

Analisis Penentuan Cost Center sebagai Dasar Penyusunan Master Budget dalam Pengukuran Kinerja Manajemen pada PT Daya Sumber Makmur di Pontianak

Novianty

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Widya Dharma Pontianak

Email: noviantynovi1611@gmail.com

Abstract

The purpose of this research is (a) to know the importance of determination of cost center as base for compilation of master budget in measurement of management's performance at PT Daya Sumber Makmur in Pontianak, (b) to know determination process of cost center as base compilation of master budget in measurement of management's performance at PT Daya Sumber Makmur in Pontianak. The techniques of data collection is through interview with PT Daya Sumber Makmur's employees and management, case study, and the study of cost center list and master budget. The method of data analysis used is descriptive method by collecting, processing, and describing object of research based on actual facts as they are. The result of research indicates that stipulating of cost center will become the basis for the management in compiling master budget to be applied in company operational activity so that expense efficiency is reached, management performance can be measured relevantly, and facilitate management to take decision. Compilation process of master budget starts with determination of cost center, compilation of budget holder, compilation of budget identification, and the last is the arrangement of master budget which can measure the management's performance relevantly.

Key Words: *cost center, master budget, performance management*

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah (a) untuk mengetahui pentingnya penetapan *cost center* sebagai dasar penyusunan anggaran induk dalam pengukuran kinerja manajemen pada PT Daya Sumber Makmur Pontianak, (b) untuk mengetahui proses penetapan *cost center* sebagai basis penyusunan anggaran induk dalam pengukuran kinerja manajemen pada PT Daya Sumber Makmur Pontianak. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dengan karyawan dan manajemen PT Daya Sumber Makmur, studi kasus, dan studi daftar pusat biaya dan anggaran induk. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif dengan mengumpulkan, mengolah, dan mendeskripsikan objek penelitian berdasarkan fakta yang sebenarnya sebagaimana adanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penetapan *cost center* akan menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun anggaran induk yang akan diterapkan dalam kegiatan operasional perusahaan sehingga tercapai efisiensi biaya, kinerja manajemen dapat diukur secara relevan, dan memudahkan manajemen dalam mengambil keputusan. Proses penyusunan anggaran induk dimulai dengan penetapan pusat biaya, penyusunan anggaran, penyusunan identifikasi anggaran, dan terakhir adalah penyusunan anggaran induk yang dapat mengukur kinerja manajemen secara relevan.

Kata Kunci: *cost center, master budget, kinerja manajemen.*

A. Pendahuluan

Pada umumnya setiap perusahaan pasti menyusun anggaran (*budget*) sebagai pedoman untuk menjalankan kegiatan operasional maupun sebagai sarana kontrol terhadap pelaksanaannya di masa mendatang. Manajemen PT Daya Sumber Makmur yang didirikan sejak tahun 2008 sangat memperhatikan penyusunan anggaran (*budget*) untuk menilai dan mengontrol kinerja manajemen. Pada saat perusahaan mulai dijalankan, perhatian manajemen lebih difokuskan pada masalah pembukaan dan pembebasan lahan, serta kegiatan operasional utama lainnya. Kegiatan-kegiatan lain seperti masalah administrasi dan pembukuan menjadi terabaikan karena kurangnya personil dan kontrol dari manajemen perusahaan. Akibatnya timbul banyak masalah, terutama masalah pembukuan yang memicu terjadinya peningkatan biaya operasional perusahaan.

Manajemen perusahaan segera mengambil kebijakan untuk menyusun anggaran yang dapat mengevaluasi dan mengontrol jalannya operasional perusahaan. Kebijakan ditempuh dengan membentuk departemen khusus yang disebut departemen *budget control and cost analysis* yang bertugas untuk menentukan *cost center* perusahaan, mengkoordinasikan berbagai jenis usulan dari departemen-departemen untuk kemudian disusun menjadi rancangan anggaran induk (*master budget*), dan memastikan semua departemen telah menjalankan prosedur dan kegiatannya sesuai dengan *master budget* yang telah disusun tersebut. Setelah itu, manajemen perusahaan segera menentukan *cost center* (pusat biaya) yang akan menjadi *user* atau pengguna akhir anggaran.

Proyek penentuan *cost center* merupakan tugas yang cukup berat bagi manajemen perusahaan karena peran penting *cost center* yang dapat menunjukkan departemen-departemen yang membelanjakan anggaran perusahaan. Proses penentuan *cost center* sampai dengan penyusunan *master budget* pada PT Daya Sumber Makmur tentunya juga melewati berbagai tahapan yang cukup penting untuk dijalankan sehingga penulis tertarik untuk membahas mengenai "Analisis Penentuan *Cost Center* Sebagai Dasar Penyusunan *Master Budget* Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Pada PT Daya Sumber Makmur di Pontianak".

B. Kajian Teoritis

Menurut Jae K. Sim dan Joel G. Siegel: "Pusat tanggung jawab adalah sebuah segmen perusahaan yang bertugas melakukan pengawasan bagi pengukuran kinerja manajer" (Shim dan Siegel, 2001:298).

Tugas pengawasan tersebut meliputi pengeluaran biaya, pendapatan, serta dana investasi dan oleh karenanya mungkin perlu dibentuk sebuah pusat guna melakukan pengawasan. Pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan menjadi 4 tipe (Hansen dan Mowen 2009:561), yaitu:

1. Pusat Biaya (*Cost Center*) – Manajernya bertanggung jawab terhadap biaya.
2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*) – Manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan.
3. Pusat Laba (*Profit Center*) – Manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan dan biaya.
4. Pusat Investasi (*Investment Center*) – Manajernya bertanggung jawab terhadap penjualan, biaya, dan investasi modal.

Cost center adalah istilah dalam akuntansi yang bisa disamakan pengertiannya sebagai departemen. *Cost center* juga mengkonsumsi masukan dan menghasilkan

keluaran, namun keluaran pusat biayanya tidak diukur dalam bentuk pendapatan karena manajer pusat biaya tidak dapat mengendalikan penjualan atas keluaran yang dihasilkannya dan keluaran pusat biaya tidak dapat atau sulit diukur secara kuantitatif. *Master budget* dapat digunakan untuk menyajikan rencana operasi dan finansial manajemen untuk periode tertentu (biasanya satu tahun) dan menyajikan seperangkat *budgeted financial statement*.

Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen mendefinisikan *master budget* (anggaran induk) sebagai berikut: "Rencana keuangan komprehensif bagi organisasi secara keseluruhan. Anggaran *induk* biasanya untuk periode satu tahun sesuai dengan tahun fiskal perusahaan. Anggaran tahunan dipecah dalam anggaran kuartal dan bulanan" (Hansen dan Mowen, 2009:425).

Menurut William K. Carter dan Milton F. Usry: "Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh manajemen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dilaksanakan dapat meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan, dan kristalisasi rencana. Anggaran tersebut juga menciptakan kecocokan internal dan kebulatan suara atas tujuan di antara manajer dan pekerja yang lebih besar" (Carter dan Usry, 2006:13). Penganggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Dalam proses penyusunan anggaran tersebut, ditunjuk manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan rencana kerja dan dialokasikan berbagai sumber daya yang diperlukan kepada manajer yang bersangkutan.

Menurut Charles T. Horngren dan kawan-kawan: "Anggaran biasanya memiliki periode waktu yang telah ditetapkan, seperti satu bulan, satu kuartal, satu tahun, dan lain-lain. Periode-periode tersebut bisa dipecah lagi ke dalam sub periode. Misalnya, anggaran kas 12 bulanan bisa dipecah ke dalam periode bulanan sebanyak 12 bulan sehingga arus kas masuk dan arus kas keluar dapat dikoordinasikan secara lebih baik" (Horngren et. Al, 2008:216).

C. Metode Penelitian

Bentuk penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode survei. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi dan studi dokumenter. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menganalisa kondisi awal sebelum perusahaan memiliki *cost center* dan *master budget*. Proses analisa selanjutnya dilakukan melalui penjabaran proses pembentukan *cost center* dan *master budget* pada perusahaan.

D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Kondisi Permasalahan Akibat Penentuan dan Implementasi *Cost Center* yang Tidak Tepat pada PT Daya Sumber Makmur

Struktur organisasi PT Daya Sumber Makmur pada awal berdirinya yaitu 2018 masih sangat sederhana. Saat itu, fokus manajemen lebih diarahkan pada kegiatan pembebasan atau pembukaan lahan. Pada tahun 2009, manajemen perusahaan gencar melakukan program pembangunan dan penataan areal perkebunan. Akan tetapi, hal tersebut tidak didukung dengan penambahan karyawan. Manajemen perusahaan tidak dapat menafsirkan laporan keuangan dan mereka menghadapi permasalahan

utama, yaitu mereka tidak dapat melacak departemen mana yang tidak menerapkan efisiensi biaya.

Dasar penyusunan anggaran perusahaan yang selama ini diterapkan tidak memenuhi syarat karena manajemen perusahaan tidak menentukan dan mengidentifikasi *cost center* secara tepat terlebih dahulu. Bukti empiris berupa pembebanan semua biaya untuk kegiatan operasional kebun yang dibebankan ke dalam perkiraan biaya pra operasional perusahaan. *Cost center* atas biaya pra operasional yang nilainya semakin menggelembung tersebut dipusatkan atau dilimpahkan pada satu departemen saja, yaitu departemen *Legal Public and Corporate Affairs* (LPCA). Padahal seharusnya *cost center* atas biaya pra operasional dilimpahkan ke departemen *Palm Oil*.

Penentuan *cost center* yang tidak tepat juga mengakibatkan terjadinya kekeliruan dalam penyusunan *master budget*, yang pada akhirnya berdampak negatif bagi penyusunan sub-sub anggaran lainnya. Hal tersebut juga mengakibatkan tidak adanya pelimpahan wewenang yang tepat dalam setiap departemen, penyimpangan-penyimpangan dalam penggunaan biaya tidak dapat dideteksi, dan sistem akuntansi secara program tidak dapat diterapkan.

2. Pentingnya Penentuan *Cost Center* sebagai Dasar Penyusunan *Master Budget* dalam Pengukuran Kinerja Manajemen pada PT Daya Sumber Makmur

Permasalahan pokok yang dihadapi manajemen perusahaan adalah kesalahan dalam menentukan dan mengidentifikasi *cost center* yang tepat untuk menyusun *master budget* sehingga kinerja manajemen tidak dapat diukur secara jelas. Berdasarkan kondisi permasalahan yang dihadapi, manajemen perusahaan segera mengambil kebijakan untuk menentukan dan mengidentifikasi pusat biaya (*cost center*) yang bisa menunjukkan *user* atau departemen yang akan membelanjakan anggaran perusahaan. Langkah pertama dalam menyusun anggaran adalah manajemen harus mengetahui *mainstream* atau *core business* yang ada dalam perusahaan itu sendiri. Setelah mengetahui *core business* perusahaan, manajemen harus mengetahui departemen mana yang merupakan penggerak ekonomi perusahaan tersebut.

Bagi PT Daya Sumber Makmur, departemen *Palm Oil* dan departemen *Legal Public and Corporate Affairs* (LPCA) merupakan departemen teknis yang berperan penting dalam pembangunan kebun kelapa sawit. Departemen LPCA bertugas untuk membebaskan lahan dan menyelesaikan setiap persoalan yang terjadi di kebun. Sedangkan departemen *Palm Oil* bertugas untuk menangani masalah pembangunan dan pengadaan infrastruktur kebun, kegiatan operasional kebun, sampai dengan pembangunan pabrik pengolahan minyak kelapa sawit. Alasan utama departemen *Legal Public and Corporate Affairs* (LPCA) dan departemen *Palm Oil* ditetapkan menjadi pusat biaya teknis karena peran penting yang dimiliki kedua departemen tersebut yang tidak dapat digantikan oleh departemen lainnya dalam perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah menetapkan departemen teknis sebagai *cost center* perusahaan. Setelah mengetahui dan menetapkan *cost center*, maka langkah berikutnya adalah menyusun *master budget* atau induk anggaran. Dari analisis permasalahan di atas, maka pentingnya penentuan *cost center* sebagai dasar penyusunan *master budget* pada PT Daya Sumber Makmur adalah dengan adanya penentuan *cost center* yang tepat, maka *master budget* yang tersusun dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen pada setiap periode.

3. Proses Penentuan *Cost Center* sebagai Dasar Penyusunan *Master Budget* dalam Pengukuran Kinerja Manajemen pada PT Daya Sumber Makmur

Proses penentuan *cost center* sebagai dasar penyusunan *master budget* perusahaan merupakan salah satu proyek yang cukup penting karena menyangkut penggunaan dana investasi yang telah ditanamkan oleh para pemegang saham. Proses penentuan *cost center* sebagai dasar penyusunan *master budget* pada PT Daya Sumber Makmur dimulai dengan penentuan dan penunjukan kedua departemen teknis dan departemen-departemen kebijakan sebagai *user* atau pengguna akhir yang akan membelanjakan anggaran perusahaan. Adapun departemen-departemen yang ada pada PT Daya Sumber Makmur di Pontianak terdiri dari :

TABEL 1
PT DAYA SUMBER MAKMUR
COST CENTER CODE AND DEPARTMENT

<i>Cost Center Code</i>		<i>Department</i>
A	1	<i>Board of Directors</i>
A	2	<i>Board of Directors</i>
B	1	<i>Finance & Accounting</i>
B	2	<i>Finance & Accounting</i>
B	3	<i>Finance & Accounting</i>
C	1	<i>Human Resource Development</i>
D	1	<i>Enterprise Application System</i>
D	2	<i>Enterprise Application System</i>
E	1	<i>Legal, Public & Corporate Affairs</i>
E	2	<i>Legal, Public & Corporate Affairs</i>
E	3	<i>Legal, Public & Corporate Affairs</i>
F	1	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
F	2	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
F	3	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
F	4	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
F	5	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
F	6	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
F	7	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>
G	1	<i>Procurement & Logistic</i>
G	2	<i>Procurement & Logistic</i>
H	1	<i>Palm Oil</i>
H	2	<i>Palm Oil</i>
H	3	<i>Palm Oil</i>
H	4	<i>Palm Oil</i>
H	5	<i>Palm Oil</i>
H	6	<i>Palm Oil</i>
H	7	<i>Palm Oil</i>
I	1	<i>Business Development</i>
G	1	<i>Research & Development</i>

Sumber: Daftar Cost Center PT Daya Sumber Makmur, 2019.

Dari Tabel 1 tersebut, dapat dilihat bahwa masing-masing departemen yang akan menjadi *cost center* perusahaan juga diberikan kode berupa huruf abjad, yaitu dari huruf A sampai dengan huruf G. Tujuan pemberian kode *cost center* adalah untuk memudahkan pengklarifikasian dan pengidentifikasian perkiraan atau akun biaya pada saat penyusunan *master budget*. Selain itu, pemberian kode *cost center* juga berguna untuk memudahkan proses pembuatan voucher-voucher pengeluaran maupun penerimaan, baik kas maupun bank perusahaan sebagai dasar pencatatan pembukuan perusahaan.

Walaupun terdapat pembagian pusat biaya, namun semua departemen dalam manajemen PT Daya Sumber Makmur merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Berdasarkan tabel kode *cost center* dan jenis departemen tersebut, manajemen juga harus menentukan *budget holder* (pemilik *budget*) yang berwenang membawahi dan mengontrol departemen-departemen tersebut. *Budget holder* setiap perusahaan dapat dibentuk dan diangkat sesuai dengan kebijakan manajemen perusahaan, jika dipandang perlu. Adapun susunan *budget holder* sesuai dengan departemen-departemen yang ada pada PT Daya Sumber Makmur dapat dilihat pada Lampiran 1.

Pada Lampiran 1, dapat dilihat bahwa masing-masing departemen yang telah ditetapkan menjadi *cost center* memiliki *budget holder* yang berwenang dan membawahi departemen-departemen tersebut. Masing-masing departemen dan *budget holder* juga memiliki kode sebanyak 2 digit angka yang akan memudahkan proses penyusunan *master budget*. Setelah mengetahui *budget holder* yang akan membawahi *cost center* dalam perusahaan, maka langkah selanjutnya adalah manajemen harus menyusun *budget identification (budget ID)* untuk memudahkan pembagian atau pelimpahan biaya sesuai dengan *cost center* yang telah ditetapkan tersebut. Selain itu, *budget ID* juga dapat digunakan dalam penyusunan *master budget*. Adapun *design budget ID* pada PT Daya Sumber Makmur dapat dilihat pada ilustrasi di bawah ini:

Design Budget ID pada PT Daya Sumber Makmur

0 2 0 1 3 0 0 2 0 4 9 0

	Departemen
	<i>Budget holder</i>
	<i>Budget category</i>
	<i>Subactivity</i> terakhir
	<i>Budget item</i>

Berdasarkan contoh di atas, maka:

	<i>Departemen</i>	Finance
	<i>Budget holder</i>	<i>Vice President Finance and Accounting</i>
	<i>Budget category</i>	<i>Operation</i>
	<i>Subactivity</i> terakhir	Perlengkapan kantor
	<i>Budget item</i>	Biaya perlengkapan kantor

Jenis *Budget category*:

- a. *Investment Pre Operation*
- b. *Investment Capex*
- c. *Operation*

Rumus *Cost Center* dan *Cost Object*:

Cost Center : Departemen + *Budget Holder*

Cost Object : Departemen yang dikenakan biaya (*user*)

Dari *design budget ID* dapat diketahui bahwa *budget ID* pada PT Daya Sumber Makmur memiliki 12 digit angka, dimana dua digit pertama menunjukkan kode departemen. Kedua buah kode angka berikutnya menunjukkan *budget holder* atau pemilik *budget*. Digit berikutnya terdiri dari 1 buah angka yang menunjukkan jenis *budget*, sedangkan ketiga digit angka berikutnya menunjukkan *subactivity* terakhir. Kemudian keempat digit angka terakhir menunjukkan *budget item* perusahaan.

Adapun *budget* kategori pada PT Daya Sumber Makmur terdiri dari 3 jenis yaitu investasi pra operasi, investasi pengeluaran modal, dan investasi operasional. Investasi pra operasional meliputi pengeluaran atas pembukaan lahan, *survey* kelayakan lahan, izin pembukaan lahan, imas tumbang, penimbunan lahan, dan lain sebagainya. Investasi pengeluaran modal berupa pembelian aktiva tetap yang umur ekonomisnya lebih dari 1 tahun dan jumlah pengeluaran melebihi 1 juta rupiah. Investasi operasional lebih diarahkan pada biaya-biaya rutin perusahaan maupun pengadaan aktiva yang umur ekonomisnya kurang dari 1 tahun, serta jumlah pengeluarannya kurang dari 1 juta rupiah.

Adapun rumus *cost center* yang diterapkan pada PT Daya Sumber Makmur merupakan gabungan antara jenis departemen dengan pemilik *budget*. Sedangkan rumus *cost object* menunjukkan departemen-departemen yang menjadi *user* anggaran. Setelah menyusun *budget ID*, maka langkah selanjutnya adalah menyusun *master budget*. Proses penyusunan *master budget* pada PT Daya Sumber Makmur berpedoman kepada pengertian akuntansi sebagai suatu seni. Jadi, bisa dikatakan bahwa rancangan kode-kode dan biaya-biaya pada *master budget* disusun berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan keahlian *accounting* perusahaan yang tentunya juga dibatasi dengan kebijakan pembukuan yang ditentukan manajemen perusahaan.

Apabila manajemen perusahaan ingin membaca dan menafsirkan suatu laporan keuangan, misalnya mengetahui berapa besar nilai penjualan dan jumlah beban usahanya, hal itu dapat lebih mudah dilakukan jika perusahaan memiliki *master budget*. Kemudian ketika top manajemen ingin mengetahui lebih mendalam mengenai departemen yang tidak menerapkan efisiensi biaya, tentunya hal ini bisa diketahui dari *master budget* dan *cost center* itu sendiri. Jadi, *master budget* dan *cost center* pada PT Daya Sumber Makmur lebih dibutuhkan untuk mengakomodir kebutuhan pertanyaan seputar laporan keuangan, seperti departemen mana yang tidak menerapkan efisiensi biaya dan dimana letak inefisiensi biaya tersebut. Adapun contoh *master budget* beberapa departemen pada PT Daya Sumber Makmur dapat dilihat pada Lampiran 2.

Dari Lampiran 2, kita dapat melihat *master budget* pada PT Daya Sumber Makmur disusun berdasarkan *design budget ID* yang memiliki kode sebanyak 9 digit

angka, dimana masing-masing kode angka menunjukkan departemen, *budget holder*, *budget category*, *subactivity* terakhir, dan *budget item*. Dari *master budget* tersebut dapat dilacak departemen, pemilik *budget*, jenis anggaran, aktivitas biaya, dan jenis biaya yang membentuk suatu *item* biaya yang diperkirakan akan terjadi dalam perusahaan.

Manajemen perusahaan tentunya telah melakukan analisis terhadap anggaran-anggaran pada periode lalu dan belajar dari pengalaman-pengalaman masa lalu untuk merencanakan dan menyusun biaya-biaya yang akan menjadi unsur pembentuk *master budget*. *Master budget* yang telah tersusun juga dapat digunakan sebagai dasar pembuatan sub-sub anggaran untuk memudahkan kegiatan operasional perusahaan, seperti anggaran biaya, anggaran pembelian, dan lain sebagainya. Selain itu, *master budget* juga dapat digunakan sebagai dasar pembuatan *Chart of Account* (COA) perusahaan yang berfungsi sebagai pedoman penyusunan anggaran-anggaran dan laporan keuangan perusahaan.

E. Penutup

Penentuan *cost center* yang tepat akan menjadi landasan kuat bagi manajemen PT Daya Sumber Makmur untuk menyusun *master budget*. Proses penyusunan *master budget* dimulai dengan penentuan *cost center*, penyusunan *budget holder*, penyusunan *budget identification*, dan *master budget* yang dapat mengukur kinerja manajemen secara relevan. Saran yang diberikan Penulis yaitu sebaiknya manajemen perusahaan harus meminta pertanggungjawaban *budget holder* atas selisih atau *variance* antara realisasi dengan anggaran, serta setiap departemen dalam perusahaan selalu menerapkan efisiensi dalam segala bidang sehingga departemen-departemen yang telah ditunjuk menjadi *cost center* benar-benar memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Carter, William K., dan Milton F. Usry. 2006. *Cost Accounting*. Buku pertama, edisi ketiga belas. Salemba Empat: Jakarta.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku pertama, edisi kedelapan. Salemba Empat: Jakarta.
- Horngren, Charles T. 2010. *Pengantar Akuntansi Manajemen*. Jilid pertama, edisi keenam. Erlangga: Jakarta.
- Horngren, Charles T. Foster and S. Datar. 2003. *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. International edition, eleventh edition. Prentice Hall International. Inc. Upper Saddle River: New Jersey.
- _____. 2008. *Akuntansi Biaya: dengan Penekanan Manajerial*. Edisi kedua belas, jilid pertama. Erlangga: Jakarta.

- Lubis, Arfan Ikhsan. 2010. *Akuntansi Keperilakuan*. Edisi kedua. Salemba Empat: Jakarta.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Edisi kedua. STIE YKPN: Yogyakarta.
- Nafarin M., 2018. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Salemba Empat: Jakarta.
- PT Daya Sumber Makmur. 2019. *Daftar Cost Center*. PT Daya Sumber Makmur: Pontianak.
- _____. 2019. *Daftar Departemen dan Budget Holder*. PT Daya Sumber Makmur: Pontianak.
- _____. 2019. *Daftar Design Budget Identification*. PT Daya Sumber Makmur: Pontianak.
- _____. 2019. *Daftar Master Budget*. PT Daya Sumber Makmur: Pontianak.
- Shim, Jae K., dan Joel G. Siegel. 2000. *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-langkah Penganggaran*. Erlangga: Jakarta.
- Suratman, Adji. 2010. *Good Corporate Governance: Konsep dan Permasalahan*. Tintamas Indonesia: Jakarta.
- Warindri, Armila Krisna. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi pertama, cetakan pertama. Graha Ilmu: Yogyakarta.

LAMPIRAN 1
PT DAYA SUMBER MAKMUR
DEPARTMENT, BUDGET HOLDER AND CODES

Code Dept		Code Budget Holder		Department	Budget Holder
0	1	0	1	<i>Board of Directors</i>	<i>Managing Director</i>
0	1	0	2	<i>Board of Directors</i>	<i>Director Operation</i>
0	2	0	1	<i>Finance & Accounting</i>	<i>Vice President F&A</i>
0	2	0	2	<i>Finance & Accounting</i>	<i>Senior Manager Treasury & Accounting</i>
0	2	0	3	<i>Finance & Accounting</i>	<i>Senior Manager Budget control & Cost Analysis</i>
0	3	0	1	<i>Human Resource Development</i>	<i>Human Resource Operation</i>
0	4	0	1	<i>Enterprise Application System</i>	<i>Senior Manager Business Technology</i>
0	4	0	2	<i>Enterprise Application System</i>	<i>Head Enterprise Application System</i>
0	6	0	1	<i>Legal, Public & Corporate Affairs</i>	<i>Vice President License & Public Affairs</i>
0	6	0	2	<i>Legal, Public & Corporate Affairs</i>	<i>Vice President Corporate Affairs</i>
0	6	0	3	<i>Legal, Public & Corporate Affairs</i>	<i>Region Controller HR, Legal, Public Affairs</i>
0	7	0	1	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Head Estate Finance Audit</i>
0	7	0	2	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Head Quality, Resource & Practice Control</i>
0	7	0	3	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Manager QRP Field Controller</i>
0	7	0	4	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Manager Operation Control & Administration</i>
0	7	0	5	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Manager Operation Planning & Analysis</i>
0	7	0	6	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Manager Regulatory & Practice Assurance</i>
0	7	0	7	<i>System, Standard & Performance Assurance</i>	<i>Head Civil & Engineering</i>
0	8	0	1	<i>Procurement & Logistic</i>	<i>Vice President Procurement & Logistic</i>
0	8	0	3	<i>Procurement & Logistic</i>	<i>Manager Procurement Agro Material, Sparepart</i>
0	9	0	1	<i>Palm Oil</i>	<i>Region Controller Palm Oil Estates & Mills</i>
0	9	0	2	<i>Palm Oil</i>	<i>Area Controller Palm Oil Estates & Mills</i>
0	9	1	2	<i>Palm Oil</i>	<i>Estate Controller Operation - Kebun Menyuke & Ngabang</i>
1	0	0	1	<i>Business Development</i>	<i>Manager - Business Development</i>
1	1	0	1	<i>Research & Development</i>	<i>Manager - Research Development</i>

Sumber: Daftar Departemen dan Budget Holder PT Daya Sumber Makmur, 2019.

LAMPIRAN 2
PT DAYA SUMBER MAKMUR
BUDGET ID AND BUDGET

<i>Budget ID</i>	<i>Budget</i>
0201.3001.0593	<i>Operation - Operasional Kantor - Penyediaan Perlengkapan Kantor - Printing</i>
0201.3004.0606	<i>Operation - Operasional Kantor - Administrasi Bank - Biaya Administrasi Bank</i>
0402.2001.0067	<i>Investment (Capex) - Software License - Software License - Back-End Software</i>
0402.3002.0530	<i>Operation - Regular Maintenance & Service (Subscription) - Software Maintenance</i>
0502.2001.0050	<i>Investment (Capex) - Racks & Cabling System - Racks & Cabling System</i>
0502.2001.0051	<i>Investment (Capex) - Racks & Cabling System - Racks & Cabling System</i>
0601.1004.0003	<i>Investment (Pre Op) - Perizinan - Izin Survey - Akomodasi (Penginapan)</i>
0601.1006.0019	<i>Investment (Pre Op) - Perizinan - Perolehan Amdal - Biaya Sidang</i>
0601.1006.0002	<i>Investment (Pre Op) - Perizinan - Perolehan Amdal - Transportasi</i>
0601.1006.0003	<i>Investment (Pre Op) - Perizinan - Perolehan Amdal - Akomodasi (Penginapan)</i>
0601.1007.0002	<i>Investment (Pre Op) - Perizinan - Izin Usaha Perkebunan (IUP) - Transportasi</i>
0601.1008.0002	<i>Investment (Pre Op) - Perizinan - Perolehan Izin Land Clearing (ILC) - Transportasi</i>
0601.1021.0023	<i>Investment (Pre Op) - Pembebasan lahan - GRTT - Ganti Rugi Tanam Tumbuh</i>
0601.1022.0023	<i>Investment (Pre Op) - Pembebasan lahan - Bukit - GRTT Bukit - Ganti Rugi Tanam Tumbuh</i>
0601.1023.0023	<i>Investment (Pre Op) - Pembebasan lahan - Jalan - GRTT Jalan - Ganti Rugi Tanam Tumbuh</i>
0707.3039.0534	<i>Operation - Repair and Maintenance - Building Infrastructure - Maintenance - Kantor</i>
0707.3039.0539	<i>Operation - Repair and Maintenance - Building Infrastructure - Maintenance - Mess</i>
0707.3043.0572	<i>Operation - Office Operation - Perjalanan Dinas - Transportasi</i>
0707.3044.0577	<i>Operation - Office Operation - Pengadaan Komunikasi - Telephone / Handphone</i>
0707.3044.0032	<i>Operation - Office Operation - Pengadaan Komunikasi - Biaya Perijinan Komunikasi Radio</i>
0707.3045.0578	<i>Operation - Office Operation - Utilitas - Biaya air dan listrik</i>
0707.3045.0584	<i>Operation - Office Operation - Utilitas - Perlengkapan Rapat (Kaos, Topi, dll)</i>
0707.3045.0585	<i>Operation - Office Operation - Utilitas - Biaya Berlangganan & Keanggotaan</i>
0707.3045.0586	<i>Operation - Office Operation - Utilitas - Expedition Service & Postage</i>
0707.3046.0581	<i>Operation - Office Operation - Sewa - Sewa Alat (Jangka Pendek)</i>
0707.3046.0582	<i>Operation - Office Operation - Sewa - Sewa Ruang (Jangka Pendek)</i>
0707.3047.0587	<i>Operation - Office Operation - Keamanan - Security</i>
0707.3048.0588	<i>Operation - Office Operation - Pengadaan Konsumsi - Konsumsi</i>
0707.3048.0589	<i>Operation - Office Operation - Pengadaan Konsumsi - Beverages</i>
0707.3049.0594	<i>Operation - Office Operation - Penyediaan Office Supplies - Stationery</i>

Sumber: Daftar Master budget PT Daya Sumber Makmur, 2019.