

**EVALUASI TERHADAP IMPLEMENTASI
SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**

Studi kasus pada PT Sanoh Indonesia

Skripsi

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



Disusun oleh:

Nama : Prita Retnaningsih

NIM : 992114115



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

2004

Skripsi

EVALUASI TERHADAP IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN Studi Kasus Pada PT Sanoh Indonesia

Diajukan oleh:

Nama : Prita Retnaningsih
NIM : 992115115

Telah disetujui oleh:

Pembimbing I

Tanggal, 19 Mei 2004



Drs. Edi Kustanto., MM

Pembimbing II

Tanggal, 29 Juni 2004



Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak.

Skripsi

**EVALUASI TERHADAP IMPLEMENTASI SISTEM
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
Studi Kasus Pada PT Sanoh Indonesia**

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Nama : Prita Retnaningsih

NIM : 992115115

Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji
Pada tanggal 31 Agustus 2004
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Panitia Penguji

	Nama Lengkap	Tanda Tangan
Ketua	Firma Sulistyowati, S.E., M.Si.	
Sekretaris	Lisia Apriani, S.E., M.Si.	
Anggota	Drs. Edi Kustanto, M.M., Akt.	
Anggota	Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak.	
Anggota	Lisia Apriani, S.E., M.Si.	


Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma

Dekan




Drs. Alex Kahu Lantum, M.S.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan skripsi ini untuk;

- *Mbah putri dan Orang tuaku tercinta*
- *Kakak dan adikku terkasih*
- *Sahabatku, terima kasih tuk kebersamaan dan kerjasamanya.*

MOTTO

*"Hidup hanya bisa dimengerti dengan memandang ke belakang, tetapi
hidup harus dijalani dengan menapak ke depan"*

(Kierkegaard)

Pernyataan Keaslian Karya

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

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Penulis



Dita Retnaningsih

ABSTRAK

EVALUASI TERHADAP IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN Studi Kasus Pada PT Sanoh Indonesia

Prita Retnaningsih
Universitas Sanata Dharma
Yogyakarta
2004

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada PT Sanoh Indonesia sudah tepat khususnya ditinjau dari jenis struktur organisasi, desentralisasi keputusan, pengendalian manajemen, dan penyusunan anggaran.

Penelitian dilakukan di PT Sanoh Indonesia pada bulan Februari 2004. Pengumpulan data dilaksanakan dengan teknik wawancara dan dokumentasi. Untuk mencapai tujuan penelitian, langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan data-data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Mendeskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut teori akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari jenis struktur organisasi, desentralisasi keputusan, pengendalian manajemen, dan penyusunan anggaran.
3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan kriteria menurut teori akuntansi pertanggungjawaban, untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Menurut penelitian menyimpulkan bahwa PT Sanoh Indonesia sudah tepat dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Hal ini dapat dilihat dari seluruh kriteria yang telah dilaksanakan.

ABSTRACT

The Evaluation Towards The Implementation of Responsibility Accounting System A Case Study at PT Sanoh Indonesia

Prita Retnaningsih
Sanata Dharma University
Yogyakarta
2004

This research was intended to find out whether the implementation of responsibility accounting system at PT Sanoh Indonesia was appropriate, especially being observed from the kinds of organization structure, decision decentralization, management controlling, and cost arranging.

The research was done at PT Sanoh Indonesia on February 2004. Data was gathered using interview and documentation. To answer the problems of the study, these steps were taken:

1. Describing the data related to responsibility accounting system that was obtained from the company.
2. Describing the application criteria of responsibility accounting system observed from the kinds of organization structure, decision decentralization, management controlling, and cost arranging.
3. Comparing the data which was got from the company with the criteria according to responsibility accounting theory, for implementing the responsibility accounting system.

The result of the research concluded that PT Sanoh Indonesia had been precisely applied the responsibility accounting system. It could be seen from the whole criteria which had been done.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Syukur Alhamdulillah saya panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **EVALUASI TERHADAP IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**. Skripsi ini merupakan persyaratan untuk mencapai derajat sarjana S-1 pada Program Studi akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Drs. Alek Kahu Lantum, M.S. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sanataa Dharma.
2. Ir. Drs. Hansiadi Y.H. M.Si., Akt. Selaaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.
3. Bapak Drs. Edi Kustanto, M.M., Akt. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing dan memberi masukan dalam penyusunan skripsi ini
4. Ibu Fr. Reni Retno A., S.E., M.Si., Ak. Selaku Dosen Pembimbing II.
5. Bapak E. Maryarsanto P., S.E., Akt. Yang telah membimbing dan mengarahkan dalam proses penyusunan skripsi ini.
6. Keluargaku: Bapak, Ibu, Mbah putri, kakak dan adik-adik yang telah memberi semangat, dorongan dan mendoakan demi keberhasilan saya.

7. Teman-temanku: Heni, Lilin, Siti, Rini, Mita, Ade, Wahyu, Kelik, Vika, Yoga, Christian, Danis, Lina, Windy atas perhatian dan persahabatannya.
8. Saudaraku terkasih Rika "aya" tuk kebersamaannya selama ini.
9. Semua pihak yang telah membantu demi terselesaikannya skripsi ini.

Akhir kata penulis menyadari bahwa skripsi yang sederhana ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran sangat diharapkan agar penulisan di masa yang akan datang lebih baik dari penulisan ini.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, 31 Agustus 2004

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i.
HALAMAN PERSETUJUAN	ii.
HALAMAN PENGESAHAN	iii.
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv.
HALAMAN MOTTO	v.
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA.....	vi.
ABSTRAK.....	vii.
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR.....	ix.
DAFTAR ISI.....	xi.
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii.
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	3
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian	4
E. Sistemetika Penulisan	5
BAB II. LANDASAN TEORI	7
1. Akuntansi Pertanggungjawaban	7
A. Pengertian akuntansi pertanggungjawaban	7



B.	Tujuan sistem akuntansi pertanggungjawaban	8
C.	Pusat pertanggungjawaban	9
2.	Sistem Akuntansi pertanggungjawaban ditinjau dari Struktur Organisasi	14
A.	Bentuk struktur organisasi	14
B.	Hubungan struktur organisasi dengan akuntansi pertanggungjawaban	17
3.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Desentralisasi Keputusan	18
A.	Pengertian delegasi wewenang, desentralisasi dan sentralisasi ..	18
B.	Kelebihan desentralisasi	19
C.	Kelemahan Desentralisasi	21
D.	Hubungan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan desentralisasi keputusan	22
4.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Pengendalian Manajemen	23
A.	Pengertian pengendalian manajemen	23
B.	Karakteristik sistem pengendalian manajemen	25
C.	Hubungan sistem pengendalian manajemen dengan akuntansi pertanggungjawaban	26
5.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Penyusunan Anggaran	27
A.	Pengertian anggaran	27

B.	Kegunaan anggaran	29
C.	Keterbatasan anggaran	31
D.	Pendekatan penyusunan anggaran.....	31
E.	Hubungan anggaran dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban	33
F.	Tahap-tahap penyusunan anggaran	34
BAB III. METODE PENELITIAN		37
A.	Jenis Penelitian	37
B.	Tempat Penelitian	37
C.	Waktu Penelitian	37
D.	Subyek Penelitian	37
E.	Obyek Penelitian	37
F.	Data yang Dicari	38
G.	Teknik Pengumpulan Data	38
H.	Teknik Analisa Data	38
BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN		40
A.	Sejarah Berdirinya Perusahaan	40
B.	Lokasi Perusahaan	41
C.	Tujuan dan Misi Perusahaan	41
D.	Sumber Daya Manusia.....	42
E.	Struktur Organisasi	44
F.	Produksi	50
G.	Pemasaran	52

BAB V. ANALISIS DAN PEMBAHASAN	54
A. Analisa Data	54
1. Mendeskripsikan Data Perusahaan	54
a. Struktur Organisasi	54
b. Desentralisasi Keputusan	56
c. Pengendalian Manajemen	60
d. Penyusunan Anggaran	65
2. Mendeskripsikan Kriteria Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	70
a. Struktur Organisasi	70
b. Desentralisasi Keputusan	70
c. Pengendalian Manajemen	71
d. Penyusunan Anggaran	71
3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan Teori Akuntansi Pertanggungjawaban	73
B. Pembahasan	74
1. Struktur Organisasi	74
2. Desentralisasi Keputusan	75
3. Pengendalian Manajemen	75
4. Penyusunan Anggaran	78
BAB VI. PENUTUP	81
A Kesimpulan	81
B Saran-Saran	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pusat Pertanggungjawaban	10
Gambar 2. Struktur Organisasi PT Sanoh Indonesia.....	50
Gambar 3. Proses Penyusunan Anggaran.....	69

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Unit Kerja Manajer di PT Sanoh Indonesia.....	56
Tabel 2. Perbandingan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.....	73

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Aktivitas perekonomian yang begitu pesat akan menimbulkan persaingan yang ketat di antara perusahaan-perusahaan, baik yang berskala nasional maupun internasional. Keadaan tersebut menuntut setiap perusahaan untuk menyiapkan diri agar tercapai tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba dan berusaha mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Sehingga seorang manajer diharapkan dapat mengkoordinasikan kegiatan di perusahaan secara efektif dan efisien.

Pada perusahaan kecil seorang pemimpin masih sanggup mengendalikan sendiri perusahaannya dengan dibantu beberapa orang pelaksana sehingga tidak akan mendelegasikan wewenang dalam pengambilan keputusan kepada orang lain. Dengan semakin berkembangnya suatu usaha maka akan semakin kompleks permasalahan yang dihadapi serta memerlukan keputusan yang cepat dan tepat sehingga sulit bagi manajemen puncak mengatasinya sendiri. Keadaan ini menuntut manajemen puncak untuk mendelegasikan wewenang dalam pengambilan keputusan tertentu kepada manajemen di bawahnya.

Dalam hubungannya dengan pendelegasian wewenang pengambilan keputusan dikenal adanya sentralisasi dan desentralisasi. Perbedaan antara

sentralisasi dan desentralisasi tergantung pada tempat hirarkis dari wewenang dan tanggung jawab untuk membuat keputusan dalam berbagai fungsi usaha. Menurut Hansen dan Mowen (1997:64) pada pengambilan keputusan sentralisasi berbagai keputusan di buat pada jenjang manajemen puncak, dan manajer pada jenjang yang lebih rendah bertanggungjawab terhadap pengimplementasian keputusan tersebut. Di lain pihak, pengambilan keputusan desentralisasi memperkenankan manajer pada jenjang yang lebih rendah membuat dan mengimplementasikan keputusan-keputusan penting yang berkaitan dengan wilayah pertanggungjawaban mereka.

Untuk mengendalikan sebuah perusahaan, manajer membutuhkan informasi rinci mengenai hasil-hasil kegiatan tertentu. Informasi itu diperlukan untuk menentukan apakah perlu diambil langkah-langkah khusus. Struktur pertanggungjawaban sebuah organisasi terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan sistem pengukuran kinerja yang berkaitan. Pusat pertanggungjawaban adalah sebuah unit organisasi yang di pimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab. Karena organisasi merupakan gabungan dari pusat-pusat pertanggungjawaban maka harus tercipta keharmonisan tujuan yang merupakan tujuan pokok pengendalian manajemen. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajer sewajarnya disertai tanggung jawab dan terdapat kriteria evaluasi kinerja yang memotivasi mereka untuk bekerja keras mencapai tujuan perusahaan. Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan laporan-laporan kepada karyawan, termasuk manajer, perihal pelaksanaan tanggung

jawab mereka. Karena laporan-laporan ini mempengaruhi perilaku, laporan-laporan tadi haruslah dirancang secara cermat dan dipahami betul oleh evaluator maupun orang yang dievaluasi.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki partisipasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban dalam pembuatan usulan anggaran untuk anggaran kegiatan, karena akan membuat mereka ikut bertanggungjawab atas pelaksanaannya. Tetapi tanggung jawab seorang manajer hanya terhadap biaya yang dapat dipengaruhinya dan dapat dikendalikannya, karena terjadinya biaya tidak selalu akibat dari keputusan yang diambil oleh seorang manajer. Dengan demikian apabila terjadi penyimpangan dapat di telusuri siapa yang bertanggungjawab.

Implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban bermanfaat terhadap wewenang pengambilan keputusan oleh manajer dan pelaporan hasil-hasil dari manajer yang bertanggungjawab. Berdasarkan permasalahan yang dihadapi pada implementasi akuntansi pertanggungjawaban, penulis tertarik untuk memilih judul: **“EVALUASI TERHADAP IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ”**

B. Rumusan Masalah

1. Masalah Umum

Apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sudah tepat?

2. Masalah Khusus

- a. Apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sudah tepat ditinjau dari jenis struktur organisasi?
- b. Apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sudah tepat ditinjau dari desentralisasi keputusan?
- c. Apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sudah tepat ditinjau dari pengendalian manajemen?
- d. Apakah implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan sudah tepat ditinjau dari penyusunan anggaran?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, secara khusus ditinjau dari:

1. Jenis struktur organisasi.
2. Desentralisasi keputusan.
3. Pengendalian manajemen.
4. Penyusunan anggaran.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

2. Bagi Universitas

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan bacaan di perpustakaan. Disamping itu dapat dipakai untuk bahan penelitian lanjutan.

3. Bagi Penulis

Merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama kuliah ke dalam praktek sesungguhnya, khususnya pada perusahaan yang diteliti.

E. Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

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

BAB II Landasan Teori

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

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menjelaskan mengenai metode yang dipakai penulis dalam penelitian disertai dengan teknik analisis data yang digunakan.

BAB IV Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini menggambarkan tentang pendirian perusahaan, struktur organisasi, proses produksi, dan data-data lain yang diperlukan.

BAB V Analisis Data dan Pembahasan

Bab ini merupakan penjelasan lebih lanjut tentang hasil penelitian yang telah dilakukan beserta dengan pembahasannya.

BAB VI Penutup

Bab ini merupakan bagian terakhir yang menyajikan ringkasan dari seluruh laporan penulisan penelitian disertai saran-saran penulisan bagi perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

I. Akuntansi Pertanggungjawaban

A. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Definisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (1997:63) sebagai berikut:

"Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka."

Mulyadi (1990:341) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut:

"Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dapat dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban di dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan."

Sedangkan definisi akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh Horngren (1991:307) sebagai berikut:

"Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang mencakup berbagai pusat pertanggungjawaban pada keseluruhan organisasi itu dalam mencerminkan rencana serta tindakan pusat tersebut dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggungjawab yang bersangkutan."

Dari ketiga definisi di atas, pada prinsipnya memberikan kriteria yang sama mengenai akuntansi pertanggungjawaban, sebagai berikut:

- a. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem akuntansi yang disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan, yang

memisahkan tugas, tanggungjawab dan wewenang masing-masing tingkat manajemen secara tegas dan jelas.

- b. Akuntansi pertanggungjawaban mendasarkan pada pemikiran bahwa seorang manajer harus dibebani tanggungjawab atas prestasinya sendiri dan prestasi bawahannya.
- c. Sistem ini dimaksudkan untuk pengawasan atau pengendalian biaya dan penghasilan dengan cara menghubungkan langsung terjadinya biaya dan penghasilan tersebut dengan pihak-pihak yang bertanggungjawab.
- d. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban pimpinan masing-masing satuan organisasi bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi, yang dikendalikannya.

B. Tujuan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dirancang sesuai dengan struktur organisasi yang ada dalam perusahaan dan akan menghasilkan laporan pertanggungjawaban untuk setiap pusat pertanggungjawaban sesuai dengan tanggung jawab manajer. Laporan pertanggungjawaban menyajikan anggaran dengan realisasinya dan penyimpangan yang terjadi, selanjutnya penyimpangan ini akan dianalisis dan dicari penyebabnya sehingga dapat diketahui siapa yang bertanggungjawab. Penilaian ini dilakukan bukan untuk mencari kesalahan tetapi untuk

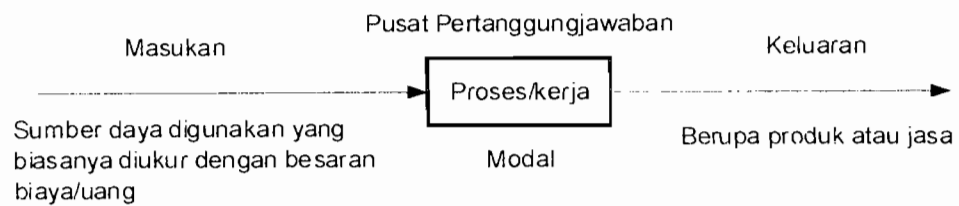
memotivasi para manajer dalam melaksanakan tugasnya agar lebih baik lagi.

Tujuan dari akuntansi pertanggungjawaban adalah:

- a. Untuk pengendalian, yaitu dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat diketahui dan dianalisis.
- b. Penilaian prestasi yang dihubungkan dengan pihak yang bertanggungjawab.
- c. Tindakan yang perlu dilakukan untuk mengatasi penyimpangan yang timbul.
- d. Untuk memotivasi para manajer supaya dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan perusahaan.

C. Pusat Pertanggungjawaban

Istilah pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang memiliki wewenang dan tanggungjawab yang ditetapkan secara tegas. Kegiatan pusat pertanggungjawaban terdiri dari pengolahan masukan yang dapat berupa tenaga kerja, bahan dan jasa menjadi keluaran. Keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dapat berbentuk produk (berwujud) atau jasa (tak berwujud). Gambar berikut menunjukkan esensi pusat pertanggungjawaban:



Gambar 1: Pusat Pertanggungjawaban (Anthony dan Dearden, 1992:200)

Pada gambar tersebut tampak bahwa suatu pusat pertanggungjawaban menggunakan masukan (input), untuk mengolah masukan diperlukan modal sehingga menghasilkan keluaran (output).

Selanjutnya Anthony dan Govindarajan (2002:115) membagi pusat pertanggungjawaban menjadi empat kelompok yaitu:

1. Pusat biaya (*Expense Center*)

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab hanya terhadap biaya.

Secara umum pusat biaya dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu:

A. Pusat biaya teknik atau pusat biaya standar

- a. Pusat biaya teknik biasanya terdapat dalam perusahaan manufaktur.
- b. Adapun karakteristik pusat biaya teknik adalah:
 1. inputnya dapat diukur secara mudah dan obyektif dalam unit moneter (nilai uang)
 2. outputnya dapat diukur dalam bentuk fisik,

3. jumlah optimum dari input yang ingin diproduksi untuk satu unit output bisa diukur.
- c. Tipe pengendalian biaya teknik yaitu manajer/pimpinan unit dimotivasi untuk mempertahankan efisiensi dan efektifitas dengan alat ukur biaya standar dan standar keluaran (produk/jasa)
 - d. Kinerja manajer dinilai atas dasar efisiensi yang dapat dilakukan terhadap biaya standar atau dibebani tanggung jawab untuk menjamin efisiensi unit kerjanya. Pimpinan unit kerja juga bertanggung jawab untuk mengendalikan efektifitas dari aspek hasil kerja, misalnya mutu produk, jumlah produk, dengan ditetapkan terlebih dahulu standarnya.
- B. Pusat biaya kebijakan
- a. Kinerja manajer dinilai atas dasar realisasi biaya yang tidak melampaui anggaran, terealisasinya sasaran unit organisasi dan terlaksananya sasaran unit kerja dan terlaksananya program kerja yang telah ditetapkan (efektifitas)
 - b. Proses pengendalian dimulai dengan penyusunan anggaran yang harus disetujui oleh manajemen atasnya. Penyusunan anggaran adalah dengan menetapkan luas/besarnya pekerjaan yang akan dilakukan. Teknik yang sering digunakan dalam perencanaan pusat biaya ini menggunakan

teknik manajemen berdasarkan sasaran (*Management by Objective*) yaitu suatu proses formal dimana penyusunan anggaran ditujukan untuk usaha menyelesaikan tugas-tugas spesifik dan sekaligus dapat dipergunakan sebagai sarana untuk menilai apakah tugas-tugas di selesaikan dengan baik atau belum.

c. Tipe pengendalian

1. Dalam pengendalian biaya, manajer berperan serta sejak perencanaan kegiatan, biaya dikendalikan atas dasar penetapan besarnya pekerjaan yang akan dilaksanakan dan tingkat usaha yang harus dilakukan.
2. Anggaran biaya merupakan batas atas pengeluaran yang tidak boleh dilampaui (di bawah anggaran belum tentu baik), sehingga anggaran biaya bukan merupakan tolok ukur efisiensi.
3. Laporan realisasi anggaran untuk memastikan bahwa anggaran tidak dilampaui tanpa persetujuan dari pihak manajemen atas.

2. Pusat pendapatan (*Revenue Center*)

- a. Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan.
- b. Kinerja keuangan sebuah pusat pendapatan diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh, yaitu perkalian antara unit yang

dijual dengan harga jualnya, sedangkan keberhasilan dari pusat pendapatan ini ditentukan dengan membandingkan jumlah pendapatan yang berhasil diperoleh dengan jumlah pendapatan yang telah direncanakan sebelumnya.

- c. Setiap pusat pendapatan sekaligus sebagai pusat biaya. Tetapi ukuran prestasi pusat pertanggungjawaban tersebut yang paling penting adalah pendapatan. Biaya-biaya yang terkandung disini hanyalah biaya-biaya yang berada dalam pengawasan langsung manajemen pusat pendapatan.

3. **Pusat laba (*Profit Center*)**

- a. Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan maupun biaya.
- b. Manajer pusat laba dinilai kinerjanya berdasarkan laba (profit) yaitu selisih pendapatan dengan biaya.

4. **Pusat investasi (*Investment Center*)**

Pusat investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggungjawab terhadap pendapatan, biaya, dan investasi.

Pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada dalam perusahaan harus efektif sekaligus efisien. Efisien dalam akuntansi pertanggungjawaban merupakan rasio antara keluaran terhadap masukan atau jumlah keluaran per unit masukan. Suatu pusat pertanggungjawaban dikatakan lebih

efisien daripada pusat pertanggungjawaban lain apabila pusat pertanggungjawaban tersebut menggunakan sumber masukan lebih sedikit dari pada pusat pertanggungjawaban lainnya untuk menghasilkan keluaran yang sama, atau menggunakan masukan yang sama tapi menghasilkan keluaran yang lebih besar. Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan pusat pertanggungjawaban. Apabila keluaran pusat pertanggungjawaban memberikan kontribusi pada tujuan pusat pertanggungjawaban maka pusat pertanggungjawaban tersebut efektif. Profit merupakan ukuran baik efektifitas maupun efisiensi, karena profit menunjukkan rasio input output, dan sekaligus tujuan yang hendak dicapai.

2. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban ditinjau dari Struktur Organisasi

Struktur organisasi dibentuk untuk menentukan posisi, wewenang, kewajiban, tanggungjawab, serta hubungan antar manajer di dalam perusahaan. Struktur organisasi (disain organisasi) menurut Handoko (1995:169) adalah mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi merupakan kumpulan dari pusat-pusat pertanggungjawaban.

A. Bentuk Struktur Organisasi

Ada tiga bentuk struktur organisasi yang bisa digunakan oleh perusahaan dengan menyesuaikan tujuan yang ingin dicapai, yaitu:

struktur organisasi fungsional, struktur organisasi divisional, struktur organisasi matriks.

1. Struktur organisasi fungsional

Struktur organisasi fungsional merupakan bentuk struktur organisasi yang memberikan tanggungjawab kepada masing-masing manajer satu fungsi dari berbagai fungsi organisasi yang secara kolektif akan menghasilkan laba. Dalam hal ini penunjukan manajer akan disesuaikan dengan fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Struktur ini mengambil ide dasar spesialisasi yang dimiliki oleh seorang manajer dalam hal pengetahuan dan pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi ini orang-orang yang mempunyai keahlian dan interest yang sama akan membentuk suatu kelompok dan berusaha akan tampil sebaik mungkin.

Kelemahan struktur organisasi fungsional adalah sulit untuk menentukan kontribusi dan efektifitas masing-masing fungsi terhadap pencapaian tujuan dan sulit mencari cara terbaik dalam perencanaan kerja pada tingkat organisasi yang lebih rendah. Dalam struktur organisasi fungsional, rencana organisasi keseluruhan harus dibuat pada tingkat manajer atas, karena rencana-rencana ini memerlukan koordinasi semua fungsi yang mempunyai kontribusi terhadap output.

2. Struktur organisasi divisional

Struktur organisasi divisional memberikan tanggungjawab kepada manajer seluruh fungsi atau minimal dua fungsi. Dengan bentuk organisasi ini, masing-masing manajer secara individu bisa dimintai tanggungjawab terhadap suatu produk atau kelompok produk. Manajer unit usaha bertindak seolah-olah divisinya adalah bagian yang terpisah dari perusahaan secara keseluruhan dan bertanggungjawab terhadap perencanaan dan koordinasi kerja yang terpisah tersebut serta menyelesaikan permasalahan yang timbul antar fungsi-fungsi tersebut.

Keuntungan struktur organisasi divisional adalah merupakan tempat yang cocok untuk latihan manajemen. Keuntungan lainnya adalah keputusan akan lebih baik dan dapat diambil lebih cepat, mengingat manajer unit usaha adalah orang yang paling dekat dengan pasar, sehingga dia akan bertindak lebih cepat dan tepat terhadap kesempatan atau ancaman baru. Sedangkan kelemahan struktur organisasi divisional adalah bila tidak ada koordinasi yang baik dengan kantor pusat, maka akan terjadi duplikasi pekerjaan.

3. Struktur organisasi matriks

Bentuk struktur organisasi matriks memberikan tanggungjawab seorang manajer berdasarkan aktivitas fungsional dan manajer yang lain berdasarkan proyek. Proyek merupakan setiap aktivitas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan akhir tertentu.

Apabila proyek berakhir tanggungjawab berakhir juga. Manajer proyek akan memberikan perhatian penuh pada proyek saja, sedangkan manajer pusat pertanggungjawaban harus memberikan perhatian pada semua proyek yang menjadi tanggung jawab pusat pertanggungjawaban tersebut. Hal ini akan menimbulkan konflik kepentingan yang tidak dapat dihindarkan dan mengakibatkan adanya kesenjangan.

B. Hubungan Struktur Organisasi dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban menganggap bahwa pengendalian organisasi dapat meningkat dengan cara menciptakan jaringan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dengan struktur organisasi formal perusahaan. Melalui struktur organisasi, manajemen melaksanakan pendelegasian wewenang untuk melaksanakan tugas khusus kepada manajemen yang lebih bawah, agar dapat dicapai pembagian kerja yang bermanfaat. Akuntansi pertanggungjawaban membebankan tanggungjawab kepada manajer pusat pertanggungjawaban dengan anggapan bahwa manajer tersebut seolah-olah merupakan individu yang terpisah dari manajer yang lain (Mulyadi, 1997:179).

Tanggungjawab timbul akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajemen yang lebih rendah harus secara jelas menetapkan tugas, wewenang, dan

tanggungjawab apa yang di delegasikan kepadanya oleh atasannya. Manajemen tingkat yang lebih rendah mempunyai kewajiban mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan wewenang tersebut kepada manajemen di atasnya (Mulyadi, 1997:162).

3. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Ditinjau dari Desentralisasi Keputusan

Dewasa ini, wewenang yang benar-benar terpusat dianggap sudah usang karena ukuran dan kompleksitas sebagian besar organisasi bisnis. Manajer puncak tidak mempunyai cukup informasi dan waktu untuk mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut semua masalah-masalah dalam perusahaan secara benar dan tepat waktu. Akibatnya, sebagian besar perusahaan menganut bentuk wewenang terdesentralisasi sehingga pengambilan keputusan dapat dilimpahkan ke lapisan-lapisan manajer yang lebih rendah.

A. Pengertian Delegasi Wewenang, Desentralisasi dan Sentralisasi

Delegasi wewenang adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang/ otoritas ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya (Handoko, 1995:224).

Pengertian desentralisasi menurut Hansen dan Mowen (1997:64) adalah praktek pendelegasian wewenang pengambilan keputusan kepada jenjang yang lebih rendah.

Perbedaan delegasi wewenang dengan desentralisasi menurut Stoner (1986: 249) adalah sebagai berikut, delegasi wewenang

merupakan suatu proses pemberian otoritas atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu dari satu tingkat manajemen ke tingkat berikutnya. Sedangkan desentralisasi berhubungan dengan sejauh mana otoritas itu diberikan ke tingkat bawah, makin besar otoritas yang dilimpahkan keseluruh bagian organisasi, maka organisasi tersebut makin bersifat desentralisasi. Sentralisasi adalah sejauh mana keputusan perencanaan dan operasi dalam organisasi ditetapkan oleh manajemen puncak.

B. Kelebihan Desentralisasi

Kelebihan desentralisasi pada dasarnya adalah sama dengan kelebihan delegasi (Simamora, 1999: 250) yaitu:

1. Pengumpulan dan penggunaan informasi lokal

Kualitas keputusan dipengaruhi oleh mutu informasi yang tersedia. Ketika perusahaan berkembang dan beroperasi di pasar dan wilayah yang berbeda-beda, manajemen pusat mungkin tidak memahami betul kondisi lokal yang ada. Dalam keadaan yang seperti ini, pendelegasian wewenang kepada manajer yang paling dekat dengan kegiatan usaha biasanya membuahkan keputusan yang lebih jitu. Manajer lokal yang bersentuhan langsung dengan kondisi sekitar (seperti kekuatan dan sifat kompetisi lokal, karakter tenaga kerja lokal) mempunyai akses terhadap informasi tersebut.

2. Respon terhadap kompleksitas lingkungan

Desentralisasi merupakan respon terhadap kompleksitas teknologi dan lingkungan. Semakin kompleks suatu realitas yang dihadapi oleh manajemen, kian terdapat kebutuhan akan pakar-pakar dalam bidang yang lebih sempit yang perlu dihadapi melalui keputusan-keputusan bisnis. Kompleksitas hampir selalu memaksa keputusan-keputusan diambil pada tingkat manajemen yang lebih rendah karena tidak ada waktu maupun pakar pada manajemen lapisan atas untuk mengambil keputusan-keputusan penting.

3. Pemusatan aktivitas manajemen pusat

Pada saat tanggung jawab atas kegiatan-kegiatan bisnis harian didelegasikan dari manajemen senior ke manajemen madya, manajemen senior akan lebih leluasa untuk memusatkan perhatiannya pada perencanaan strategik.

4. Pelatihan dan pemotivasian manajer

Pengambilan keputusan yang terdesentralisasi juga menawarkan pelatihan yang sangat baik bagi para manajer. Organisasi membutuhkan manajer-manajer yang terlatih dengan baik. Tanggung jawab yang lebih besar dapat membuahkan kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memotivasi manajer untuk mengerahkan upaya yang lebih kuat.

5. Kemampuan mengevaluasi segmen

Desentralisasi biasanya mencakup laporan-laporan kinerja oleh setiap segmen. Dalam manajemen yang tersentralisasi, terdapat pengekangan kemampuan untuk mengevaluasi bagaimana segmen-segmen bisnis karena laporan-laporan departemental tidak mencerminkan tanggung jawab. Sungguhpun demikian, dengan segmentasi yang benar, manajer-manajer dapat menciptakan cara-cara melihat bagaimana setiap divisi dibiayai serta dapat membuat standar-standar, untuk mengevaluasi kinerja manajerialnya pula.

C. Kelemahan Desentralisasi

Menurut Simamora (1999:251) permasalahan paling besar dari desentralisasi adalah pencapaian keselarasan tujuan seraya pada saat yang sama mengedepankan dan mempertahankan otonomi divisional. Keputusan yang diambil oleh seorang manajer dapat mempengaruhi manajer lainnya -dalam suatu cara yang dapat merusak profitabilitas perusahaan secara keseluruhan. Kepedulian terhadap evaluasi kinerja individu dapat memicu manajer segmen untuk mengambil keputusan yang tidak dalam kepentingan terbaik perusahaan.

Kelemahan lainnya dari aktivitas-aktivitas bisnis terdesentralisasi adalah kemungkinan duplikasi aset dan biaya dalam mengoperasikan divisi-divisi perusahaan.

D. Hubungan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Desentralisasi Keputusan

Sistem akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab pengambilan keputusan dari manajemen senior kepada lebih banyak orang di dalam organisasi. Pada intinya, desentralisasi berarti memindahkan titik pengambilan keputusan ke lapisan manajerial yang lebih rendah untuk setiap keputusan yang mesti diambil. Pada perusahaan yang terdesentralisasi, tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan operasional didelegasikan diantara para manajer.

Menurut Simamora (1999:249) terdapat empat kunci dalam penerapan wewenang terdesentralisasi yaitu: delegasi, wewenang, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Akuntansi pertanggungjawaban berjalan baik untuk semua jenis organisasi yang terdesentralisasi. Pemahaman secara mendalam tentang pemberian wewenang, tanggung jawab, serta jaringan akuntabilitas di dalam organisasi diperlukan guna memastikan bahwa dipakai jenis pusat pertanggungjawaban yang benar.

Desentralisasi dilakukan melalui pusat-pusat pertanggungjawaban, dimana manajer atas mengalokasikan tugas kepada manajer pusat pertanggungjawaban serta melimpahkan wewenang dan tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas tersebut. Manajer pusat pertanggungjawaban juga diberi kesempatan untuk membuat keputusan dalam rerangka tanggung jawab yang didelegasikan oleh manajer di atasnya.

Menurut Simamora (1999:251) pemberian tanggung jawab pengambilan keputusan dapat membuahkan kepuasan kerja yang lebih dan meningkatkan kreatifitas para manajer, karena kalangan manajer sering memandang tanggung jawab yang didelegasikan sebagai suatu indikasi kepercayaan manajemen senior terhadap kebolehan mereka. Hal ini akan mengangkat moral kerja serta meningkatkan kesetiaan, harga diri dan rasa penting dalam diri manajer. Para manajer akan memiliki persepsi bahwa pusat pertanggungjawaban mereka atau mereka sendiri merupakan bagian penting dari keseluruhan perusahaan dan kegagalan mereka dalam mencapai sasaran akan mempunyai akibat terhadap perusahaan secara keseluruhan.

4. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Ditinjau dari Pengendalian Manajemen

A. Pengertian Pengendalian Manajemen

Manajemen membutuhkan pengendalian yang menjamin bahwa anggota organisasi melaksanakan kegiatan dalam perusahaan sesuai dengan kebijakan dan strategi yang telah ditetapkan. Anthony dan Dearden (1992:13) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai berikut:

"Pengendalian manajemen terutama adalah proses memotivasi dan memberi semangat orang-orang yang melaksanakan kegiatan-kegiatan demi mencapai tujuan organisasi."

Sedangkan pengendalian manajemen menurut Halim, Tjahyono dan Husain (1998:8) adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggotanya untuk melaksanakan strategi organisasi.

Dari kedua pendapat di atas, terdapat beberapa hal penting yang perlu ditekankan, yakni:

1. Proses, pengendalian manajemen mencakup sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari tatanan organisasi dan pendelegasian wewenang, tanggung jawab dan informasi yang memungkinkan pelaksanaan pengendalian dan yang memproses sekumpulan tindakan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.
2. Manajer, pengendalian manajemen adalah alat bagi manajer, yang menggunakannya dalam interaksi diantara mereka dan interaksi manajer dengan bawahannya.
3. Tujuan, pengendalian manajemen bertujuan menerapkan strategi-strategi dan berkepentingan dengan usaha-usaha manajer dan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Efisiensi dan efektifitas, pengendalian manajemen memanfaatkan pengendalian tugas untuk memastikan kinerja yang efektif dan efisien di tingkat pelaksanaan tugas.

B. Karakteristik Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Dearden (1992: 15-17) mengemukakan bahwa sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Sistem pengendalian manajemen difokuskan pada program dan pusat-pusat tanggung jawab.
2. Informasi yang diproses pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas dua macam:
 - a. data terencana dalam bentuk program, anggaran, dan standar.
 - b. data aktual mengenai apa yang telah atau sedang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi total dalam arti bahwa sistem ini mencakup semua aspek dari operasi organisasi.
4. Sistem pengendalian manajemen biasanya berkaitan erat dengan struktur keuangan, di mana sumber daya dan kegiatan-kegiatan organisasi dinyatakan dalam satuan moneter.
5. Aspek-aspek perencanaan dari sistem pengendalian manajemen cenderung mengikuti pola dan jadwal tertentu.
6. Sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang terpadu dan terkoordinasi-di mana data yang terkumpul untuk berbagai kegunaan dipadukan untuk saling dibandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.



C. Hubungan Pengendalian Manajemen Dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam proses pengendalian manajemen adalah merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian, mengkomunikasikan informasi, memutuskan tindakan apa yang harus diambil dan mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka (Anthony dan Govindarajan, 2002:7). Dalam upaya mengimplementasikan strategi di suatu organisasi, maka pengendalian manajemen dimulai dari unit organisasi yang paling rendah, dimana manajer yang bertanggung jawab pada organisasi tersebut dapat berinteraksi langsung dengan bawahan.

Unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab terhadap unit tersebut disebut dengan pusat pertanggungjawaban. Pengendalian manajemen difokuskan pada manajer lini yang langsung berinteraksi dengan bawahan. Manajer lini menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan mereka harus mampu mempengaruhi orang lain dalam organisasi agar mau mencapai tujuan organisasi tersebut. Karena fokusnya adalah manusia, pengendalian manajemen membutuhkan pertimbangan-pertimbangan psikologis yang kuat, yaitu dengan melaksanakan

kegiatan-kegiatan seperti komunikasi, membujuk, menasehati, memberi semangat, dan mengkritik.

Dalam sistem pengendalian manajemen, kinerja setiap pusat pertanggungjawaban diukur melalui laporan pertanggungjawaban yang dibuatnya. Laporan pertanggungjawaban tersebut memuat perbandingan antara unjuk kerja actual dengan unjuk kerja yang di rencanakan, serta penjelasan mengenai penyimpangan diantara keduanya jika ada (Anthony dan Dearden, 1992:32). Menurut Mulyadi dan Supriyono (1988:24) laporan ini dimaksudkan untuk memberitahu manajemen puncak mengenai apa yang terjadi dalam pusat pertanggungjawaban yang di pimpin mereka. Pada dasarnya, laporan untuk pengendalian berisi analisis terhadap penyimpangan pelaksanaan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan penjelasan mengenai penyimpangan yang terjadi. Berdasarkan laporan yang berisi analisis penyimpangan tersebut, manajemen puncak dan manajemen pusat pertanggungjawaban dapat merumuskan tindakan perbaikan yang dapat berupa tindakan perbaikan pelaksanaan, perbaikan anggaran, perbaikan program atau perumusan kembali strategi pencapaian tujuan perusahaan.

5. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Ditinjau dari Penyusunan Anggaran

A. Pengertian Anggaran

Di dalam pengelolaan perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka diperlukan perencanaan dan pengendalian

biaya yang cermat dan teliti, supaya aktivitas-aktivitas perusahaan yang dilaksanakan dapat mencapai tergetnya. Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibutuhkan anggaran sebagai alat yang penting bagi manajemen guna perencanaan dan pengendalian biaya.

Garrison (2000:342) mendefinisikan anggaran sebagai sebagai berikut:

"Anggaran adalah rencana terinci yang menggambarkan perolehan dan penggunaan sumber keuangan dan sumber-sumber lainnya dalam jangka waktu tertentu."

Anthony dan Dearden (1993:44) memberikan definisi mengenai anggaran sebagai berikut:

"Anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksanaan anggaran untuk merealisasi rencana yang telah disusun."

Karakteristik anggaran menurut Anthony dan Dearden (1993:44-45) sebagai berikut:

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angka-angka moneter ini mungkin didukung dengan satuan bukan keuangan (misalnya, unit terjual atau diproduksi).
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen, artinya, para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab pencapaian sasaran yang dianggarkan.
4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

5. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam keadaan-keadaan khusus.
6. Secara berkala unjuk kerja aktual dibandingkan dan varian (penyimpangan) yang ada dianalisis dan dijelaskan.

Dalam penyusunan suatu anggaran, program-program sebaiknya diterjemahkan sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawab dari setiap pusat pertanggungjawaban. Hal ini dibuat agar lebih mudah mengkoordinasikan rencana dan tindakan dalam melaksanakan program atau bagian program yang selaras kearah pencapaian tujuan.

B. Kegunaan Anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai empat sasaran pokok, yaitu anggaran berguna untuk (Hansen dan Mowen, 1997:352):

1. Memaksa manajer membuat rencana.

Penganggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Kegiatan ini juga memotivasi manajer untuk mengembangkan arah bagi organisasi, meramalkan kesulitan, dan mengembangkan kebijakan masa depan.

2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Anggaran meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Keputusan yang lebih baik, pada akhirnya dapat menghindarkan timbulnya masalah serta menghasilkan kondisi keuangan yang lebih baik.

3. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja.

Anggaran memberikan dasar bagi penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Pengendalian (*control*) yang merupakan bagian penting dari sistem anggaran, dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan yang dianggarkan secara periodik (misalnya, bulanan). Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan merupakan umpan balik yang menyingkap bahwa sistem tidak berjalan baik. Di sini perlu diambil tindakan untuk mengetahui penyebab perbedaan tersebut, dan kemudian memperbaikinya.

4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Anggaran secara formal mengkomunikasikan rencana organisasi kepada setiap karyawan. Dengan demikian, seluruh karyawan menyadari peran mereka dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena anggaran dari berbagai bidang dan aktivitas perusahaan harus saling mendukung untuk mencapai tujuan organisasi, maka diperlukan koordinasi. Manajer dapat melihat kebutuhan bidang lain dan termotivasi untuk mengutamakan tujuan organisasi dari pada tujuan pribadi. Peran komunikasi dan koordinasi menjadi semakin penting bila organisasi berkembang semakin besar.

C. Keterbatasan Anggaran

Keterbatasan-keterbatasan anggaran yang dikemukakan oleh Gunawan A Marwan (1996: 55) adalah sebagai berikut:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut akan berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang digunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang direncanakan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat luwes.

D. Pendekatan Penyusunan Anggaran

Suatu organisasi di bandingkan dengan organisasi lain, akan berbeda dalam perancangan sistem perencanaannya, termasuk proses penyusunan anggarannya. Ada tiga pendekatan dalam proses penyusunan anggaran, yaitu:

1. *Top-down approach*

Dalam pendekatan ini, proses penyusunan anggaran di prakarsai dari manajemen puncak. Kelompok manajemen puncak atau yang

diwakili oleh komite anggaran mengeluarkan instruksi, menetapkan dan menyebarkan kebijakan pokok perusahaan dan menetapkan prosedur penyusunan anggaran. biasanya pendekatan ini diterapkan pada struktur organisasi sentralisasi. Keunggulan pendekatan ini adalah adanya dukungan yang kuat dari manajemen puncak lebih mudah mengendalikan prosesnya. Kelemahannya adalah bawahan merasa tertekan oleh pekerjaannya dan akan menimbulkan perilaku yang tidak semestinya.

2. *Bottom-up approach*

Anggaran disusun oleh bawahan, yang dalam hal ini rangkaian penyusunannya diawali dari seksi yang di koordinasikan oleh departemen. Departemen menyusun usulan anggaran yang di koordinasikan oleh divisi. Selanjutnya usulan anggaran divisi diserahkan kepada komite anggaran. Hal yang menonjol dari pendekatan ini yaitu adanya negosiasi usulan atau rancangan anggaran antara penyusun anggaran dengan komite anggaran. Tujuan negosiasi ini di satu pihak manajer puncak menginginkan anggaran yang ketat untuk menjamin perusahaan memperoleh laba yang maksimum, namun di lain pihak manajer pusat pertanggungjawaban (manajer operasi) ingin menjamin bahwa anggaran yang disetujui mendapat kelonggaran yang cukup dan adanya tanggapan atas masalah-masalah yang tidak terduga atau perubahan kegiatan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah dengan

adanya partisipasi yang terlalu luas sering menimbulkan konflik dan memakan waktu yang panjang dalam prosesnya.

3. Gabungan kedua pendekatan

Kerjasama dan interaksi antara manajer puncak dan manajer pusat pertanggungjawaban secara bersama-sama menetapkan anggaran, merupakan cara yang terbaik bagi perusahaan. Anggaran disusun oleh setiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan berpedoman pada tujuan, strategi, kebijakan organisasi yang ditentukan oleh manajer puncak. Dengan demikian, bawahan merasakan bahwa dirinya juga diperhitungkan dalam proses penyusunan anggaran sehingga efektifitas pelaksanaan anggaran dapat terjamin.

E. Hubungan Anggaran dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

Untuk tujuan pengendalian biaya, anggaran biaya disusun sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer mengajukan usulan anggaran biaya yang berada di bawah tanggungjawabnya. Setiap perubahan yang ada terhadap usulan anggaran, harus dirundingkan dan diberitahukan kepada manajer yang bersangkutan. Keikutsertaan manajer dalam penyusunan anggaran biaya menyebabkan timbulnya partisipasi mereka dalam pencapaian target yang telah ditetapkan. Usulan anggaran yang telah ditetapkan menjadi

anggaran yang digunakan sebagai alat ukur pelaksanaan tindakan manajer.

F. Tahap-Tahap Penyusunan Anggaran

Tahap penyusunan anggaran perusahaan diawali dengan penyampaian tujuan, strategi dan program perusahaan oleh departemen anggaran kepada seluruh unit atau pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan. Selain itu departemen anggaran juga menyampaikan tujuan dan kebijaksanaan perusahaan untuk tahun mendatang, sasaran yang akan dicapai, serta asumsi-asumsi yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran. Informasi ini oleh departemen anggaran dilengkapi dengan petunjuk-petunjuk, formulir-formulir yang digunakan dan jadwal waktu yang harus ditaati oleh tiap pusat pertanggungjawaban dalam penyusunan anggaran.

Pusat-pusat pertanggungjawaban menyusun anggarannya masing-masing sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh departemen anggaran dengan memperhatikan petunjuk dan jadwal waktu yang telah ditetapkan. Adapun jadwal waktu ini sesuai dengan urutan dalam penyusunan anggaran perusahaan. Jika penjualan merupakan faktor pembatas bagi perusahaan, maka penyusunan anggaran perusahaan diawasi dengan anggaran penjualan. Sebaliknya jika produksi menjadi faktor pembatas bagi perusahaan, maka penyusunan anggaran perusahaan diawasi dengan anggaran produksi.

Dalam penyusunan anggarannya, tiap pusat pertanggungjawaban mempergunakan atau mencontoh formulir yang diberikan oleh departemen anggaran. Berguna untuk mempermudah dan memperlancar tugas departemen anggaran dalam mengkonsolidasikan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban menjadi anggaran perusahaan.

Setiap pusat pertanggungjawaban wajib mengikut sertakan segenap unit yang berada dibawahnya dalam penyusunan anggarannya karena anggaran dari suatu pusat pertanggungjawaban mencakup rencana kegiatan seluruh unit yang berada dibawahnya. Selain itu, setiap pusat pertanggungjawaban perlu merinci anggaran tahunan yang dibuatnya ke dalam anggaran bulanan. Pada tahap ini departemen anggaran dapat memberikan bantuan berupa nasihat teknis mengenai penyusunan anggaran kepada pusat pertanggungjawaban yang memerlukan. Bila diperlukan, departemen anggaran dapat pula memberikan data historis yang berguna bagi penyusunan anggaran. Bila usulan anggaran masing-masing pusat pertanggungjawaban telah dievaluasi dan disetujui oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan, usulan anggaran tersebut diserahkan kepada komite anggaran untuk ditelaah.

Penelaahan yang dilakukan oleh komite anggaran meliputi:

1. Analisis terhadap sasaran, asumsi, dan data yang dipergunakan yaitu apakah sesuai dengan tujuan, sasaran, dan asumsi yang ditetapkan serta apakah telah memperhitungkan kondisi perekonomian secara umum dan kondisi pasar yang ada.

2. Vertikal terhadap data dalam anggaran, seperti pengujian atas kebenaran perhitungan-perhitungan matematis yang dilakukan.

Sesudah melakukan penelaahan, komite anggaran melakukan pertemuan dengan segenap pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan untuk membicarakan masalah-masalah yang timbul dalam penelaahan. Hasil dari penelaahan komite anggaran ini biasanya adalah berupa keputusan untuk merevisi beberapa bagian dari anggaran. Hal ini lalu diberitahukan kepada pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Selanjutnya manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan merevisi anggaran sesuai dengan komentar, saran, dan kritik yang disampaikan oleh komite anggaran.

Usulan anggaran yang telah direvisi diserahkan kembali kepada komite anggaran untuk ditelaah lebih lanjut. Jika terdapat modifikasi yang perlu dilakukan, komite anggaran akan menghubungi kembali pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan untuk meminta pendapatnya dan sekaligus persetujuannya. Pada akhirnya komite anggaran menyetujui dan mengesahkan usulan anggaran tersebut. Anggaran itu selanjutnya akan dibagikan kepada pusat pertanggungjawaban untuk dilaksanakan.

BAB III

Metode Penelitian

A. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilakukan adalah studi kasus yaitu penelitian dengan mengambil suatu permasalahan yang terjadi pada obyek penelitian tertentu. Karena penelitian terbatas pada obyek tertentu maka kesimpulan yang akan diambil bersifat sangat khusus yaitu hanya tentang obyek penelitian tersebut.

B. Tempat Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT SANOH INDONESIA

C. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari 2004

D. Subyek Penelitian

Subyek penelitian adalah semua fungsi yang terkait dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu kepala bagian produksi, kepala bagian logistik, kepala bagian akuntansi dan keuangan, dan sumber daya manusia, serta karyawan lainnya.

E. Obyek Penelitian

1. Struktur organisasi.
2. Desentralisasi keputusan.
3. Sistem pengendalian manajemen.
4. Prosedur penyusunan anggaran.

F. Data yang dicari

1. Gambaran umum perusahaan.
2. Struktur organisasi perusahaan.
3. Prosedur penyusunan anggaran.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan kepada subyek penelitian.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan cara mengutip catatan-catatan maupun arsip-arsip perusahaan yang berhubungan dengan penelitian

H. Teknik Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan kemudian akan dianalisis dengan tahapan sebagai berikut:

1. Mendiskripsikan data-data yang diperoleh dari perusahaan yang berkaitan dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban.
2. Mendiskripsikan kriteria penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban menurut teori yaitu sebagai berikut:
 - a. Ditinjau dari jenis struktur organisasi
 - b. Ditinjau dari desentralisasi keputusan
 - c. Ditinjau dari pengendalian manajemen
 - d. Ditinjau dari penyusunan anggaran

3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori yang sebaiknya dilakukan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban
4. Mengambil kesimpulan tentang kesesuaian penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan dengan kriteria sistem akuntansi pertanggungjawaban.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT Sanoh Indonesia di dirikan berdasarkan akte pendirian nomor 25, tanggal 25 September 1978, notaris Ny. Budiarti Karnadi, S.H., berkedudukan di Jakarta. PT Sanoh Indonesia adalah perusahaan yang sebagian besar kepemilikan saham dimiliki oleh Sanoh Industrial Co Ltd Japan. Berdasarkan akte pendirian, tujuan perusahaan adalah untuk memproduksi suku cadang (pipa kendaraan untuk alat pendingin dan lemari es, tabung bahan bakar dan rem untuk kendaraan).

Perusahaan dalam operasinya menerapkan teknologi mutakhir. Untuk itu perusahaan telah memilih mesin-mesin mutakhir pula. Dengan demikian, perusahaan mempunyai kesanggupan untuk membuat produk yang berkualitas untuk memenuhi persyaratan yang sangat ketat dari industri otomotif di berbagai negara.

PT Sanoh Indonesia telah melakukan perjanjian kerjasama dengan beberapa perusahaan otomotif dengan persyaratan bahwa perusahaan tidak akan menjual produk secara bebas di pasaran. Perjanjian kerjasama dilakukan untuk jangka waktu lima tahun, apabila masa kontrak kerjasama telah habis dapat kembali dilakukan perjanjian kerjasama.

B. Lokasi Perusahaan

PT Sanoh Indonesia terletak di Jl. Inti II Blok C4 No 10 Kawasan Industri Hyundai Cikarang Bekasi. Pada tahun 1996 lahan pabrik mengalami perluasan sehingga menyebabkan kantor yang berkedudukan di Jakarta berpindah menjadi satu dengan pabrik. Diresmikan kembali oleh Menteri Perindustrian dan Perdagangan RI Tunky Ariwibowo pada tanggal 4 desember 1997.

Perusahaan didirikan di atas tanah seluas 685 m². Lokasi perusahaan cukup strategis karena dekat dengan wilayah Jakarta dan Karawang yang merupakan daerah pemasaran induk produk perusahaan. Selain itu juga karena disekitar perusahaan banyak dilalui kendaraan umum yang merupakan sarana transportasi para karyawan agar dapat sampai di tempat kerja tepat waktu.

C. Tujuan dan Misi Usaha

PT Sanoh Indonesia semenjak berdirinya berkeinginan menjadi perusahaan yang terbaik dalam mutu dan teknologi dengan terus meningkatkan usaha untuk kestabilan mutu demi kepercayaan dan kepuasan pelanggan. Hal ini di buktikan dengan selalu berpegang teguh pada falsafah perusahaan yang bertema jaminan mutu untuk produk dan pelayanan.

Perusahaan selalu siap menghadapi perkembangan yang terjadi di bidang industri suku cadang dan otomotif untuk waktu yang akan datang dengan berusaha memiliki teknologi terbaik, mesin dan peralatan yang canggih dan

standar yang tinggi terhadap kualitas dan pelayanan. Selain hal tersebut tentunya tujuan perusahaan adalah sama dengan perusahaan-perusahaan lain yaitu mencari laba optimal.

D. Sumber Daya Manusia

Perusahaan menyadari sedalam-dalamnya peranan yang menentukan dari sumber daya manusia bagi keberhasilan usaha dan kegiatan. Oleh karena itu perusahaan memberikan perhatian secara khusus dalam upaya yang berkesinambungan untuk selalu meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, melalui berbagai program pelatihan, pengembangan, penyuluhan, pemeliharaan dan pelayanan kesejahteraan bagi seluruh karyawannya.

Di dalam perusahaan tersebut terdapat tenaga ahli asing yang khususnya bertugas membantu manajemen antara lain:

1. Pengawasan mutu: dimana tugasnya untuk menjaga agar kualitas yang dihasilkan sudah sesuai dan memenuhi standar dari seluruh industri otomotif.
2. Produksi: bertugas untuk meneliti agar hasil produksi yang dihasilkan sudah sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan oleh seluruh industri otomotif dan sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.
3. Pengadaan mesin-mesin, peralatan dan bahan baku: bertugas untuk mencari dan melakukan negosiasi atas pembelian tersebut diatas agar diperoleh harga yang ekonomis bagi perusahaan. Karena sampai saat ini

pengadaan bahan baku belum bisa di peroleh dari dalam negeri oleh karena itu harus impor dari Jepang, USA, dan Eropa.

Perusahaan dikelola oleh sekelompok manajemen yang terdiri dari tenaga profesional dari dalam dan luar negeri yang mempunyai pengalaman kerja bertahun-tahun pada industri yang sama. Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan melalui program pelatihan, baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Kesejahteraan untuk karyawan sangat diperhatikan antara lain melalui Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK), Koperasi Karyawan, Jaminan Sosial, Program Pendidikan dan latihan lainnya.

Hari kerja karyawan PT Sanoh Indonesia adalah hari Senin sampai hari Jumat. Lebih dari 7 jam sehari dan 40 jam seminggu disebut kerja lembur. Adapun sistem pengaturan jam kerja yang berlaku pada perusahaan ini adalah:

Shift I	pukul	08.00 - 12.00 WIB
Istirahat		12.00 - 13.00 WIB
Shift II		13.00 - 16.00 WIB

Penggajian karyawan PT Sanoh Indonesia ada dua cara. Hal ini sesuai dengan penggolongan karyawan yang ada di perusahaan, yaitu:

1. Gaji bulanan

Diberlakukan bagi karyawan bagian administrasi atau kantor maupun tenaga pembantu produksi seperti satpam.

2. Gaji harian

Sistem gaji ini diberlakukan pada karyawan tetap perusahaan bagian operasional yang dibayarkan seminggu sekali.

E. Struktur Organisasi

PT Sanoh Indonesia dipimpin oleh seorang *President Director* yang bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang berhubungan dengan perusahaan dan bertanggungjawab terhadap segala pekerjaannya kepada *Board of Director*.

Berikut adalah penjelasan dari struktur organisasi PT Sanoh Indonesia:

1. *President Director*

Tugas dan tanggung jawab *President Director* adalah:

- Memimpin rapat *manager*
- Memimpin Rapat anggaran
- Memikirkan kesuksesan perusahaan

2. *Factory Manager*

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut

- Menerima laporan-laporan tentang kegiatan produksi dari *Production Manager*
- Menerima laporan-laporan dari *Quality Control & Engeneering Manager* tentang kualitas produk jadi

- Mengadakan pemeriksaan terhadap keadaan mesin-mesin perusahaan dengan memeriksa laporan dari *Production Engineering Chief*

Factory Manager dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

a) *Production Manager*

Tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- Mengawasi jalannya proses produksi perusahaan
- Membawahi bagian *production control* yang bertugas melakukan pengawasan terhadap produk dan proses produksi
- Membawahi bagian *Car* yang bertugas memproduksi *sparepart car* (mobil)
- Membawahi bagian *Car AC* yang bertugas memproduksi *Sparepart Car AC* (AC mobil)
- Membawahi bagian *Electric* yang bertugas memproduksi *Sparepart Electric* (*sparepart* lemari es)

b) *Quality Control & Engineering Manager*

QC & Engineering manager berwenang untuk memberikan otoritas lolos tidaknya produk yang selesai dikerjakan di bagian produksi untuk mencapai standar kualitas yang diminta. *QC & Engineering* bertugas memberi advis dan nasehat secara langsung mengenai cara-cara berproduksi yang lebih baik.

QC & Engineering terdiri dari tiga bagian yaitu:

1. Bagian *mechamc* tugasnya adalah menyiapkan alat-alat yang diperlukan untuk membuat produk sesuai pesanan
2. Bagian *engineering* tugasnya adalah membuat design produk sesuai pesanan
3. Bagian *quality control* tugasnya adalah memastikan bahwa kualitas produk yang dihasilkan sesuai pesanan

c) *Production Engineering Chief*

Tugas dan tanggung jawab:

- Memelihara dan memperbaiki mesin-mesin secara tertib dan teratur

3. *Finance Manager*

Tugas dan tanggung jawab:

- Mempertanggungjawabkan keuangan kepada *President Director*
- Bertanggungjawab atas segala penggunaan kekayaan perusahaan
- Menentukan harga pokok produk yang akan dijual

Dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh:

a. *Finance Chief*

Tugas dan tanggungjawabnya:

- Menerima laporan dari bagian keuangan
- Mengadakan pemeriksaan terhadap catatan-catatan keuangan

- Bertanggung jawab atas arus uang (*cash flow*) yang berhubungan dengan keluar masuknya dana

b. *Accounting Chief*

Tugas dan tanggungjawabnya:

- Mengadakan pemeriksaan terhadap catatan-catatan keuangan di bagian akuntansi
- Melakukan pencatatan terhadap transaksi-transaksi keuangan, menyusun laporan keuangan

4. *Marketing Manager*

Tugas dan tanggungjawabnya:

- Mengkoordinir penjualan dan distribusi produk
- Membawahi bagian penjualan dan distribusi yang bertugas melaksanakan penjualan produk kepada konsumen, mendistribusikan produk kepada konsumen
- Membawahi bagian gudang yang bertugas menyimpan hasil produksi, bahan baku, bahan penolong

5. *Human Resources Development*

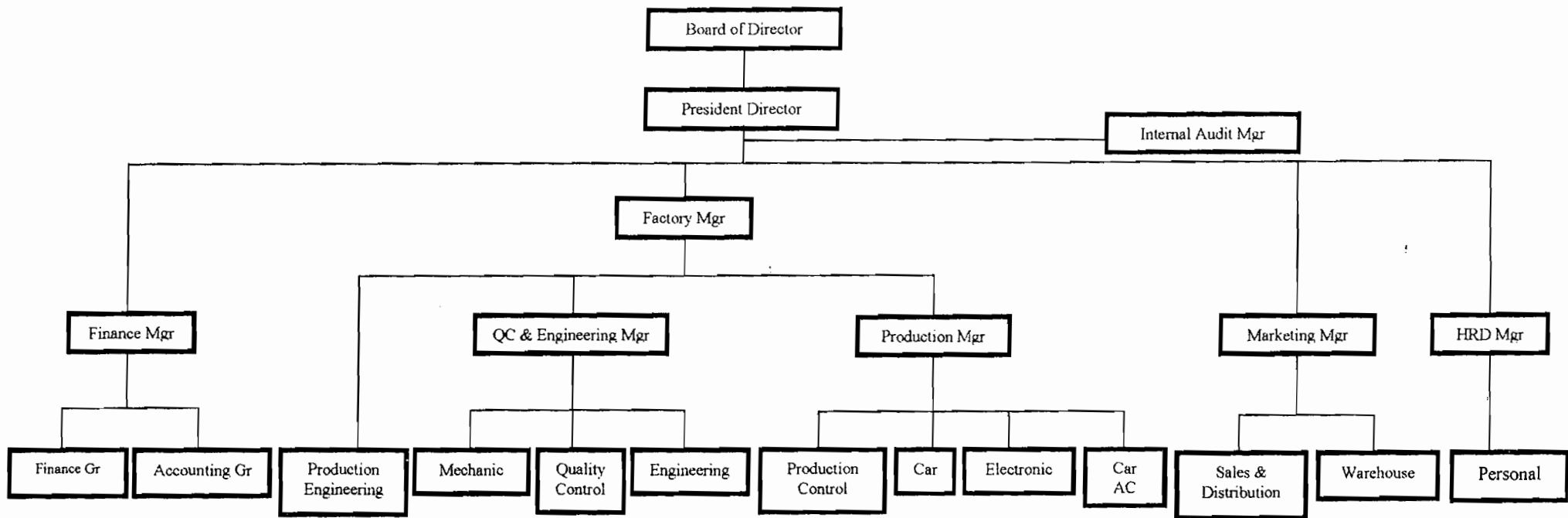
Tugas dan tanggungjawabnya adalah:

- Meningkatkan produktivitas melalui pendidikan dan latihan secara kontinyu dan intensif untuk mencapai peningkatan mutu profesionalisme

- Merekrut kader-kader baru yang potensial agar mampu mendukung kesinambungan dan perkembangan perusahaan di masa yang akan datang
- Membuat laporan secara periodik mengenai keadaan personil perusahaan

6. *Internal Audit Manager*

Tugasnya secara independen melakukan audit atau pemeriksaan terhadap pelaksanaan anggaran perusahaan, pemeriksaan terhadap kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan -



Gambar 2 : Struktur Organisasi PT Sanoh Indonesia

F. Produksi

1. Penyediaan Bahan Baku

Untuk menjamin penyediaan bahan baku yang dibutuhkan, perusahaan melaksanakan pembelian dari negara-negara Jepang, Jerman Barat, Belanda, dan USA dimana pembelian dilakukan setiap kuartal untuk penyediaan kebutuhan 3 sampai 6 bulan. Agar diperoleh harga beli yang ekonomis, perusahaan menghindari pembelian dari yang tergantung hanya pada satu *supplier* dan selalu mengembangkan peluang yang ada untuk menekan harga atas pembeliannya. Bahan baku utama yang digunakan perusahaan adalah *DT Tube*, *ST Tube*, *Wire*, *Sumi Tube*.

2. Proses Produksi

Proses produksi dilakukan dalam dua tahap. Pada *Chassis Part* ada tiga langkah yang harus dilakukan yaitu:

a. *Cutting*

Langkah pertama dalam proses produksi suku cadang adalah pemotongan bahan baku yang akan dipakai yang disesuaikan dengan ukuran yang ditentukan.

b. *End Forming*

Setelah dilakukan pemotongan maka segera dibentuk sesuai jenis barang yang akan diproduksi.



c. *Bending*

Disini proses pembengkokan dilakukan untuk disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing pemakai.

Selanjutnya di *welding Part* langkah-langkah yang dilakukan adalah sama hanya saja setelah 3 langkah tersebut kemudian akan dilakukan *welding* (pengelasan).

Ketika semua langkah-langkah itu telah selesai dilakukan maka akan kembali dilakukan pembentukan (*End Forming*) sampai tercipta produk yang diinginkan.

3. Pengendalian Mutu

Sangat penting dalam mempertahankan standar kualitas yang tinggi adalah: bahan baku yang terbaik, teknologi yang canggih, serta prosedur proses melalui quality control yang sangat ketat.

Perusahaan sangat memperhatikan 3 prinsip dasar ini dan telah mendirikan suatu departemen pengawasan mutu untuk menjamin standar yang tinggi. Disamping itu, departemen HRD bertanggungjawab untuk orientasi dan training para karyawan baru sehingga dapat mencapai standar tinggi. Pada tahap perencanaan produksi, karyawan yang terpilih akan dikirim mengikuti pelatihan untuk mempelajari teknologi dan *engineering* yang mutakhir. Perusahaan senantiasa berusaha untuk memenuhi kebutuhan para pelanggan mengenai proses produksi dengan standar tinggi untuk semua produk yang mereka perlukan.

4. Penelitian dan Pengembangan

Agar para pelanggan puas dan mengingat adanya pesaing maka perusahaan perlu mengadakan penelitian dan pengembangan produk yang sudah ada maupun produk baru yang memungkinkan. Untuk sementara ini penelitian dan pengembangan masih terbatas pada modifikasi resep, spesifikasi proses dan pencarian sebab pada penyimpangan proses.

G. Pemasaran

Penjualan dilakukan langsung ke pemakai (end user), tanpa perantara dikarenakan perlu adanya diskusi langsung antara teknisi perusahaan dengan teknisi pemakai yang menyangkut spesifikasi produk, proses produksi, dan perubahan-perubahan yang diterapkan dalam produksi jenis-jenis suku cadang.

Jenis produk suku cadang yang ditawarkan oleh PT Sanoh Indonesia kepada perusahaan-perusahaan otomotif antara lain:

- Cluster tubes for brake and fuel lines
- Brake tubes
- Plastic tubular products
- Quick connectors
- Automotive seat belt buckles, shoulder adjusters
- Pretensioner tube
- FIR (Fuel Injection Rail)

Merk-merk kendaraan di dalam negeri yang memakai suku cadang hasil produksi perusahaan antara lain adalah: HONDA, TOYOTA, SUZUKI, MITSUBISHI, DAIHATSU, NISSAN dan perusahaan elektronik yang memakai produk PT Sanoh Indonesia adalah SHARP, TOSHIBA, SANKEN, NATIONAL.

Pemasaran produk dilakukan hanya kepada perusahaan yang mempunyai perjanjian kerjasama dengan PT Sanoh Indonesia. Namun PT Sanoh Indonesia tidak menutup kemungkinan untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang lainnya.

BAB V

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Data

1. Mendeskripsikan Data-data Perusahaan

a. Struktur Organisasi

Salah satu syarat agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat ditetapkan adalah adanya organisasi yang telah membagi-bagi pusat-pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Pendelegasian wewenang dari manajer tingkat atas ke manajer tingkat lebih rendah harus jelas sehingga apabila dimintai pertanggungjawaban oleh manajer tingkat atas maka manajer tingkat lebih rendah dapat mengetahui apa yang harus dipertanggungjawabkan.

Struktur organisasi PT Sanoh Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan disusun dalam bentuk fungsional dengan membagi perusahaan ke dalam unit-unit organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban. Setiap unit organisasi tersebut mempunyai fungsi yang berbeda-beda, masing-masing dipimpin oleh seorang *manager* atau kepala bagian. Struktur organisasi PT Sanoh Indonesia yang berbentuk fungsional ini garis perintangnya merupakan garis lurus, dimana setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan seorang bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan.

Struktur organisasi di PT Sanoh Indonesia menunjukkan bahwa organisasi disusun dengan penetapan garis wewenang dan tanggungjawab

yang jelas dan tegas. Hal ini dapat diidentifikasi dari struktur organisasi yang terdapat pada gambar 2 dan dari *job description* masing-masing bagian pada setiap tingkatan manajemen yang dibuat secara tertulis. Penerapan yang demikian telah sesuai dengan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban yaitu menyebabkan setiap individu dapat mengetahui dan mengerti secara jelas dan tegas apa yang menjadi tanggung jawab dan tugas-tugasnya. Dengan demikian *job description* yang telah dibuat secara jelas dan serta dengan adanya pemisahan fungsi-fungsi di dalam organisasi akan memungkinkan bagi manajemen untuk melakukan pengendalian, hal ini juga akan membuat manajemen tingkat lebih rendah dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang yang diberikan kepadanya kepada manajer atasnya.

Dalam struktur organisasi saat ini yang berlaku di PT Sanoh Indonesia terbagi atas unit-unit fungsional dan terdiri dari tiga jenjang manajemen yaitu Direktur, Manajer, dan kepala bagian. Unit kerja di bawah koordinasi dan tanggung jawab masing-masing manajer terlihat pada tabel di bawah ini:

Jabatan	Unit Kerja
Direktur Utama	<ul style="list-style-type: none"> • Factory Manager • Marketing Manager • Finance Manager • Internal Audit Manager • HRD Manager
Factory Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Production Department • Quality Control & Engineering Department • Production Engineering Gr
Finance Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Finance Gr • Accounting Gr
HRD Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Personal Gr
Marketing Manager	<ul style="list-style-type: none"> • Sales & Distribution Gr • Warehouse Gr

Tabel 1: Unit kerja manajer di PT Sanoh Indonesia

b. Desentralisasi Keputusan

Kriteria kedua untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah terdapat desentralisasi keputusan yang dilakukan oleh manajer. Struktur organisasi yang dimiliki oleh PT Sanoh Indonesia yaitu struktur organisasi yang berbentuk fungsional. Dengan bentuk organisasi yang fungsional memperlihatkan bahwa kekuatan dikonsentrasikan pada puncak organisasi. Walaupun demikian *President Directur* PT Sanoh Indonesia telah memberikan wewenang kepada setiap manajer mengambil keputusan berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Dengan adanya desentralisasi keputusan tersebut, manajer pusat pertanggungjawaban yang merupakan seorang manajer spesialis, diharapkan mampu memanfaatkan pengetahuan khususnya untuk mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut fungsinya. Pembagian tugas dan tanggung jawab itu dimaksudkan untuk mempercepat proses pengambilan keputusan yang dapat dilakukan oleh manajer yang peringkatnya lebih rendah sesuai dengan batas wewenang yang dimilikinya.

Dalam pendelegasian tugas, wewenang, dan tanggung jawab tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Jenjang utama terdiri dari Presiden Direktur yang bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris dan pemegang saham. Presiden Direktur bertugas memimpin dan memelihara koordinasi serta keserasian dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh seluruh manajer.

2. Jenjang madya terdiri dari manajer. Manajer sebagai pemimpin pusat pertanggungjawaban tugas pokoknya adalah 1) membantu Direktur dalam perencanaan, pemantauan pelaksanaan, koordinasi teknis guna pencapaian tujuan unit fungsional yang telah ditetapkan, 2) Manajer mempunyai kewenangan atas pemasaran, penerimaan dan pelaksanaan order, serta pengelolaan sumber daya di unitnya, di samping itu manajer juga mempunyai kewenangan dalam menilai dan mengendalikan tugas-tugas yang di limpahkan kepada bawahannya.
3. Jenjang pratama terdiri dari kepala bagian, yang bertugas melaksanakan dan membantu manajer sesuai fungsinya masing-masing serta bertanggungjawab atas pelaksanaan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan tugas tersebut manajer diberi kebebasan untuk mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang dimilikinya. Setiap tanggung jawab yang dilakukan harus dipertanggungjawabkan kepada pemberi delegasi.

Pada PT Sanoh Indonesia tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kegiatan didelegasikan di antara para manajer. Alat yang digunakan dalam membantu pelaksanaan kegiatan perencanaan adalah anggaran, sedangkan pengendaliannya dilakukan melalui evaluasi terhadap laporan-laporan yang diterima oleh manajer atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Dari laporan-laporan tersebut akan dapat diketahui hasil-hasil dari pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan, dan penyimpangan-

penyimpangan yang terjadi sehingga manajer dapat mengambil keputusan yang diperlukan.

Pelaksanaan kegiatan pengambilan keputusan dapat digambarkan sebagai berikut:

1. *Factory manager* yang membawahi *Production Manager*, *QC & Engineering Manager* memberikan wewenang untuk melaksanakan kegiatan operasional sesuai kebijakan produksi yang telah ditetapkan. *Production Manager* akan menyusun skedul produksi sampai pemantauan produksi, *QC & Engineering Manager* berwenang untuk memutuskan kelayakan produk sebelum di kirim ke konsumen sesuai dengan kualitas yang telah ditetapkan. Semua keputusan tersebut dapat langsung dilakukan, sebab secara rutin mereka akan memberikan laporan kepada *Factory Manager* tentang pelaksanaan kegiatan sehubungan dengan pengambilan keputusan yang di ambil.
2. *Human Resources Development Manager* berwenang untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pelatihan untuk mencapai peningkatan mutu profesionalisme, merekrut kader-kader baru yang potensial untuk menggantikan karyawan yang sudah tidak produktif. Pelaksanaan setiap kegiatan yang dilakukan tersebut akan dipertanggungjawabkan melalui laporan pertanggungjawaban. Keputusan-keputusan yang diambil berpedoman pada anggaran yang dikendalikannya, dan akan dipertanggungjawabkan kepada *President Director*.

3. *Marketing Manager* berwenang untuk mengadakan kegiatan pemasaran untuk memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan. Dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran marketing manager membawahi bagian *Warehouse* dan *Sales & distribution*. *Sales & distribution Chief* menyusun skedul pengiriman barang ke konsumen. Sedangkan *Warehouse Chief* mengawasi keadaan gudang, mencatat keluar masuknya barang. *Marketing Manager* menerima laporan atas seluruh aktifitas tersebut, dan mengadakan evaluasi terhadap laporan yang diterima untuk memastikan keputusan yang diambil oleh setiap bagian tidak menyimpang dari yang telah direncanakan. Kemudian *Marketing Manager* menyusun laporan pertanggungjawaban kepada *President Director* atas kegiatan yang dilakukan.
4. *Finance Manager* berwenang untuk memeriksa segala kegiatan yang menyangkut keuangan perusahaan, memberikan petunjuk-petunjuk, teguran dan peringatan kepada karyawan dari bagian yang di pimpinnya.

Berdasarkan wewenang yang dimiliki oleh setiap manajer dapat diketahui bahwa setiap manajer berhak untuk mengambil keputusan dan pemecahan masalah sesuai wewenang yang dimilikinya tanpa harus berkonsultasi dengan Manajemen puncak.

c. Pengendalian Manajemen

PT Sanoh Indonesia merupakan perusahaan yang mempunyai struktur organisasi fungsional. Struktur organisasi telah membuat deskripsi jabatan secara jelas dan tegas, serta dengan adanya pemisahan fungsi-fungsi di dalam organisasi akan memungkinkan melakukan pengendalian manajemen. Untuk melakukan pengendalian manajemen perusahaan harus melakukan penentuan terhadap pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban ditentukan dengan mempertimbangkan tugas dan proses kerja yang ada di perusahaan. Unit organisasi di PT Sanoh Indonesia belum ditetapkan dengan surat keputusan Direktur sebagai pusat pertanggungjawaban, tetapi dalam pelaksanaannya telah diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban yaitu pusat biaya dan pusat pendapatan. Pusat pertanggungjawaban merupakan unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas pengolahan masukan menjadi keluaran.

Secara garis besar masukan dan keluaran dari masing-masing pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

1. *Factory department* membawahi *production department, quality control & engineering*. Sebagai pusat pertanggungjawaban manajer selain mempunyai fungsi merencanakan jumlah produksi yang sanggup dipenuhi, juga mempunyai fungsi mengendalikan produksi tersebut agar memperoleh rendemen yang tepat, kualitas yang sesuai permintaan serta tingkat efisiensi biaya. Masukan dari unit kerja ini selain berupa biaya gaji karyawan, juga bahan baku dan juga bahan penolong. Sedangkan

keluarannya berupa produk barang yaitu suku cadang dalam berbagai tipe dan ukuran.

2. *Human Resources Development Department*. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab terhadap penyediaan sumber daya manusia, masukannya selain biaya gaji karyawan juga biaya-biaya seperti biaya pendidikan dan pelatihan karyawan, biaya pengadaan seminar dan lokakarya, biaya operasional manajemen sedangkan keluaran dari unit kerja ini adalah berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia.
3. *Marketing Department*. Pusat pertanggungjawaban bertanggung jawab untuk mengkoordinir kegiatan pemasaran terutama mengenai penjualan dan distribusi dan juga kegiatan penyimpanan. Masukannya selain biaya gaji karyawan juga terdapat biaya-biaya seperti pembuatan kalender, agenda, cinderamata, dan biaya distribusi produk, serta biaya pemeliharaan produk yang ada di bagian gudang. Sedangkan keluarannya berupa pendapatan yang diperoleh dari penjualan
4. *Finance Department*. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab terhadap administrasi keuangan perusahaan. Masukan dibuat berdasarkan perhitungan biaya standar dengan mempertimbangkan kondisi dan rencana kerja yang akan dilaksanakan. Sedangkan keluarannya berupa realisasi yang sesuai dengan anggaran yang telah disetujui manajemen.
5. *Internal audit Department*. Pusat pertanggungjawaban ini bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan pemeriksaan anggaran dan pelaksanaan kebijakan perusahaan. Masukan berupa biaya kegiatan

pemeriksaan anggaran dan pelaksanaan kebijakan perusahaan, sedangkan keluaran adalah saran-saran yang diperlukan bagi perusahaan.

Berdasarkan data mengenai masukan dan keluaran dari masing-masing departemen yang diperoleh, maka departemen-departemen tersebut dikelompokkan ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban sebagai berikut:

1. *Factory department* yang membawahi *production department, quality control & engineering department*.

Sebagai pusat pertanggungjawaban masukannya berupa biaya-biaya yang dapat diukur dalam satuan moneter, sedangkan keluarannya adalah produk barang yang dapat diukur dengan ukuran fisik yang berupa suku cadang. Berdasarkan hal ini, pusat pertanggungjawaban tersebut dikelompokkan sebagai pusat biaya. Dengan penetapan sebagai pusat biaya, akan mendorong departemen-departemen itu melakukan efisiensi dan efektifitas dalam melakukan kegiatan produksinya guna peningkatan kerja.

2. *Finance Department, Human Resources Development department, internal audit department*.

Masukan dari pusat pertanggungjawaban ini dapat diukur dengan menggunakan ukuran moneter seperti biaya gaji karyawan, biaya pendidikan dan pelatihan karyawan, biaya operasional manajemen. Sedangkan keluarannya tidak dapat diukur dengan satuan moneter. Berdasarkan masukan dan keluaran yang dihasilkan, pusat pertanggungjawaban tersebut dikelompokkan sebagai pusat biaya.

3. *Marketing department.*

Keluaran yang dihasilkan oleh *marketing department* berupa pendapatan dari penjualan produk suku cadang. Berdasarkan hal ini maka *marketing department* dikelompokkan sebagai pusat pendapatan.

PT Sanoh Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur, maka keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban lebih banyak berupa barang (berwujud), yang akan mengalir ke pusat pertanggungjawaban lain dalam organisasi yang sama, atau kepada konsumen.

Aktivitas yang terjadi di dalam perusahaan berkaitan dengan pengendalian manajemen berupa merencanakan apa yang seharusnya dilakukan, koordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi, dan mengkomunikasikan informasi yang berguna untuk memutuskan suatu tindakan pusat pertanggungjawaban.

Aktivitas merencanakan kegiatan yang akan dilakukan pusat pertanggungjawaban telah dilakukan pada saat proses penyusunan anggaran, sehingga setiap kegiatan yang akan dilakukan telah ditentukan sebelumnya. Pada pelaksanaan koordinasi yang dilakukan antar bagian dalam organisasi memerlukan proses komunikasi untuk mendapatkan informasi. Aliran informasi yang terjadi di PT Sanoh Indonesia secara garis besar adalah sebagai berikut: bermula dari penerimaan *purchasing order* melalui *marketing department*. *Purchasing order* diberikan oleh pihak pembeli satu bulan sebelum tanggal pengiriman yang ditentukan, sehingga pihak PT Sanoh

Indonesia mempunyai cukup waktu untuk memenuhinya. *Purchasing order* tersebut kemudian diterima oleh departemen produksi dan dilakukan koordinasi dengan departemen yang ada dibawah pengawasan *Factory Manager*, yaitu *Quality Control & engineering department*. *Quality Control & engineering department* yang melakukan negosiasi tentang spesifikasi bentuk barang yang akan dibuat dengan pihak pembeli.

Setelah proses produksi selesai, departemen produksi melapor pada departemen keuangan berupa laporan 1) jumlah produksi total 2) jumlah produk siap jual 3) jumlah produk sisa 4) jumlah yang rusak. Laporan ini dilakukan pada tiap awal bulan untuk mengetahui jumlah barang yang telah diproduksi dan menentukan total nilai barang serta menentukan harga pokok barang. Selain itu hasil produksi tersebut kemudian diserahkan pada bagian gudang untuk disimpan sebelum akhirnya dijual. Setelah aktivitas tersebut selesai dilaksanakan *marketing department* menentukan wilayah distribusi barang kepada konsumen.

Pada pelaksanaan pengendalian, biaya-biaya yang terjadi pada setiap departemen menjadi tanggung jawab para manajer. Oleh karena itu manajer yang telah memberikan wewenang kepada setiap kepala bagian untuk melaksanakan kegiatan sesuai dengan rencana-rencana, akan meminta laporan-laporan kinerja guna membantu manajer menelaah pencapaian-pencapaian dari karyawan-karyawan mereka. Laporan kinerja yang diterima oleh manajer merupakan alat untuk membandingkan hasil-hasil dengan

rencana-rencana dan melakukan analisis selisih untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

d. Penyusunan Anggaran

Di dalam struktur organisasi PT Sanoh Indonesia membentuk departemen anggaran yang khusus menangani koordinasi dan administrasi anggaran. Unit organisasi yang mengkoordinasikan dan mengadministrasikan usulan anggaran yang disusun oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban di dalam perusahaan adalah bagian keuangan yang berada dibawah *Finance Manager*. Unit-unit organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut masing-masing menyusun rencana pemakaian biaya yang akan di keluarkan pada periode yang akan datang. Titik tolak penyusunan semua usulan anggaran perusahaan adalah penyusunan usulan target penjualan per jenis produk oleh kepala bagian penjualan berdasarkan kebijakan pemasaran untuk tahun anggaran yang dirumuskan oleh *Marketing Manager*.

Pendekatan penyusunan anggaran yang digunakan dalam proses penyusunan anggaran di PT Sanoh Indonesia adalah pendekatan *bottom-up*. Pendekatan *bottom-up* ditujukan dengan penyusunan anggaran yang dimulai dengan pembuatan usulan anggaran oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban. -Usulan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibentuk melalui data realisasi biaya tahun sebelumnya ditambah penyesuaian berupa kenaikan prosentase tertentu yang telah ditentukan.

Presiden Direktur merupakan komite anggaran yang bertugas untuk menelaah, mengadakan penyesuaian dan menyetujui suatu usulan anggaran. Komite anggaran ini hanya dibentuk pada saat proses penyusunan anggaran saja. Jika proses penyusunan anggaran perusahaan selesai, komite anggaran menjadi tidak berfungsi.

Proses penyusunan anggaran PT Sanoh Indonesia memiliki urutan sebagai berikut:

1. Bulan Agustus

- Perumusan kebijakan pemasaran untuk tahun anggaran oleh *marketing Manager*. Kebijakan pemasaran tersebut digunakan sebagai dasar penyusunan usulan target penjualan per jenis produk.
- Komite anggaran membahas usulan target penjualan per jenis produk.
- Setelah itu komite anggaran kemudian menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang mencakup target penjualan per jenis produk, rencana persediaan, kebijakan pokok harga jual, serta kebijakan lainnya (seperti pemasaran, produksi, personalia, keuangan & akuntansi, dan pokok lain).
- Kegiatan selanjutnya adalah komite anggaran dan para manajer serta kepala bagian mengadakan rapat penjelasan kebijakan pokok perusahaan.

2. Bulan September

- Kepala bagian di bawah fungsi produksi yaitu bagian *production engineering, production control, car, car AC* dan kepala bagian dibawah fungsi *quality control & engineering* menyusun rencana produksi dan rencana kebutuhan bahan berdasarkan atas kebijakan pokok perusahaan dan rencana persediaan.
- Kemudian kepala bagian dan para manajer menyusun usulan anggaran belanja berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rencana produksi dan kebutuhan bahan.

3. Bulan Oktober

- Direktur dengan Manajer dan Kepala Bagian yang bersangkutan melakukan pembahasan usulan anggaran belanja.
- Selanjutnya bagian keuangan menyusun usulan anggaran perusahaan berdasarkan usulan anggaran biaya.
- Kemudian komite anggaran menelaah usulan anggaran perusahaan dan Presiden direktur mengesahkannya dan mengajukan kepada *board of Director*.

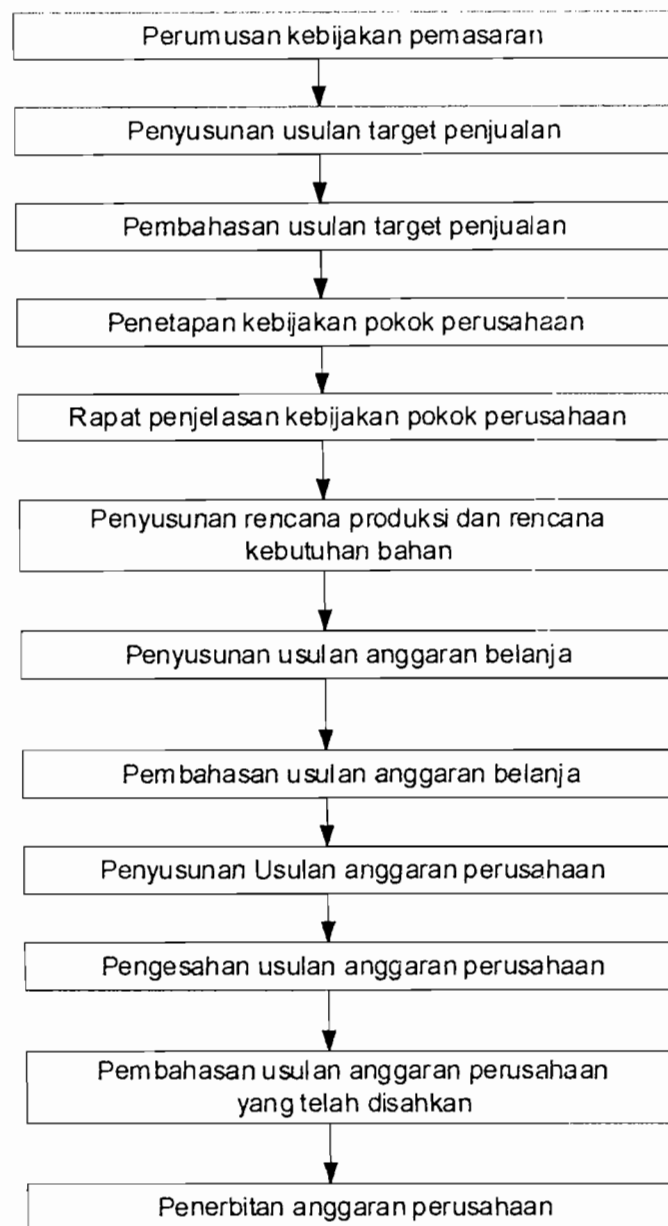
4. Bulan November

- *Board of Director* membahas usulan anggaran perusahaan dan mengesahkannya. Usulan anggaran perusahaan perusahaan yang telah disahkan oleh *Board of Director* di bahas oleh komite anggaran.

5. Bulan Desember

- Komite anggaran menjelaskan anggaran yang telah disahkan oleh *Board of Director* kepada para manajer dan kepala bagian. Kemudian bagian keuangan menerbitkan anggaran perusahaan.

Langkah terakhir sebelum anggaran dilaksanakan, masing-masing pusat pertanggungjawaban merinci kembali anggaran tahunan tersebut menjadi anggaran bulanan yang lebih operasional. Pemecahan anggaran tahunan menjadi anggaran bulanan didasarkan pada data historis realisasi anggaran bulanan bulan yang lalu.



Gambar 3: Proses penyusunan anggaran PT Sanoh Indonesia

2. Mendeskripsikan Kriteria Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

a. Struktur Organisasi

Untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban kriteria pertama yaitu memiliki struktur organisasi yang telah membagi-bagi pusat pertanggungjawaban secara jelas dan tegas. Terdapat tiga jenis struktur organisasi yang bisa dipakai oleh perusahaan yaitu organisasi fungsional, organisasi divisional, dan organisasi matriks. Jenis struktur organisasi yang dimiliki perusahaan adalah struktur organisasi fungsional dengan penetapan pusat pertanggungjawaban.

b. Desentralisasi Keputusan

Kriteria kedua untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya desentralisasi keputusan. Pada perusahaan yang terdesentralisasi, tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan operasional di delegasikan di antara para manajer. Terdapat empat kunci dalam penerapan wewenang terdesentralisasi yaitu:

- Delegasi adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu..
- Wewenang/otoritas merupakan hak untuk membuat keputusan-keputusan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang diemban.
- Tanggung jawab adalah kewajiban manajer untuk menerima otoritas untuk mencapai hasil yang dikehendaki

- Akuntabilitas/pertanggungjawaban mengacu kepada ukuran seberapa baik pencapaian hasil-hasil, dan hal ini dipenuhi melalui laporan kinerja berkala yang memperlihatkan kepada manajer yang mendelegasikan wewenang mengenai apa yang terjadi

c. Pengendalian Manajemen

Kriteria ketiga untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban jika ditinjau dari pengendalian manajemen adalah:

- Pengelompokan pusat pertanggungjawaban
- Fokus dalam pengendalian manajemen adalah manajer lini. Mereka menyusun rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan, dan merekalah orang-orang yang harus mempengaruhi orang lain dan yang unjuk kerjanya diukur.
- Aktivitas-aktivitas yang dikerjakan dalam pengendalian manajemen: merencanakan kegiatan yang akan dilakukan, koordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi, mengkomunikasikan informasi, mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan yang berhubungan dengan pengendalian biaya.

d. Penyusunan Anggaran

Kriteria penyusunan anggaran yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai berikut:

- Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran dan penentuan target.
- Penyusunan anggaran memerlukan organisasi anggaran yang memisahkan fungsi penyusunan anggaran, fungsi penelaah (review) dan pengesah (*approval*) usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran.

3. Membandingkan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban

	Unsur-unsur	Teori akuntansi pertanggungjawaban	Hasil temuan	Status
a. Struktur Organisasi	Bentuk organisasi	Terdapat tiga bentuk struktur organisasi yaitu fungsional, divisional, dan matriks	Struktur organisasi yang terdapat di perusahaan berbentuk fungsional	Tepat
b. Delegasi Keputusan	Delegasi	Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu.	Manajer mempunyai wewenang untuk melaksanakan tanggungjawabnya menyelesaikan kegiatan.	Tepat
	Wewenang	Hak mengambil keputusan yang diperlukan untuk melakukan tugas yang diemban.	Manajer hanya mengambil keputusan sebesar wewenang yang diberikan	Tepat
	Tanggung jawab	Bertanggungjawab melaksanakan tugas untuk mencapai hasil yang dikehendaki	Memiliki rasa tanggung jawab terhadap setiap tugas yang dimilikinya	Tepat
	Akuntabilitas/pertanggungjawaban	Pertanggungjawaban dipenuhi melalui laporan kinerja	Setiap pusat pertanggungjawaban memberikan pertanggungjawaban berupa laporan kinerja	Tepat
c. Pengendalian Manajemen	Titik fokus pengendalian manajemen pada manajer lini	Manager lini membuat rencana untuk mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuan	Manajer membuat rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh anggotanya.	Tepat
	Pusat-pusat pertanggung jawaban	Terdapat pusat-pusat pertanggungjawaban yaitu pusat pendapatan, pusat biaya, pusat laba, dan pusat investasi	Pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada yaitu pusat biaya dan pusat pendapatan	Tepat
	Aktivitas pengendalian	Pengendalian manajemen terdiri atas bermacam aktivitas diantaranya merencanakan, mengkoordinasikan kegiatan, mengkomunikasikan informasi, dan memutuskan tindakan.	Manajer melaksanakan semua aktivitas pengendalian manajemen yaitu merencanakan, mengkoordinasikan kegiatan, mengkomunikasikan informasi, dan memutuskan tindakan.	Tepat
d. Penyusunan Anggaran	Penyusunan anggaran biaya	Dilaksanakan untuk tiap-tiap tingkatan manajemen	Terdapat penyusunan anggaran biaya untuk tiap-tiap tingkatan manajemen	Tepat
	Proses penyusunan anggaran	Melibatkan setiap bagian dalam organisasi	Melibatkan setiap bagian dalam organisasi yaitu kepala bagian, manajer, dan pimpinan	Tepat
	Organisasi anggaran	Memisahkan fungsi penyusunan anggaran, fungsi penelaah dan pengesah usulan anggaran, dan fungsi administrasi anggaran	Fungsi penyusunan anggaran adalah kepala bagian dan manajer operasional, fungsi penelaah dan pengesah usulan anggaran adalah komite anggaran, dan fungsi administrasi anggaran adalah bagian keuangan	Tepat

Tabel 2: Perbandingan data yang diperoleh di perusahaan dengan teori akuntansi pertanggungjawaban

B. Pembahasan

1. Struktur Organisasi

Di dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban, memerlukan adanya organisasi yang terdiri dari pusat-pusat pertanggungjawaban. Struktur organisasi PT Sanoh Indonesia telah menguraikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab dimana garis perintahnya merupakan garis lurus yaitu setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan seorang bawahan hanya menerima perintah dari satu orang atasan. Tipe struktur organisasi PT Sanoh Indonesia merupakan organisasi fungsional. Dalam struktur organisasi fungsional terdapat pemisahan unit-unit organisasi menurut fungsi-fungsi yang ditentukan dalam perusahaan yang disebut pusat pertanggungjawaban.

PT Sanoh Indonesia terdiri dari beberapa pusat pertanggungjawaban yang masing-masing ditunjukkan dalam satu kotak dalam bagan struktur organisasi. Tingkatan terendah adalah untuk bagian yang dipimpin oleh kepala bagian. Tingkatan yang lebih tinggi adalah departemen yang dipimpin oleh manajer. Tingkatan tertinggi adalah pimpinan perusahaan yaitu Presiden Direktur. Pusat pertanggungjawaban tersebut ditentukan dengan mempertimbangkan tugas dan proses kerja yang ada dalam perusahaan.

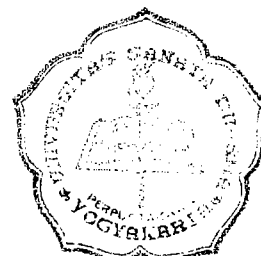
2. Desentralisasi Keputusan

Perusahaan dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban jika sudah melakukan desentralisasi keputusan. Dengan adanya desentralisasi, wewenang dan tanggung jawab terhadap pembuatan keputusan pokok dapat dilakukan oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Sehingga keputusan pokok yang menyangkut jenjang pusat pertanggungjawaban tertentu tidak harus menunggu keputusan dari jenjang yang lebih tinggi tetapi dapat dilakukan oleh pimpinan pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Terdapat empat kunci pada penerapan wewenang terdesentralisasi yaitu delegasi, wewenang, tanggungjawab, dan akuntabilitas.

PT Sanoh Indonesia telah melakukan desentralisasi keputusan, karena Direktur telah mendelegasikan tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian kegiatan-kegiatan operasional di antara para manajer. Oleh karena itu manajer berhak mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang dimilikinya, dan mempertanggungjawabkan setiap kegiatan yang dilakukan kepada Presiden Direktur.

3. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab



terhadap unit yang dikelolanya. Tiap-tiap pusat pertanggungjawaban bertugas melaksanakan program atau aktivitas tertentu, dan penggabungan program-program dari tiap-tiap pusat pertanggungjawaban tersebut seharusnya mendukung program pusat pertanggungjawaban pada level yang lebih tinggi, sehingga pada akhirnya tujuan umum perusahaan tercapai.

Berdasarkan masukan dan keluaran yang dihasilkan, pusat pertanggungjawabab itu dikelompokkan sebagai pusat biaya dan pusat pendapatan.

1. *Factory department* yang membawahi *production department*, *Quality control & engineering department* dan *production engineering Gr* di kelompokkan sebagai pusat biaya. Dikatakan demikian karena masukan dapat diukur dengan satuan moneter dan keluarannya dapat diukur dalam bentuk fisik.
2. *Marketing department* dikelompokkan sebagai pusat pendapatan. Dikatakan sebagai pusat pendapatan karena *marketing department* keluarannya berupa pendapatan yang diperoleh dari penjualan.
3. *Finance department*, *internal audit department*, *Human Resources Development department*. Setiap departemen ini dikelompokkan sebagai pusat biaya karena masukan dapat diukur dengan satuan moneter sedangkan keluarannya tidak dapat diukur dengan satuan uang.

Agar manajer dapat mengetahui bahwa organisasi telah berjalan sesuai dengan tujuan, maka dalam pengendalian manajemen memerlukan berbagai aktivitas yang harus dilakukan meliputi merencanakan kegiatan yang akan dilakukan, koordinasi kegiatan dari beberapa bagian organisasi, komunikasi yaitu untuk mendapatkan informasi yang berguna untuk menunjang pelaksanaan kegiatan dan pengambilan keputusan yang terjadi dalam sebuah pusat pertanggungjawaban.

Manajer pusat pertanggungjawaban melakukan perencanaan kegiatan yang akan dilakukan pada saat penyusunan anggaran sehingga setiap kegiatan itu telah di tentukan sebelumnya. Koordinasi dan komunikasi antar pusat pertanggungjawaban akan menghasilkan informasi yang dibutuhkan oleh setiap manajer dan kepala bagian. Informasi yang di peroleh harus dapat menjelaskan hasil yang telah dicapai (output) dan penggunaan sumber-sumber perusahaan (input). Aliran informasi antar bagian dalam organisasi pada PT Sanoh Indonesia saat ini sangatlah cepat dan terkoordinasi dengan baik. Hal ini di karenakan motivasi kerja serta rasa tanggung jawab yang tinggi akibat dipacu oleh target produksi yang meningkat. Kecenderungan ini sangat baik dan perlu terus di pupuk dalam PT Sanoh Indonesia.

Di dalam akuntansi pertanggungjawaban yang menjadi pelaku pada setiap aktivitas pengendalian manajemen adalah manajer-manajer lini. Dalam rangka pengambilan keputusan yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban, manajer-manajer lini dihadapkan pada pelaksanaan

strategi yang berhubungan dengan bagian yang dipimpin dan pada pengambilan keputusan untuk mengelola unit yang dipimpinnya, kemudian bertanggungjawab terhadap keputusan-keputusan yang telah diambil.

Manajer lini sebagai titik fokus dari pengendalian manajemen telah melaksanakan semua aktivitas pengendalian manajemen. Hal ini dibuktikan dengan manajer bisa mengambil keputusan sesuai dengan wewenang yang dimiliki tanpa harus melapor kepada Presiden Direktur terlebih dahulu.

4. Penyusunan Anggaran

Untuk tujuan pengendalian biaya dan penilaian prestasi kerja setiap manajer pusat pertanggungjawaban, anggaran merupakan salah satu hal yang penting dan diperlukan oleh perusahaan. Pokok pemikiran akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas elemen-elemen yang langsung berada dibawah pengendaliannya. Sesuai dengan pokok pemikiran tersebut maka anggaran disusun berdasarkan pusat pertanggungjawaban yang dibebani tanggungjawab atas pendapatan dan biaya. Dengan kata lain anggaran disusun oleh orang-orang yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya yaitu manajer-manajer pusat pertanggungjawaban.

Tiap-tiap manajer pusat pertanggungjawaban mengajukan usulan anggaran biaya dan atau pendapatan yang dipimpinya. Usulan anggaran masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban kemudian digabung dan diselaraskan satu dengan lainnya untuk mendapatkan usulan anggaran secara keseluruhan. Bila dilakukan perubahan harus dirundingkan terlebih dahulu dengan manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Penyusunan anggaran seperti diatas akan menimbulkan komitmen dalam diri setiap manajer pusat pertanggungjawaban untuk mencapai target yang ditetapkan karena setiap manajer pusat pertanggungjawaban merasa bahwa anggaran yang dibuat adalah anggarannya dan bersedia dinilai berdasarkan anggaran tersebut.

Proses penyusunan anggaran yang dijalankan menunjukkan bahwa PT Sanoh Indonesia menggunakan pendekatan *bottom-up*. Pendekatan *bottom-up* di tunjukkan dengan pembuatan usulan anggaran oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dengan berpedoman pada tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan yang ditentukan oleh manajemen puncak.

Proses penyusunan anggaran biaya di PT Sanoh Indonesia telah disusun menurut pusat-pusat biaya dengan melibatkan secara aktif masing-masing pimpinan pusat biaya untuk menyusunnya. Proses penyusunan anggaran dimulai dari jenjang kepala bagian sebagai pusat biaya terendah. Masing-masing kepala bagian mengusulkan dan

mendiskusikan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) kepada manajer yang membawahi berdasarkan kebijakan pokok perusahaan. Komunikasi ini diperlukan pada item-item yang besarnya mengalami perubahan cukup berarti dari tahun yang lalu dengan penjelasan mengenai perubahan tersebut. Selanjutnya RKAP yang telah dibahas ini diajukan kepada komisi anggaran untuk di bahas dalam rapat anggaran tahunan.

RKAP ini selanjutnya disahkan oleh *Board of Director* dan anggaran siap untuk dilaksanakan. Penyusunan anggaran seperti ini menimbulkan komitmen pada diri penyusun anggaran untuk melaksanakan anggaran, sehingga anggaran selain sebagai alat perencanaan juga sebagai alat pengendalian.

Pengesahan anggaran oleh *Direktur* dan oleh *Board of Director* sebelum dijalankan merupakan kebijakan yang tepat dan sesuai dengan esensi pengendalian. Anggaran sebagai pedoman kerja dan alat pengendalian harus mempunyai hukum formal. Kedudukan hukum yang kuat ini di karenakan pengesahan anggaran dilakukan oleh individu atau lembaga yang memiliki wewenang dan kedudukan yang lebih tinggi dari pada penyusunan anggaran.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis perbandingan antara data-data pada PT Sanoh Indonesia dengan teori akuntansi pertanggungjawaban maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sudah tepat. Hal ini disebabkan karena kondisi atau keadaan perusahaan yang sudah menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Perusahaan telah memenuhi kriteria yang ada dalam akuntansi pertanggungjawaban yaitu terdapat struktur organisasi, desentralisasi keputusan, pengendalian manajemen dan penyusunan anggaran yang sesuai dengan teori akuntansi pertanggungjawaban.

Berikut ini kesimpulan data-data perusahaan:

1. Struktur organisasi

Tipe struktur organisasi PT Sanoh Indonesia merupakan organisasi fungsional, dan dibagi menjadi unit-unit organisasi atau pusat-pusat pertanggungjawaban. Penentuan unit organisasi fungsional ini disesuaikan dengan wewenang manajer untuk mengambil keputusan. Struktur organisasi pada PT Sanoh Indonesia terdiri dari tiga tingkatan manajemen, yaitu Direktur, manajer, dan kepala bagian.

2. Desentralisasi keputusan

Struktur organisasi perusahaan yang berbentuk fungsional sebenarnya memperlihatkan bahwa kekuatan dikonsentrasikan pada puncak organisasi, walaupun demikian Presiden Direktur telah memberikan wewenang kepada manajer untuk mengambil keputusan berkenaan dengan tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Oleh karena itu manajer pusat pertanggungjawaban yang mempunyai tanggung jawab atas perencanaan dan pengendalian aktivitas operasional dapat membuat keputusan tanpa tergantung kepada Presiden Direktur sesuai dengan wewenang yang dimiliki.

3. Pengendalian manajemen

Dalam hal pengendalian manajemen, PT Sanoh Indonesia telah menentukan pusat-pusat pertanggungjawaban. Pengelompokan pusat pertanggungjawaban sudah tepat, dengan mempertimbangkan tugas-tugas dan proses kerja serta melihat masukan dan keluaran dari setiap departemen di PT Sanoh Indonesia. *Factory department* yang membawahi fungsi *production, quality control & engineering*, dan *production engineering* dikelompokkan sebagai pusat biaya, begitu pula dengan *finance department, Human Resources Development Department* dan *Internal audit* dikelompokkan sebagai pusat biaya. *Marketing department* dikelompokkan sebagai pusat pendapatan.

Aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan dalam pengendalian manajemen telah dilakukan sehingga setiap pusat pertanggungjawaban dapat dievaluasi kinerjanya.

4. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran biaya meliputi unsur-unsur pertimbangan yaitu penyusunan anggaran disetiap tingkatan manajemen, prosedur penyusunan anggaran yang melibatkan manajer-manajer pusat pertanggungjawaban, dan organisasi anggaran. Ketiga unsur diatas terdapat pada PT Sanoh Indonesia. Dengan demikian penyusunan anggaran di setiap tingkatan manajemen sebagai syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban sudah terpenuhi.

B. Saran

1. Implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban yang sudah tepat, sebaiknya didukung dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan operasional sampai manajer puncak
2. Perusahaan telah menetapkan pengambilan keputusan secara desentralisasi, maka sebaiknya desentralisasi keputusan dilaksanakan secara konsisten.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N., Dearden, John. & Bedford, Norton M. (1992). *Sistem Pengendalian Manajemen*, (diterjemahkan oleh Agus Maulana), Jilid I, Edisi ke-6, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, Robert N., Dearden, John. & Bedford, Norton M. (1993). *Sistem Pengendalian Manajemen*, (diterjemahkan oleh Agus Maulana), Jilid II, Edisi ke-6, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Anthony, Robert N. & Govindarajan V. (2002). *Sistem Pengendalian Manajemen*, (diterjemahkan oleh Drs. F.X. Kurniawan Tjakrawala, M. Si, Ak)Edisi Pertama, Salemba Empat.
- Garrison, Ray H. (2000). *Akuntansi Manajemen*. Edisi I, Jakarta: Salemba Empat
- Adisaputro, G., & Asri, Marwan. (1996) *Anggaran Perusahaan*, Edisi ke-3, Yogyakarta:BPFE
- Halim, Tjahyono, Husain. (1998). *Sistem pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Handoko, Hani (1995). *Manajemen*. Edisi Kedua . Yogyakarta: BPFE
- Hansen, Don R; dan Mowen, Maryanne M. (1997). *Akuntansi Manajemen*. Jilid II, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Horngren, Charles T. (1991). *Pengantar Akuntansi Manajemen*, (diterjemahkan oleh Badjuri), Edisi Ke-6, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mulyadi, (1997). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, Edisi Ke-2, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simamora, Henry (1999). *Akuntansi Manajemen*. Cetakan pertama. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. (1994). *Akuntansi Biaya*, Edisi keempat, Yogyakarta: BPFE.
- Stoner, James (1986). *Manajemen*. Edisi kedua, Jilid I, Jakarta: Erlangga



P.T. SANOH INDONESIA

Jl. Inti II Blok C - 4 No. 10 Kawasan Industri Hyundai Cikarang - Bekasi 17550
Phone : (021) 89907965, Hujung : Fax : (021) 8974445

Cikarang, 3 Februari 2004

Kepada Yth
Ketua Jurusan Akuntansi
Universitas Sanata Dharma
Mrican Tromol Pos 29
Yogyakarta

Membalas surat saudara nomor 676/PDI/FI/X/03 dengan ini diberitahukan bahwa kami tidak keberatan memberikan ijin kepada:

Nama : Prita Retnaningsih
No. Mahasiswa : 992114115
Jurusan : Akuntansi
Universitas : Sanata Dharma

untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsinya.

Perlu kami ingatkan bahwa data atau informasi yang diperoleh selama penelitian tersebut semata-mata sebagai bahan penulisan skripsi karya tulis dan bukan untuk keperluan yang lain.

Setelah selesai kepada yang bersangkutan diminta menyerahkan 1 (satu) eksemplar skripsi karya tulis tersebut kepada kami untuk bahan referensi di perpustakaan perusahaan kami.

Demikian atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih dan kepada yang bersangkutan agar memanfaatkan kesempatan tersebut dengan sebaik-baiknya.

Hormat kami,
PT Sanoh Indonesia


Faustinus Welle

DAFTAR PERTANYAAN

A. Struktur Organisasi

1. Apakah jenis struktur organisasi yang digunakan?
2. Bagaimana bagan struktur organisasi?
3. Bagaimana deskripsi tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian?

B. Desentralisasi Keputusan

1. Bagaimana perusahaan melakukan proses desentralisasi keputusan?
2. Bagaimana perusahaan membagi tugas kepada tiap-tiap bagian?
3. Bagaimana perusahaan memberikan tanggung jawab kepada tiap-tiap bagian?
4. Bagaimana pemberian kebebasan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan atasan?
5. Siapa yang mengambil keputusan dalam perusahaan?

C. Pengendalian Manajemen

1. Bagaimana proses pengendalian manajemen?
2. Aktivitas apa yang telah dikerjakan dalam pengendalian manajemen?
3. Apakah perusahaan telah melakukan pengelompokan terhadap pusat pertanggungjawaban?
4. Bagaimana cara pengelompokan pusat pertanggungjawaban?

D. Penyusunan Anggaran

1. Apa yang menjadi pedoman dalam penyusunan anggaran?
2. informasi apa yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran?
3. Pada akhir bulan/tahun dilakukan perbandingan atau tidak?
4. Jika dilakukan tujuannya untuk apa?
5. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran?

