjadi merupakan tanggung jawab penuh manajer produksi.

- b) Pedoman kedua telah diterapkan oleh PT. Asia Trade Perkasa dimana manajer produksi mengetahui betul berapa jumlah biaya bahan pendukung yang diperlukan dalam menyelesaikan *order* yang diterima oleh perusahaan. Sehingga biaya bahan pendukung merupakan tanggung jawab manajer produksi.
- c) Pedoman ketiga belum diterapkan oleh PT. Asia Trade Perkasa karena tidak ada biaya yang terkait secara langsung dengan bagian produksi. Jadi, tidak ada pembebanan biaya dari manajer bagian lain kepada manajer produksi sehingga manajer produksi tidak dapat membantu manajer lain untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Sedangkan untuk biaya-biaya tidak dapat dikendalikan adalah biaya operasional lapangan karyawan bagian produksi yaitu biaya bensin. Biaya bensin tidak berpengaruh secara langsung terhadap produk yang dihasilkan namun terkait dengan kelancaran tugas bagian produksi.

Penggolongan biaya ke dalam biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan belum tepat karena masih terdapat satu pedoman penetapan penggolongan biaya yang tidak terpenuhi, hal tersebut dikarenakan biaya-biaya yang terjadi pada bagian produksi benar-benar hanya yang terjadi pada bagian produksi saja.

e. Penyusunan Laporan Akuntansi Pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban merupakan salah satu langkah terpenting dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Penyusunan akuntansi pertanggungjawaban diharapkan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen untuk pengendalian yaitu sebagai pembanding antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang sesungguhnya serta mengambil tindakan apabila terjadi penyimpangan.

Menurut data PT Asia Trade Perkasa belum membuat laporan pertanggungjawaban biaya dengan cara membandingkan anggaran dengan biaya yang sebenarnya (realisasi). Antara anggaran dengan realisasi dibuat laporan yang terpisah, namun sebagai alat pengendali dan pengawas kinerja manajer, anggaran biaya dan realisasi tetap dibandingkan karena selisih yang didapat akan diketahui apakah kinerja manajer sudah baik atau belum.

Pembuatan laporan pertanggungjawaban pada PT. Asia Trade Perkasa tidak disusun berdasarkan tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi. Laporan hanya disusun oleh manajer produksi kemudian diajukan kepada koordinator kantor cabang kemudian diajukan juga kepada *head finance* dan yang terakhir diajukan kepada direktur.

Dasar-dasar yang melandasi penyusunan laporan pertanggungjawaban biaya antara lain adalah : (Mulyadi, 2001:194) :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan pertanggungjawaban adalah tingkat manajer bagian

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

Hal ini berarti laporan pertanggungjawaban PT. Asia Trade Perkasa belum tepat karena belum sepenuhnya memenuhi dasar-dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban yaitu :

1. Laporan pertanggungjawaban hanya ditujukan kepada koordinator kantor cabang, *head finance*, dan direktur.
2. Laporan pertanggungjawaban biaya tidak ditujukan kepada jenjang manajer terbawah yaitu *finishing*.
3. Bentuk laporan yang ditujukan kepada direktur disajikan sama dengan bentuk laporan yang ditujukan untuk koordinator kantor cabang dan *head finance*.

Terdapat satu dasar penyusunan laporan pertanggungjawaban yang telah sesuai yaitu isi laporan pertanggungjawaban telah membandingkan antara anggaran biaya dengan realisasi biaya yang dikeluarkan.

B. Deskripsi dan Analisis Data untuk Menjawab Rumusan Masalah Kedua.

1. Deskripsi Tahap Penilaian Kinerja Manajer Pusat Biaya

a. Tahap Persiapan

Manajer produksi mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan struktur organisasi. Beberapa kriteria penilaian kinerja manajer pusat biaya ini telah ditetapkan oleh perusahaan. Kriteria penilaian kinerja tersebut antara lain adalah melakukan analisa terhadap laporan pertanggungjawaban yang dibuat dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Selain itu terdapat beberapa kriteria yang lain yaitu *deadline* waktu produksi, kualitas barang produksi, dan harga barang produksi.

b. Tahap Penilaian

Berdasarkan laporan yang telah dibuat, manajer puncak dapat melakukan analisa untuk menilai kinerja manajer pusat biaya. Penilaian prestasi ini mempunyai tujuan yaitu untuk menilai efektivitas dan efisiensi dari pusat biaya yang bersangkutan.

Salah satu penilaian kinerja manajer produksi pada PT. Asia Trade Perkasa antara lain adalah membandingkan antara anggaran

dengan realisasinya. Kriteria penilaian tersebut dapat membantu koordinator kantor cabang dalam menentukan prestasi manajer produksi. Sedangkan kriteria penilaian kinerja yang lain yaitu *deadline* waktu produksi, kualitas barang produksi, dan harga barang produksi merupakan kriteria pendukung penilaian prestasi manajer produksi.

Penyimpangan kinerja dari sasaran kinerja yang telah ditetapkan juga perlu untuk dianalisis karena untuk menentukan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, sehingga segera dapat direncanakan tindakan untuk mengatasinya.

Penyimpangan yang terjadi pada departemen produksi pada PT. Asia Trade Perkasa antara lain adalah penghitungan waktu yang salah untuk menyelesaikan barang produksi, kinerja supplier yang kurang bagus, pemilihan tenaga kerja borongan/ kontrak yang tidak tepat.

Beberapa tindakan sudah dilakukan untuk mencegah terulangnya penyimpangan kinerja yang terjadi antara lain adalah membuat perhitungan waktu produksi yang tepat, memilih supplier yang benar-benar bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang telah dipercayakan, dan memilih tenaga kerja dengan selektif.

2. Analisis Tahap Penilaian Kinerja

a. Tahap Persiapan

Penilaian kinerja harus didahului dengan penetapan tanggungjawab bagi manajer yang akan dinilai kinerjanya. Penetapan tanggungjawab ini bisa digunakan untuk menentukan standar yang harus dicapai oleh manajer yang akan diukur kinerjanya.

Pada PT. Asia Trade Perkasa telah ditetapkan tanggungjawab bagi manajer pusat biaya yaitu manajer produksi yang akan dinilai kinerjanya. Penetapan tanggung jawab tersebut merupakan penetapan pusat pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab di dalamnya.

Tugas dan tanggung jawab manajer produksi sangat jelas, sehingga kinerjanya dapat dinilai oleh koordinator Yogya. Kriteria penilaian kinerja manajer produksi antara lain adalah analisa terhadap anggaran dan realisasi dimana selisih yang didapat akan mencerminkan kinerja manajer produksi. Namun, di dalam mengevaluasi laporan pertanggungjawaban untuk membandingkan antara anggaran dengan realisasi belum ada ketentuan atau ukuran penilaian kinerja manajer. Jadi, hanya sebatas membandingkan anggaran dengan realisasi dan apabila terdapat selisih apakah selisih tersebut lebih atau kurang, apabila lebih berarti kinerja manajer belum bagus dan apabila kurang berarti sudah bagus.

Hal tersebut belum bisa memberikan informasi yang lengkap untuk menilai kinerja manajer pusat biaya karena tidak ada ukuran yang jelas untuk menentukan apakah kinerja manajer sudah baik atau belum.

Selain itu kriteria penilaian kinerja yang lain yaitu :

- a) *Deadline* waktu produksi
- b) Kualitas barang produksi
- c) Harga barang produksi.

Deadline waktu produksi, kualitas barang produksi menjadi kriteria penilaian kinerja manajer produksi karena semua barang produksi merupakan pesanan dari *buyer*, dimana untuk memuaskan pelanggan perusahaan harus secara maksimal berusaha memenuhi keinginan pelanggan dengan cara antara lain menyelesaikan pesanan tepat waktu dan dengan kualitas barang yang bagus. Harga barang produksi juga menjadi kriteria penilaian kinerja manajer produksi karena perusahaan tidak memproses pesanan sendiri tetapi perusahaan memesan kepada *supplier*. Sehingga apabila harga yang diperoleh dari *supplier* lebih rendah harganya maka akan menjadi suatu prestasi tersendiri bagi departemen produksi. Hal tersebut juga merupakan salah satu pertimbangan penilaian kinerja manajer produksi berdasarkan harga barang produksi.

b. Tahap Penilaian

Tujuan penilaian prestasi manajer pusat pertanggungjawaban adalah untuk menilai efektivitas dan efisiensi pusat pertanggungjawaban tersebut. Informasi yang dipakai sebagai ukuran kinerja manajer pusat biaya adalah biaya yang dikeluarkan.

Penilaian kinerja manajer produksi pada PT. Asia Trade Perkasa dapat dikatakan belum baik apabila karena dari kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, tidak ada ukuran penilaian yang jelas dalam membandingkan antara anggaran dengan realisasi. Dapat memenuhi *deadline* yang telah ditetapkan sebelumnya menjadi kriteria selanjutnya dalam penilaian kinerja manajer produksi. Kualitas barang yang bagus juga merupakan salah satu kriteria, dan yang terakhir adalah harga barang dari *supplier* yang rendah.

Dua kriteria yaitu *deadline* waktu produksi dan kualitas barang produksi tidak bisa dijadikan kriteria penilaian kinerja manajer pusat biaya karena penilaian kinerja manajer pusat biaya adalah berdasar atas biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan barang. Harga barang dari *supplier* yang rendah bisa dijadikan kriteria penilaian kinerja karena harga barang tersebut merupakan biaya bagi departemen produksi yaitu biaya barang setengah jadi. Namun, hal tersebut sulit untuk diukur karena untuk mendapatkan barang yang murah dengan kualitas yang baik manajer harus benar-benar jeli dalam mencari *supplier*.

Selain menganalisis kinerja, penyimpangan-penyimpangan yang terjadi juga harus dianalisis untuk mendapatkan penyebab timbulnya penyimpangan tersebut sehingga dapat merencanakan tindakan untuk mengatasinya.

Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada departemen produksi PT. Asia Trade Perkasa adalah penghitungan waktu yang salah untuk menyelesaikan barang produksi. Hal ini terjadi karena pemesanan barang kepada *supplier* yang terlalu mepet. Selain penghitungan waktu yang salah penyimpangan yang terjadi adalah kinerja *supplier* yang kurang bagus. Hal ini disebabkan karena *supplier* yang kurang bertanggung jawab dalam mengerjakan pesanan. Penyimpangan yang terakhir adalah pemilihan tenaga kerja borongan/kontrak yang tidak tepat. Hal ini disebabkan karena perusahaan kurang selektif dalam memilih tenaga kerja.

Beberapa tindakan telah dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah penyimpangan-penyimpangan tersebut agar tidak terjadi lagi antar lain adalah membuat perhitungan waktu produksi dengan tepat yaitu memperhitungkan betul-betul kapan barang harus dipesan kepada *supplier*, kapan barang harus sudah *difinishing* dan kapan barang harus segera dikirim kepada *buyer*. Untuk mencegah kinerja *supplier* yang kurang bagus, perusahaan mencari *supplier* yang benar-benar bertanggungjawab atas pekerjaan yang telah dipercayakan. Selanjutnya, untuk mengatasi penyimpangan yang terakhir adalah

dengan cara lebih selektif memilih tenaga kerja borongan/ kontrak, dengan cara menguji keahlian para calon tenaga kerja dan menempatkan mereka pada posisi yang benar sesuai dengan keahlian mereka.

BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan analisis data-data perusahaan yang telah dibandingkan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban, dapat di buat suatu kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran bagi perusahaan yang telah diteliti yaitu PT. Asia Trade Perkasa cabang Yogyakarta.

A. Kesimpulan

1. PT. Asia Trade Perkasa belum tepat dalam menerapkan Akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan hanya memenuhi satu syarat dari lima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang ada. Kesimpulan tersebut didasarkan pada kesimpulan di bawah ini :
 - a. PT. Asia Trade memiliki struktur organisasi yang berbentuk fungsional dimana pemisahan wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap unit organisasi sudah jelas kepada semua tingkatan manajemen melalui desentralisasi. Dapat dilihat pada *job description* perusahaan dalam memisahkan tugas dan wewenang sudah jelas dan sudah sesuai dengan syarat akuntansi pertanggungjawaban.
 - b. PT. Asia Trade Perkasa sudah menyusun anggaran produksi namun penyusunan anggaran tersebut dilaksanakan setiap ada *order* yang diterima Penyusunan anggaran tersebut telah dilaksanakan pada tiap-tiap tingkatan manajemen tetapi tidak melibatkan partisipasi setiap bagian organisasi di bawahnya di dalam penyusunan anggaran.

- c. PT. Asia Trade Perkasa belum mengklasifikasikan dan memberi kode pada rekening biaya perusahaan. Mereka hanya menulis tiap biaya-biaya yang di keluarkan
 - d. PT. Asia Trade Perkasa sudah menggolongkan biaya menurut biaya dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan, namun penggolongan biaya tersebut kurang tepat karena belum memenuhi pedoman penggolongan biaya.
 - e. PT. Asia Trade Perkasa belum tepat dalam membuat laporan pertanggungjawaban karena laporan tersebut belum disusun menurut tingkatan manajemen. Selain itu, laporan pertanggungjawaban belum ditujukan pada bagian yang tepat dan bentuk laporan pertanggungjawaban untuk tiap-tiap tingkatan manajemen adalah sama.
2. PT. Asia Trade Perkasa dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban belum tepat karena belum ada ukuran yang jelas untuk kriteria-kriteria penilaian kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu, kriteria-kriteria yang telah ditetapkan tidak semuanya bisa digunakan sebagai penilai kinerja manajer pusat biaya karena tidak semua kriteria berkaitan dengan biaya produksi.

B. Keterbatasan Penelitian

1. Karena keterbatasan waktu, penulis hanya meneliti satu bagian saja yaitu bagian produksi. Jadi kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan data bagian produksi saja.
2. Pihak perusahaan belum begitu memahami konsep akuntansi pertanggungjawaban jadi penulis mengambil kesimpulan berdasarkan pemahaman pihak perusahaan mengenai akuntansi pertanggungjawaban.

C Saran

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang baik menuntut terpenuhinya kelima syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban. Oleh karena itu, untuk mendukung agar dapat diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan baik di PT. Asia Trade Perkasa, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran hendaknya melibatkan organisasi bagian bawah dan membuat anggaran tersendiri bagi bagian bawah sehingga dapat diketahui dengan jelas biaya-biaya apa saja yang diperlukan oleh tiap-tiap bagian.
2. Pengklasifikasian dan pemberian kode pada rekening biaya perlu dilakukan karena akan dapat dibedakan biaya mana yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban.

3. Penggolongan biaya kedalam biaya yang dapat dikendalikan dengan biaya yang tidak dapat dikendalikan hendaknya benar-benar ditinjau apakah biaya tersebut memang benar dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban atau tidak.
4. Laporan pertanggungjawaban hendaknya disusun berdasarkan tingkatan manajemen dengan bentuk semakin ke atas laporan tersebut dibuat, maka disajikan semakin ringkas agar mudah dipahami oleh pihak-pihak yang terkait. Selain itu laporan pertanggungjawaban harus disampaikan kepada pihak yang tepat.
5. Perusahaan perlu diberi pemahaman tersendiri mengenai sistem akuntansi pertanggungjawaban yang sebenarnya beserta syarat-syarat penerapannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Nuraini, (1998) Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban Dalam Menganalisis Kinerja Manajemen dan Motivasi Bagi Manajer, *Meditek*: 55-58.
- Hariadi, Bambang (1992). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hansen, Don R, & Maryanne M, Mowen, (2003) *Management Accounting*. Cincinnati: South-Western, College Publishing.
- Horngren, Charles T, (1986) *Pengenalan Akuntansi Manajemen*. Alih Bahasa: Gunawan Hutaaruk, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi, (1993) *Sistem Akuntansi*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN.
- Mulyadi, Supriyono R.A, (1988) *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : BPFE
- Mulyadi, (2001) *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa* Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.
- Mulyadi, (1983) *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya*. Yogyakarta: BPFE
- Panggarra, Novalin. (2004) Evaluasi Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada Pusat Biaya. *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma: Tidak dipublikasikan
- Purwantini, Cornelio, (1998). Informasi Pertanggungjawaban dalam Penilaian Kinerja Manajer (Edisi Khusus), *Widya Mandala*: 83-93.
- Rudianto. (2006) *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiri, Slamet. (1994). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Wardhani, Lucia Puji. (2004) Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban untuk Menilai Kinerja Manajer Pusat Laba. *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma: Tidak dipublikasikan.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN

I. Gambaran Umum Perusahaann

A. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

1. Perusahaan didirikan oleh siapa, kapan, dan dimana?
2. Dimana letak perusahaan beroperasi?
3. Perusahaan berbentuk badan hukum apa?
4. Apa tujuan didirikan perusahaan?

B. Tenaga Kerja

1. Masalah Tenaga Kerja

- a. Berapa karyawan yang bekerja di Perusahaan?
- b. Bagaimana pengaturan jam kerja?
- c. Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk memajukan karyawan?

2.. Struktur Organisasi

- a. Bagaimana Struktur organisasinya?
- b. Apa saja tugas dan fungsi masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan?

3. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan

- a. Adakah jaminan sosial untuk karyawan dimasa depan?
- b. Tunjangan apa saja yang diberikan kepada karyawan?

II. Bagian Produksi

A. Produksi

1. Apa saja produk yang dihasilkan?
2. Sarana penunjang apa yang digunakan?
3. Berapa lama waktu yang diperlukan dalam menghasilkan produk?
4. Bagaimana proses produksinya?

B. Penyusunan Anggaran

1. Bagaimana penyusunan anggaran Perusahaan?
2. Kapan penyusunan anggaran dilakukan?
3. Bagaimana partisipasi manajer pusat biaya dalam menyusun anggaran?

C. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

1. Apakah perusahaan telah menggolongkan biaya menurut dapat dikendalikan dan tidaknya biaya oleh manajemen pusat biaya?
2. Apabila sudah digolongkan, bagaimana penggolongannya?
3. Kesulitan apa yang dihadapi dalam penggolongan biaya?
4. Siapakah yang menyusun laporan pertanggungjawabannya?
5. Untuk siapa saja laporan pertanggungjawaban tersebut?
6. Berisi apa saja laporan pertanggungjawaban tersebut?
7. Bagaimana sistem pelaporannya?

III. Penilaian Kinerja Manajer

1. Bagaimana cara penilaian kinerja manajer?
2. Kriteria apa yang dipakai dalam penilaian kinerja?

3. Apabila terjadi penyimpangan kinerja, faktor-faktor apa yang menyebabkannya?
4. Langkah-langkah apa yang dilakukan perusahaan untuk menghadapi penyimpangan kinerja tersebut?

ANGGARAN : 039/W-INT/08
TGL MULAI : 1 MEY 2008
TGL SELESAI : 5 JULI 2008
BUYER : PORTICO, SA

ANGGARAN

ANGGARAN																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																	
----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

17.3333333

REALISASI

NO	CODE	QTY	K ABU 20		MDF 120 X 140		KK 30		MEND. 26		MEND. 26		FUR. HITAM		VINYL HTM		LEM SUPER		LATEK MDN		PC		KRTN TPS		KRTN 100		BNG HITAM		BENSIN		BOR. TNG		TENAGA	POT.	HARGA/	HARGA	TOT BIAYA
			SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	SET	TOTAL	DAN LEM	LEM					
		PRICE		2250		29000		3666.67	60	7000	50	6000	150	3500	135	13000		225000		500000		85000		600		1200		3200		5000							
1	28-067/26 SET3	400	3.5	1400					1.43	571.4			2.3	920	0.30	120	0.011	4.44	0.017	6.8	0.018	7.06	2	800	0.5	200	0.0938	37.5	0.06	24		20000	1000	1400	66,945		
	TRI HENDRA	200	3.7	740					1.40	280			2.38	476.00	0.32	64.5			0.0		0.01		2	2	400	0.5	100	0.1	20			30000	1000	1400	65,183		
	NGADIMAN	100	3.5	350					1.40	140			2	200.00	0.30	30			0.0		0		2	200	0.5	50	0.1	10			30000	1000	1400	63,110			
	GONCO	100	3.5	350					1.40	140			2.3	230.00	0.35	35			0.0		0		2	200	0.65	65	0.1	10			30000	1000	1400	64,965			
2	06 MD 420 Z6	400			0.3543	141.724		1.5591	623.657			0.8549	341.94	0.31	123.14	0.011	4.444	0.018	7.200	0.024	9.412	0.583	233.333			0.0938	37.5	0.04	16		17500	1000	750	61,529	64,429.00		
	MENCO	100			0.34	34.000		1.6	160.000			0.9	90.00	0.30	30.00								1.5	150.000			0.1	10			30000	1000	750	61,080			
	DIMUN	100			0.34	34.000		1.5	150.000			0.9	90.00	0.30	30.00		1.000						1.5	150.000			0.1	10			30000	1000	750	60,380			
	TRI HENDRA	100			0.34	34.000		1.5	150.000			0.9	90.00	0.30	30.00		1.000				0.02	2.000	1.5	150.000			0.1	10			30000	1000	750	60,380			
	NANANG	100			0.34	34.000		1.5	150.000			0.9	90.00	0.30	30.00		1.000			0.01	1.000	1.5	150.000			0.1	10			30000	1000	750	60,380				
3	28 MD 261	400			0.0569	22.759	1.3	520			0.58	232	0.6	240.00	0.24	96.00	0.009	3.556	0.0093	3.703	0.018	7.059			1	400	0.0625	25.00	0.04	16		15000	1000	600	39,637	60,555	
	JOMRE	400			0.0425	17	1.28	510			0.58	230	0.6	240.00	0.24	95	0.003	1.00			0.003	1			0.725	290	0.07	28			20000	1000	600	37,261			
JUMLAH KEBUTUHAN				1440		153.000		510		1170.000		230		1506.00		345						6		1400.000		505		108							76,897	38,448.72	
JUMLAH				3240000		4437000		1870000		8180000		1380000		5771000		4485000								840000		821150		345000		0	32000000		1200000		1100000		64,979,750
				WS		JKT		WS		WS		WS		WS		WS		WS		WS		WS		WS		WS		WS									

Yogyakarta, 18 September 2008

WORKSHOP

PRODUKSI

KOORDINATOR

QTY ANGGARAN

REALISASI

SELISIH

28-067/26 SE	400	67.075	64.337	2.738
06 MD 420 Z6	400	61.783	60.555	1.228
28 MD 261	400	39.696	38.448	1.248
Total biaya		70.792.540	64.979.750	5.812.790

BUDI SANTOSO

YUHANNA

ARIS HARIYANTO