

SERI AKUNTANSI MANAJEMEN

AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

Oleh:
I Wayan Kandi Wijaya

KERJA SAMA



PS. Manajemen
FE. Universitas Ngurah Rai



Yayasan Bali Nurani Sejati
Denpasar

2009

**AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN
(Seri Akuntansi Manajemen)**

I WAYAN KANDI WIJAYA

**Diterbitkan oleh
PS. Manajemen FE.Universitas Ngurah Rai
Bersama
Bali Nurani Sejati
Denpasar 2010**

SAMBUTAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NGURAH RAI

Dekan Fakultas Ekonomi menyambut baik tersusunnya buku ini, sebagai momen untuk memotivasi diri dalam menulis, dikalangan para dosen sebagai upaya membiasakan diri untuk menuangkan pikiran dalam sebuah tulisan yang sedikit banyak akan bermanfaat bagi pembaca umumnya yang memerlukan dan khususnya Mahasiswa yang mendalami bidang akuntansi.

Upaya yang dilakukan saudara I Wayan Kandi Wijaya, SE, AK, MM dalam menyusun buku ini patut diberikan ruang tersendiri, karena mengaplikasikan menjadikan Tri Dharma Perguruan Tinggi dalam bidang pendidikan dan pengajaran, Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat.

Lembaga berharap langkah ini dapat merangsang para dosen lainnya untuk menulis yang sangat diperlukan oleh dunia akademis.

Apa dan bagaimanapun hasilnya tanggung jawab penulis, bila ada yang kurang, kita perlu pahami dan sadari semua kekurangan yang ada.

Saya berharap buku ini dapat memperkaya tulisan tentang akuntansi khususnya akuntansi pertanggungjawaban dan koperasi, dan ada manfaatnya bagi kita semua.

Denpasar, Nopember 2009

Dekan,

Drs. I Made Santosa, Msi

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, maka buku dengan judul Akuntansi Pertanggungjawaban (Responsibility Accounting) seri Akuntansi Manajemen dapat dirampungkan. Bahasan buku ini lebih mengkaitkan bagaimana akuntansi Pertanggung jawaban dikaitkan dengan Pengendalian Anggaran sebagai upaya mencapai efektivitas dan efisiensi.

Buku ini bersumber dari hasil kajian dari pengamatan dan penelitian penulis . Sebagai aplikasi terhadap akuntansi Pertanggungjawaban sengaja dipilih pada koperasi, hal ini semata mata, penulis melihat didalamnya terdapat unit unit kegiatan sebagai pusat pusat pertanggungjawaban (Centre-centre).

Buku ini disusun sebagai upaya membantu pembaca khususnya kalangan mahasiswa dan masyarakat yang ingin memahami tentang Akuntansi Pertanggungjawaban di sebuah Koperasi yang sedang dikembangkan oleh pemerintah saat ini atau diterapkan pada perusahaan lainnya. Isi buku ini terdiri dari 8 bab, dimana secara umum isi Bab awal menguraikan Perusahaan secara umum, kemudian tentang akuntansi secara umum, Akuntansi Pertanggung jawaban, serta bagaimana mengolah dan menganalisa data tentang akuntansi pertanggungjawaban secara statistik non para metrik dengan berbagai variasi pertanyaan berkaitan dengan variabel-variabel dan unsur –unsur akuntansi pertanggungjawaban.

Penulis menyadari bahwa kemampuan penulis sangat terbatas untuk menguraikan secara detail , jika terdapat kekurangannya

,masuk dari berbagai pihak disambut dengan terbuka untuk edisi revisi sebagai penyempurnaan.

Penulis berharap mudah mudahan buku ini dapat menggugah para mahasiswa dan para dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Ngurah Rai ,untuk meneliti tentang bidang akuntansi yang lain, walaupun penulis menyadari tulisan ini masih banyak kekurangannya.

Buku ini dipersembahkan untuk almamater Fakultas Ekonomi Universitas Ngurah Rai Denpasar. Akhirnya terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga buku ini dapat diselesaikan penyusunannya.

Denpasar, 10 Nopember 2009

Penulis,

I .W.Kandi Wijaya

UCAPAN TERIMA KASIH dan PUJI SYUKUR

Dalam penyusunan buku ini penulis banyak mendapat inspirasi dan masukan baik dari lembaga maupun dari individu, sehingga dari hati nurani yang tulus penulis menghaturkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa , atas berkat, serta kekuatan inspirasi , kesehatan , yang penulis terima sehingga buku ini dapat tersusun .

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Rektor Universitas Ngurah Rai Tjokorda Gde Atmaja,SH, MH, beserta Staff pembantu Rektor, Bapak Ketua Yayasan Jagadhita Bapak Drs. Sura Aditanaya, Msi, Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Ngurah Rai ,Drs.I Made Santosa beserta staff, rekan-rekan dosen, Kejur ,Drs. I Made Sukaja, MS dan Bapak DR. Drs.A.A.Rai, Msi, yang memberikan semangat, dan masukan- masukan pada saat dilaksanakan bedah buku di Kampus Fakultas Ekonomi.

Demikian pula kepada keluarga tercinta , Ibu, istri Ni Nyoman Suriyani,SH, anakterkasih, NiWayan Ventilunadewi,atas dorongannya, dan Yayasan Bali Nurani Sejati yang mensponsori, beserta staff Ni Putu Nilawati, SE yang membantu pengetikan naskah dan penataan, serta peran staff Kantor PT.Natha Karya Indah Nusantara, atas partisipasi semua pihak dalam penerbitan.

Penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya atas bantuan moril dan moral sehingga buku ini bisa terwujud .

Denpasar, 10 Nopember 2009

I.W.Kandi Wijaya

DAFTAR ISI

SAMBUTAN	i
KATA PENGANTAR	ii
UCAPAN TERIMA KASIH	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix

Bab I Pendahuluan

1. Pendahuluan	1
2. Tujuan Penulisan	4

Bab II Perusahaan dan Manajemen

1. Pendahuluan	5
2. Perusahaan dan Tujuannya	6
3. Fungsi Perusahaan	6
4. Manajemen Perusahaan dan Fungsinya	7

BAB III Akuntansi

1. Pendahuluan	9
2. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Akuntansi	9
3. Manfaat Akuntansi	10
4. Bidang Akuntansi	10
5. Proses Akuntansi	11
6. Laporan Keuangan	12
7. Penting Sebuah Laporan Akuntansi	13
8. Pihak Pemakai Laporan Akuntansi	13

Bab IV Koperasi, Organisasi dan Akuntansi Pertanggung Jawaban

1. Pendahuluan	15
2. Model Analisis	19
3. Organisasi, Koperasi, Akuntansi Pertanggung Jawaban	20

4.	Aliran Informasi	24
5.	Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban	25
6.	Pusat-pusat Pertanggungjawaban	28
7.	Klasifikasi Biaya Atas Keterkendalian	30
8.	Pengendalian Pelaksanaan Anggaran	34
9.	Anggaran	35
10.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	40
11.	Pengertian Koperasi/KUD	47
Bab V Variabel, Dasar, Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban		
1.	Rancangan Penelitian	61
2.	Gambaran Variable	62
3.	Pemberian Skor	63
Bab VI Karakteristik Akuntansi Pertanggung Jawaban Koperasi		
1.	Struktur Organisasi	83
2.	Pemisahan dan Klasifikasi Biaya	84
3.	Sistem Akuntansi	86
4. Bab VII Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Organisasi, Koperasi		
1.	Rencana Kerja	93
2.	Sistem Pelaporan	94
3.	Penerapan Akuntan Pertanggung Jawaban	98
Bab VIII Analisis Peranan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban		
1.	Teknis Analisis	102
2.	Pengukuran Efektifitas	104
3.	Pengujian Data	106
CATATAN		110
DAFTAR PUSTAKA		113
LAMPIRAN - LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Bab IV

- Tabel 1 : Jenis Unit Usaha Koperasi 50

Bab V

- Tabel 2 : Tabulasi Jawaban Untuk Variabel struktur organisasi koperasi (pertanyaan no.1) 64
- Tabel 3 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel Strukturorganisasi koperasi (pertanyaan no.2) 65
- Tabel 4 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel Struktur organisasi koperasi (pertanyaan no.3) 66
- Tebel 5 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel struktur organisasi koperasi (pertanyaan no.4) 67
- Tabel 6 : Tabulasi Jawaban untuk variabel pemisahaan Biaya atas keterkendalian (pertanyaan no.1) 69
- Tabel 7 : Tabulasi Jawaban untuk variabel pemisahaan biaya atas keterkendalian (pertanyaan no.2) 70
- Tabel 8 : Tabulasi Jawaban untuk variabel pemisahaan biaya atas kerterkendalian (pertanyaan no.3) 71
- Tabel 9 : Tabulasi Jawaban untuk variabel sistem akuntansi 72
- Tabel 10 : Tabulasi Jawaban untuk variable sistem akuntansi (pertanyaan no.1) 73
- Tabel 11 : Tabulasi Jawaban untuk variabel anggaran (pertanyaan no.1) 74
- Tabel 12 :Tabulasi Jawaban untuk variabel anggaran (pertanyaan no 2) 75
- Tabel 13 : Tabulasi Jawaban untuk variabel anggaran (pertanyaan no.3) 76
- Tabel 14 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel Anggaran (Pertanyaan no. 3) 77
- Tabel 15 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan pertanggungjawaban (pertanyaan no.1) 79
- Tabel 16 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan pertanggungjawaban(Pertanyaan no.2) 80

• Tabel 17 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan Pertanggungjawaban (Pertanyaan no. 3)	81
• Tabel 18 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan pertanggungjawaban (Pertanyaan no.4)	82

Bab VIII

• Tabel 19 : Skoring Deviasi Anggaran dengan realisasi volume penjualan koperasi	106
• Tabel 20 : Jumlah Skor untuk variable efektivitas struktur organisasi, pemisahan biaya atas keterkendalian sistem akuntansi, anggaran, laporan pertanggungjawaban	107

DAFTAR GAMBAR

1. Gambar 1 : Pusat Pertanggungjawaban	29
2. Gambar 2 : Skema Sistem Anggaran Dalam Akuntansi Pertanggung-jawaban	40
3. Gambar 3 : Struktur Organisasi koperasi	51
4. Gambar 4 : Skema Proses Kegiatan Operasional Koperasi	60

BAB I

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dalam menunjang operasionalnya pasti memiliki struktur organisasi yang mencerminkan kerangka kerja secara manajemen yang akan mengbakup perusahaan dalam berbagai kebutuhan organisasi perusahaan.

Dalam organisasi yang digambarkan dengan struktur organisasi perusahaan akan merupakan media bagaimana manajemen akan mengambil sebuah keputusan berdasarkan mekanisme yang ditetapkan perusahaan. Seperti kita ketahui tugas manajemen hampir dipastikan mengambil keputusan, apakah keputusan sifatnya rutin , keputusan isidentil atau keputusan sifatnya sangat urgent.

Dalam mengambil suatu keputusan setiap organisasi perusahaan ataupun koperasi dan unit-unit ekonomi, akan memerlukan data dan informasi akuntansi, sesuai dengan bentuk keputusan yang akan diambil oleh manajemen. Sejauh mana data yang tersedia dapat berbicara atau membantu dalam mengambil suatu keputusan bagi pimpinan dan manajemen perusahaan tergantung tingkat validitas, dan updatenya data yang bersangkutan, serta tingkat pengalaman manajemen dalam mengambil suatu keputusan.

Disamping itu, model data akuntansi yang bersumber dari pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan oleh perusahaan merupakan data yang cukup valid dan update dalam membantu manajemen mengambil suatu keputusan. Pusat – pusat pertanggung jawaban (Centre) yang dibentuk biasanya, terdiri atas, (1) Pusat Pendapatan yang sering disebut sebagai Revenue centre , (2) pusat Biaya sering disebut sebagai Cost Centre, (3) pusat Investasi sering disebut dengan Investment Centre dan (4) pusat Laba atau profit centre. Oleh karena data dari akuntansi pertanggung jawaban dari suatu pusat pertanggung jawaban sangat membantu, manajemen,

maka data ini amatlah penting, bagi manajemen untuk melihat menganalisa perusahaan ataupun koperasi secara keseluruhan. Data yang dihasilkan oleh pusat-pusat pertanggungjawaban amat diperlukan oleh berbagai tingkat keputusan, baik keputusan ditingkat teknis maupun tingkat keputusan sifatnya strategis.

Bagaimana data akuntansi pertanggungjawaban diperoleh melalui pusat-pusat pertanggungjawaban di dalam sebuah perusahaan ataupun koperasi, maka melalui pengamatan dan penelitian yang pernah penulis lakukan, secara umum dapat dikatakan bahwa pada sebuah perusahaan, model penyajiannya sebagai sebuah laporan sangatlah spesifik, dimana laporan model ini akan disajikan jika diperlukan untuk mengambil suatu keputusan sifatnya sangat isidental di beberapa perusahaan, demikian pula halnya, jika dipandang dalam koperasi model penyajian data tersebut amatlah penting bagi koperasi dalam mengambil berbagai keputusan, hanya saja jika kita ingin melihat penerapan akuntansi pertanggung jawaban di dalam koperasi, maka model itu dapat diterapkan bukan saja untuk penyajian keputusan sifat isendental tetapi juga untuk keputusan rutinitas.

Dari sejak diterapkan rencana pembangunan lima tahunan sampai sekarang pemerintah selalu mengusahakan bagaimana dunia usaha agar dapat tumbuh dan berkembang terus sesuai perkembangan dunia usaha.

Pembangunan dunia usaha nasional diarahkan terutannya agar makin mampu berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Untuk itu kemampuan dan peranan dunia usaha nasional termasuk koperasi perlu ditingkatkan agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi tangguh dan mandiri. (Republik Indonesia, 1989: 356) 1

Untuk itu bagaimana mengembangkan perusahaan melalui pengembangan organisasi perusahaan dengan melakukan dan memfungsikan struktur organisasi demi tercapainya efektivitas dan efisien usaha, serta memudahkan pengendalian melalui pelimpahan wewenang dan tugas serta tanggungjawab terhadap bawahan secara tegas.

Berbagai pola pengendalian yang dilakukan perusahaan dan koperasi, seperti dengan menetapkan system pelaporan, system anggaran, system pengawasan terpadu, operasi dan pengukuran prestasi kerja dan pelaporan serta berbagai analisis.

Penetapan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam organisasi menjadi begitu penting dalam melaksanakan pengendalian perusahaan dan koperasi.

Anggaran digunakan sebagai alat pengendalian, dengan membandingkan apa yang dicapai dengan apa yang telah ditetapkan dalam anggaran, sehingga dapat ditentukan target pencapaian yang tidak tercatat sesuai anggaran.

Disamping itu penggunaan sistem akuntansi yang benar dan baik dalam perusahaan maupun koperasi akan dapat menghasilkan umpan balik dalam bentuk laporan yang diperlukan untuk mengawasi jalannya organisasi perusahaan maupun koperasi. (Kandi , 1992 : 4) 2

Dengan menerapkan sistem akuntansi maka pendapatan dan biaya dapat diklasifikasi dan dikelompokkan berdasarkan kode rekening yang direncanakan. 5) tesis

Dalam buku ini akan diuraikan khusus bagaimana akuntansi pertanggung jawaban, yang merupakan bagian seri Akuntansi Manajemen yang diterapkan didalam koperasi atau sekaligus dalam setiap perusahaan. Uraian dan kajian akan penulis sampaikan berdasarkan kajian yang penulis lakukan terhadap berbagai aspek Akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah model akuntansi pertanggungjawaban dalam Koperasi. Kajian didasarkan atas data dan informasi yang terdapat dalam beberapa koperasi yang pernah diteliti sebanyak 12 Koperasi Unit Desa dan sejenisnya.

BAB II

PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN

1. Pendahuluan

Setiap anggota masyarakat bebas memiliki perusahaan, sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah berdasarkan peraturan per- undang – undangan yang berlaku di Republik Indonesia.

Masyarakat dapat memiliki perusahaan melalui mendirikan dengan orang-orang sebagai partner. Setiap perusahaan yang didirikan bebas memilih bentuk Badan Usaha, apakah Perseroan Terbatas (PT), Perseroan Comanditer (CV), Firma (Fa), Perusahaan Perorangan (pribadi), maupun dalam bentuk Koperasi yang sedang digalakkan oleh pemerintah saat ini.

Pemilihan bentuk badan usaha, ditentukan atas tujuan, kepemilikan dan struktur modal.

Jika bangun usaha didirikan dalam bentuk usaha koperasi maka, perusahaan ini dimiliki anggota masyarakat yang menjadi anggota suatu koperasi. Agar usaha koperasi yang didirikan dapat berjalan sebagaimana yang direncanakan maka , Manajemen koperasi harus direncanakan sedemikian rupa, lebih-lebih koperasi akan mempertanggungjawabkan aktivitas kepada para anggota, sehingga manajemen koperasi harus memiliki model akuntansi yang diterapkan.

Model akuntansi pertanggung jawaban yang dapat diterapkan koperasi hendaknya dapat memberikan gambaran yang jelas struktur pertanggung jawaban. Manajemen Koperasi dapat menggunakan model yang sesuai. Untuk itu perlu dilakukan penelitian sebagai dasar untuk menerapkan pada Koperasi.

Berikut ini akan diuraikan model akuntansi pertanggungjawaban yang diperoleh dari penelitian yang pernah dilakukan penulis dalam

beberapa KUD di Jawa Timur, sehingga dapat dijadikan dasar analisis Model Akuntansi Pertanggungjawaban.

2. Perusahaan dan Tujuannya

Perusahaan adalah suatu organisasi yang memiliki fungsi Yuridis dan Teknik, dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan untuk mempertahankan kehidupannya dalam masa yang tidak terbatas.

Perusahaan memiliki fungsi yuridis dimaksudkan bahwa perusahaan itu hendaknya berbadan hukum yaitu didirikan atas dasar peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Memiliki Fungsi Teknis, dimaksudkan bahwa perusahaan memiliki fungsi Produksi, Marketing, Keuangan, Personalia, Administrasi dan akuntansi

Tujuan Perusahaan :

Setiap perusahaan pasti memiliki tujuan untuk mendirikan perusahaan tersebut. Secara umum tujuan perusahaan adalah untuk memperoleh laba maksimum sering disebut dengan maximum profit.

Bagaimana mewujudkan tercapai tujuan perusahaan tersebut, dengan cara memanager perusahaan dengan baik melalui manajemen yang profesional

3. Fungsi Perusahaan

Secara umum setiap perusahaan memiliki fungsi, yaitu :

- 1) Fungsi Produksi, yaitu fungsi yang berhubungan dengan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap untuk dijual.
- 2) Fungsi Marketing, yaitu fungsi yang berhubungan dengan kegiatan penjualan produk selesai yang siap dijual dengan cara yang memuaskan pembeli dan dapat memperoleh laba sesuai yang diinginkan perusahaan dengan mengumpulkan kas dari

hasil penjualan

- 3) Fungsi Keuangan, (financial), yaitu fungsi yang berhubungan dengan kegiatan keuangan atau penyediaan dana yang diperlukan perusahaan
- 4) Fungsi Personalia, yaitu fungsi yang berhubungan dengan aktivitas penyediaan dan penggunaan sumber daya manusia, sehingga perusahaan dapat melaksanakan operasionalnya
- 5) Fungsi Administrasi dan Akuntansi, yaitu fungsi yang berhubungan dengan kegiatan penentuan kebijaksanaan, pengarahan dan pengawasan perusahaan secara keseluruhan agar dapat berhasil guna (efektif) dan berdaya guna (efisien) dan fungsi akuntansi yaitu fungsi yang berhubungan dengan penyelenggaraan pencatatan, pengolahan dan penyusunan laporan, dalam arti seluas-luasnya untuk menentukan apa yang dicapai perusahaan dalam periode tertentu.

4. Manajemen perusahaan dan Fungsinya

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai tergantung pada pengelolaan setiap perusahaan.

Pengelolaan perusahaan dilakukan oleh manajemen sehingga dapat lebih memudahkan mendapat profit yang diinginkan.

Adapun Fungsi manajemen meliputi : Supriyono,1999: 7) 3

- (1) Perencanaan,**
- (2) Pengorganisasi,**
- (3) Menggerakkan, dan**
- (4) Pengendalian .**

1) Perencanaan

Adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan, yang disusun dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dan dipakaidasar untuk pengendalian kegiatan perusahaan

2) Mengorganisasi

Mengorganisasi adalah membentuk kerangka dasar dalam menentukan aktivitas dan tugas pokok dari suatu kelompok individu atau individu dalam perusahaan, meliputi, pemberian tugas, pendelegasian wewenang, pertanggung jawaban atas tugas yang diberikan.

3) Mengarahkan atau mengerakkan (Actuating)

Pengarahkan merupakan proses yang harus dilakukan manajemen agar dapat diarahkan sesuai dengan tujuan perusahaan untuk tujuan tersebut manajemen harus mengadakan perbaikan yang diperlukan dan menumbuhkan motivasi para karyawan agar dapat bekerja secara optimal sesuai rencana.

4) Pengendalian,

Adalah proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan , apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditetapkan.

BAB IV

KOPERASI, ORGANISASI DAN AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN

1. Pendahuluan

Pemerintah telah melaksanakan pembangunan, dengan menitik beratkan pada bidang ekonomi dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari Pelita I hingga era reformasi. Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan tersebut, dengan mengeluarkan berbagai aturan perundang undangan, kebijakan baik berupa kebijakan makro maupun terhadap sector Mikro pada usaha kecil, menengah dan Koperasi. Disisi lain bagaimana upaya dilakukan sector riil secara intern berbenah diri, memperbaiki kinerja intern, meliputi manajemen pengelolaan usaha, system system, termasuk system akuntansinya, yang punya andil besar dalam kemajuan suatu usaha.

Garis-garis Besar Haluan Negara (GBHN) 1988 dalam pola pembangunan jangka panjang menetapkan bahwa dalam pelaksanaan pembangunan nasional segenap kemampuan disertai kebijaksanaan serta langkah guna membantu, membimbing pertumbuhan dan meningkatkan kemampuan yang lebih besar bagi golongan ekonomi lemah untuk berpartisipasi dalam pembangunan sehingga dapat berdiri sendiri antara lain dengan meningkatkan kegiatan koperasi agar mampu memainkan peranan dalam tata ekonomi sesuai dengan prinsip percaya kepada kemampuan sendiri. (Republik Indonesia, 1989 : 327) 4

Sebagai bangun usaha ekonomi nasional selain BUMN swasta, koperasi juga memegang peranan penting dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Untuk itu koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat perlu terus didorong pengembangannya melalui pembinaan dari pemerintah. Dalam rangka pelaksanaan kebijaksanaan

GBHN menegaskan sebagai berikut :

Pembangunan dunia usaha nasional diarahkan terutama agar makin mampu berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. ***Untuk itu kemampuan dan peranan dunia usaha nasional khususnya koperasi perlu terus ditingkatkan, agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi tangguh dan mandiri. (Republik Indonesia, 1989 : 356) 5***

Bentuk koperasi yang dikembangkan di Indonesia yang bergerak di daerah pedesaan diatur dengan undang-undang nomor 12 tahun 1967, diharapkan bias berkembang seperti pelaku ekonomi yang lain dalam menunjang ekonomi nasional. Dalam pelita kelima pemerintah mengembangkan program "KUD MANDIRI".

Pembangunan KUD mandiri dimaksudkan untuk mengungkapkan pengertian tentang koperasi sebagai gerakan ekonomi masyarakat mendapat citra baik dan partisipasi dari masyarakat serta anggotanya dan dapat bekerja secara produktif. (Buletin, Koperasi, 1992 : 6) 6

KUD mandiri adalah suatu bentuk koperasi yang dapat tumbuh, berkembang atas kemampuan sendiri. Untuk membentuk KUD mandiri pemerintah telah melakukan pembinaan dalam rangka pengembangan KUD yang belum mandiri menjadi KUD mandiri.

Kriteria mandiri dituangkan dalam petunjuk Direktur Jendral Bina Lembaga Koperasi tertanggal 25 Agustus 1988 No. 1309/BLK/1988. untuk menjadi KUD mandiri maka suatu KUD harus memenuhi 13 kriteria yang ditetapkan pemerintah. (Indrajaya, 1991 : 24) 7

Untuk memenuhi kriteria tersebut koperasi harus dikelola secara professional. Pengelolaan professional dilakukan melalui pembenahan dalam bidang organisasi, dalam manajemen maupun dalam bidang usaha.

Dalam bidang organisasi dengan melakukan pembenahan dan memfungsikan struktur organisasi demi tercapainya efektifitas dan

efisiensi usaha, dan memudahkan pengendalian melalui pelimpahan wewenang dan tugas serta meminta tanggung jawab terhadap bawahan secara tegas.

Dalam bidang manajemen perlu dikembangkan alat manajemen yang dapat membantu mengambil keputusan, dan perlu diperhatikan RAPBKDP, perlengkapan kelengkapan administrasi, statistic dan laporan. (Suwandi, 1986 : 35) 8

Dalam rangka pengawasan perlu : a) Menciptakan sistem pengendalian intern , dalam rangka pengamanan harta keuangan , serta menghindari penyalahgunaan keuangan , dengan cara-cara menilai prosedur kegiatan koperasi, sistem akuntansi, pembinaan adanya hak, kewajiban, wewenang, tugas dan tanggung jawab karyawan secara tertulis dan jelas. b) Mengefektifkan sistem pengendalian pengawasan vertical , baik yang dilaksanakan oleh organisasi skunder maupun oleh anggota. (Menkeu , 1985 : 86) 9

Masalah pengendalian merupakan hal yang cukup penting dalam suatu perusahaan, demikian pula halnya terjadi pada koperasi dengan dilaksanakan pengendalian kita akan dapat mengetahui apakah tindakan yang dilakukan dalam operasional berjalan sesuai dengan yang direncanakan.

Pengendalian manajemen dapat ditinjau dari segi proses dan struktur, dimana dari segi struktur dapat dilihat dari bentuk unit organisasi dan aliran informasi diantara unit-unit.

Sedangkan prosesnya dilihat dari apa yang dilakukan manajemen untuk mengkomunikasikan informasi diantara unit-unit organisasi, diantaranya bisa melalui program anggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis.

Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja Koperasi (RAPBKOP) merupakan alat untuk melakukan pengendalian yang dibuat berdasarkan Rencana Kerja Koperasi. Semua pihak akan bekerja berdasarkan RAPB yang telah ditetapkan dan mereka dituntut

untuk untuk mematuhi anggaran yang telah disepakati. Setiap tahun anggaran selalu diperbaharui disesuaikan dengan situasi dan kondisi perekonomian. Baik unit maupun manager dan pengurus bekerja berpedoman pada rencana kerja dan anggaran.

Disamping melalui anggaran, pembuatan laporan merupakan alat pengendalian yang efektif, maka setiap organisasi koperasi memandang laporan dari setiap tingkatan organisasi sangat perlu dilaksanakan secara periodik. Berdasarkan laporan akan dapat diketahui perkembangan usaha, penyimpangan antara anggaran dan realisasi baik yang terjadi ditiap unit maupun secara global.

Penggunaan sistem akuntansi yang benar dan baik dalam koperasi akan dapat menghasilkan umpan balik dalam bentuk laporan yang diperlukan untuk mengawasi jalannya operasional koperasi.

Dengan diterapkan sistem akuntansi maka pendapatan dan biaya dapat diklasifikasikan dan dikelompokkan berdasarkan kode rekening yang direncanakan.

Pada buku ini akan diuraikan sistem akuntansi pertanggung jawaban ditinjau dari segi unsur-unsurnya yaitu dari struktur organisasi, pemisahan biaya atas keterkendalian, sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggung jawaban.. melaksanakan sistem akuntansi, melaksanakan sistem anggaran, melaksanakan sistem pelaporan secara periodik dalam bagian atau unit yang ada dalam organisasinya.

Struktur organisasinya terdiri dari unit-unit usaha yang dianggap sebagai pusat pertanggungjawaban yaitu sebagai pusat laba. Semua ini mencerminkan adanya penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam , hanya saja apakah akuntansi pertanggungjawaban telah dilaksanakan dengan benar, belum diketahui dengan jelas. Demikian pula bagaimana karakteristiknya, bagaimana peranan akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektifitas pengendalian pelaksanaan anggaran . Nah untuk menjawab pertanyaan ini , dapat disimak uraian dalam buku ini.

BAB VII

ANGGARAN DAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN ORGANISASI, KOPERASI

1. Rencana kerja

Program kerja Koperasi dituangkan dalam bentuk rencana kerja (RK) yang dipakai sebagai pedoman dasar dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Pada prinsipnya rencana kerja berisikan uraian jenis kegiatan untuk bidang dan sub bidang, disertai dengan tujuan yang ingin dicapai, sasaran kegiatan dan waktu pelaksanaan (lampiran 3). Jenis kegiatan bidang terdiri dari bidang organisasi dan bidang usaha yang menyangkut unit-unit usaha yang dimiliki. Berdasarkan rencana kerja dibuatlah Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RAPB) yang merupakan rencana yang terinci secara kuantitatif yang mencakup anggaran pendapatan dan belanja baik secara keseluruhan maupun secara unit-unit. Anggarannya terdiri dari anggaran pendapatan, anggaran biaya dan anggaran rugi laba yang dibuat dan berlaku untuk satu tahun.

Sistem pembuatan rencana kerja dan RAPB, melalui tahap pembahasan seperti diuraikan diatas yaitu tahap pembuatan rancangan, tahap pembahasan, tahap keputusan, tahap pelaksanaan dan tahap pelaporan realisasi anggaran.

Rencana kerja dan RAPB yang telah mendapat pengesahan dari rapat anggota dipakai sebagai pedoman kerja oleh pengurus maupun oleh manager dalam mengelola aktivitas Manager yang bertanggungjawab atas pengelolaan bidang usaha secara keseluruhan maupun kepala unit yang bertanggung jawab atas pengelolaan unit bekerja atas dasar rencana kerja dan anggaran yang telah ditentukan. Setiap tahun proses dan sistem

pembuatan rencana kerja dan anggaran selalu berjalan demikian, hanya setiap tahun anggaran baru disesuaikan menurut situasi dan kondisi. Masing-masing bagian menunjukkan bahwa yang terlibat dalam pembuatan anggaran adalah pengurus dan manager, dan menyatakan bahwa tiap-tiap unit selalu mentaati anggarannya masing-masing dan menyatakan bahwa dalam mencapai realisasi anggaran masih terdapat penyimpangan tetapi tidak prinsip, dan prestasi unit/bagian dilihat dari kemampuannya mentaati anggarannya.

2. Sistem Pelaporan

Sesuai dengan tugas wewenang dan tanggungjawab dalam organisasi, maka setiap bagian menyampaikan laporan pertanggungjawaban sesuai dengan sistem pelaporan Koperasi. Sistem pelaporan ditinjau dari aliran informasi dimulai dari laporan kepala unit pada manager, laporan manager kepada pengurus dan laporan pengurus dan badan pemeriksa kepada rapat anggota.

Berdasarkan data hasil penilaian dari responden menunjukkan bahwa secara formal yang membuat laporan pertanggungjawaban adalah pengurus kepada rapat anggota dan badan pengawas kepada rapat anggota. Sedangkan laporan manager maupun laporan unit hanya sebagai laporan intern untuk membantu pengurus dalam menyediakan data untuk pertanggungjawaban kepada rapat anggota tahunan. Laporan aktivitas operasional yang diselenggarakan kepala unit kepada manager dilaksanakan dalam waktu mingguan dan bulanan, sedangkan laporan manager kepada pengurus dilaksanakan tiap bulan, triwulan dan tahunan. Sedangkan laporan pertanggungjawaban pengurus kepada rapat anggota dilaksanakan setiap tahun sekali dalam rapat anggota tahunan (RAT) yang pelaksanaannya paling lambat bulan Februari.

Jenis laporan yang dilaksanakan oleh tiap unit kepada manager hanya akan dibatasi pada laporan dari unit-unit dibawah pengadaan pangan, penyaluran pupuk, penyaluran gula pasir, rice milling unit (RMU), perkreditan, pembayaran rekening listrik, laporan manager dan laporan pengurus.

Laporan tiap-tiap unit :

1. Laporan unit pengadaan pangan

Unit pengadaan pangan membuat laporan secara periodik mingguan dan bulanan kepada manager dan pengurus. Laporan yang dibuat ini adalah laporan jumlah pengembalian kredit, penggunaan kredit, keadaan barang, surat perintah pembayaran yang belum disetor ke bank dan sisa pinjaman. Bentuk laporan yang dibuat dapat dilihat pada contoh lampiran 4. Sedangkan laporan mingguan menyajikan : musim panen, plafon, maksimum kredit, jumlah kumulatif penarikan kredit, jumlah setoran, sisa kredit dan jumlah pemasukan beras ke dolog seperti pada contoh lampiran 4.

2. Laporan unit penyaluran pupuk

Laporan yang dibuat oleh unit penyaluran pupuk yaitu laporan mingguan dan laporan bulanan terdiri dari :

1) Laporan plafon kredit maksimum, jumlah penarikan kredit untuk penebusan, jumlah deposit, bunga kredit, jumlah pengembalian, sisa kredit, disposisi kredit, sisa kredit, kelonggaran tarik.

2) Laporan pertanggung jawaban penggunaan kredit.

Laporan ini menguraikan tentang plafon kredit, jumlah kumulatif penarikan kredit, bunga kredit, jumlah pengembalian kredit, sisa kredit, kelonggaran tarik kredit, lihat lampiran 5.

3. Laporan Unit Penyaluran Gula pasir

Laporan yang dibuat oleh penyaluran gula pasir adalah laporan perhitungan rugi laba bulanan yang terdiri dari penjualan, harga pokok penjualan, rincian rugi laba. Bentuk

laporan lihat lampiran 6.

4. Laporan Unit Rice Milling Unit (RMU)

Laporan yang dibuat oleh RMU adalah :

- 1) Laporan perhitungan rugi laba mingguan/bulanan terdiri dari : pendapatan dari jasa giling dan penjualan adval, biaya-biaya, jumlah pendapatan bersih.
- 2) Laporan perkembangan kegiatan pertanggal, yang menguraikan anggota yang dilayani, pendapatan jasa giling, biaya yang dikeluarkan dan sisa hasil usaha. Bentuk laporan lihat lampiran 7.

5. Laporan Unit Perkreditan (simpan pinjam)

Laporan yang dibuat oleh unit ini terdiri dari :

- 1) Laporan mingguan/bulanan yang menguraikan anggaran pinjaman, pendapatan lain-lain, realisasi pinjaman dan biaya-biaya yang dikeluarkan.
- 2) Laporan perkembangan kegiatan pertanggal, laporan ini menguraikan jumlah karyawan unit, jumlah nasabah, simpanan-simpanan, cadangan dana, volume pemberian pinjaman, angsuran, sisa pinjaman, pendapatan, biaya-biaya, sisa hasil usaha. Bentuk laporan lihat lampiran 8.

6. Laporan Unit Pembayaran Rekening Listrik

Laporan yang dibuat oleh unit terdiri dari :

- 1) Laporan mingguan/bulanan yang menguraikan jumlah pelanggan, jumlah penunggak, pendapatan, setoran ke PLN, biaya-biaya, Sisa Hasil Usaha.
- 2) Laporan kegiatan yang menguraikan jumlah wilayah kerja, pola, jumlah konsumen, nilai kerjasama, jumlah petugas, fee yang diterima, honor petugas, keterangan. Bentuk laporan lihat lampiran 9.

Laporan Manager kepada Pengurus

Laporan yang dibuat oleh manager kepada pengurus terdiri dari laporan :

1. Laporan bulanan tentang laporan pendapatan, biaya, sisa hasil usaha untuk seluruh unit lampiran 10.
2. Laporan triwulan tentang laporan pendapatan, biaya, sisa hasil usaha, neraca posisi 3 bulan.
3. Laporan tahunan terdiri dari laporan perhitungan rugi laba, neraca, posisi kekayaan bersih.

Laporan Pengurus kepada Rapat Anggota Tahunan (RAT)

Laporan yang dibuat pengurus kepada rapat anggota tahunan pada prinsipnya merupakan laporan pertanggungjawaban tiap tahun terdiri dari :

1. Laporan organisasi dan management terdiri dari :
 - 1) Laporan keanggotaan
 - 2) Laporan pengurus
 - 3) Laporan pemeriksaan
 - 4) Laporan kegiatan rapat, latihan-latihan, kursus-kursus pendidikan karyawan.
 - 5) Laporan lain-lain (laporan hari ulang tahun)
 - 6) Laporan administrasi
 - 7) Laporan kegiatan umum
 - 8) Laporan manajemen
2. Laporan bidang usaha
Laporan tentang bidang usaha menyangkut laporan anggaran dan realisasi tiap-tiap unit.
3. Laporan keuangan terdiri dari :
 - 1) Neraca beserta penjelasannya
 - 2) Perhitungan rugi laba beserta penjelasan
 - 3) Laporan posisi kekayaan

- 4) Laporan daftar inventaris
- 5) Laporan neraca komparatif.

Bentuk laporan lihat lampiran 11.

3. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban.

Penerapan akuntansi pertanggungjawaban , ditinjau dari konsep akuntansi pertanggungjawaban yaitu adanya pengakuan bahwa masing-masing unit mempunyai wewenang untuk mengendalikan pendapatan dan biaya yang dikeluarkan pada suatu pusat pertanggungjawaban dimana kepengurusannya, delegasi wewenang harus ditegaskan dan diukur serta dilaporkan keatas. Masing-masing unit dibebani biaya yang menjadi tanggungjawabnya serta yang berada dalam kendalinya. Dari konsep itu akan dibahas melalui pendekatan.

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi terdiri dari rapat anggota, pengurus, manager dan kepala unit. Kalau dilihat dari delegasi wewenang yang diberikan manager dan pengurus kepada kepala unit masih terbatas untuk melaksanakan tugas yang sifatnya rutin dan terprogram dalam anggaran unit.

Kepala unit hanya berwenang mengendalikan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya, inipun tidak secara tegas dinyatakan sehingga keputusan di unit kadang-kadang masih melibatkan pengurus dan manager. Ini mancerminkan masih ketatnya pengawasan, sehingga gerak dan batas wewenang terasa dibatasi. Hal ini mengakibatkan gerak pengembangan usaha unit terasa lambat. Dalam anggaran disebutkan bahwa pengelolaan secara penuh bidang usaha diserahkan kepada manager. Namun dalam penelitian ini diperoleh informasi bahwa masih ada campur tangan pengurus terlalu jauh pada pengelolaan bidang usaha. Ini terbukti dengan adanya segala kebijaksanaan dan keputusan berkaitan dengan usaha masih harus mendapat persetujuan dan pengesahan dari pihak pengurus, otorisasi yang boleh diberikan manager terhadap pengeluaran dana yang berkaitan dengan usaha masih dibatasi dan harus mendapat persetujuan pengurus.

b. Pemisahan Biaya Atas Keterkendalian

Dasar pemisahan biaya yang dilakukan adalah didasarkan atas aktivitas unit yang menyebabkan terjadinya suatu biaya. Unit mana berwenang untuk mengotorisasi suatu biaya maka biaya yang akan terjadi menjadi beban unit yang bersangkutan. Ini terbukti pada hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tanggungjawab terhadap biaya yang dikeluarkan oleh suatu unit menjadi beban unit yang bersangkutan. Dalam memisahkan biaya telah menggunakan kode rekening dalam membebankan biaya.

Masalah otorisasi dilaksanakan oleh kepala unit dan kepala bagian keuangan serta pengurus. Disamping itu telah ditentukan biaya mana yang harus dibebankan dalam suatu unit telah ditentukan dalam anggaran unit sehingga pemisahan biaya menjadi cukup jelas. Hanya saja pemisahan biaya dilakukan untuk keperluan penyusunan laporan keuangan konvensional, tetapi bukan untuk pengendalian biaya.

c. Sistem Akuntansi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya, dengan jalan menggolongkan, mencatat, meringkas biaya sesuai dengan tingkat manajemen yang bertanggungjawab.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban dilihat dari klasifikasi tata perkiraan dan pemberian kode rekening. Klasifikasi tata perkiraan yang berkenaan dengan pendapatan dan biaya tiap-tiap unit dilakukan atas urutan susunan rugi laba, sedangkan kode untuk masing-masing unit dilakukan setelah nama perkiraan .

Adapun prosedur pengumpulan biaya dilakukan sebagai berikut :

1. Bukti-bukti biaya dicatat kedalam kartu yang telah disiapkan sebagai media pembukuan.
2. Dalam kartu biaya telah digolongkan jenis biaya yang dapat dikendalikan oleh suatu unit dan yang tidak dapat dikendalikan oleh satu unit, serta digolongkan pusat biaya

dimana biaya itu terjadi.

3. Secara periodik biaya yang dapat dikendalikan dicatat dalam kartu biaya kemudian dijumlahkan dan disajikan dalam bentuk pertanggungjawaban.
4. Semua proses ini dilaksanakan oleh bagian akuntansi yang mengolah data secara keseluruhan.

d. Anggaran

Anggaran yang digunakan sebagai pedoman kerja adalah anggaran yang telah dibuat dan disahkan oleh rapat anggota. Anggaran tersebut disusun sesuai dengan unit-unit yang ada, hanya saja tidak semua melibatkan unit-unitnya dalam membuat dan pembahasan anggaran. Tiap-tiap unit hanya memberikan informasi sebagai masukan dalam penyusunan anggaran. Bentuk anggaran yang diterapkan, ada yang menerapkan anggaran global kemudian dijabarkan dalam anggaran unit, ada juga yang menerapkan anggaran yang diperinci dalam bentuk anggaran unit-unit. Anggaran yang telah ditetapkan dilaksanakan oleh kepala unit yang bertanggung jawab atas operasional di unit. Penilaian terhadap kemampuan unit dalam mencapai anggaran jarang dilaksanakan. Apapun yang dicapai oleh unit dianggap merupakan usaha yang maksimal. Permasalahan dalam sistem anggarannya adalah masih lemahnya sistem penilaian yang didasarkan atas realisasi yang dicapai unit. Sedangkan unit tidak mengajukan anggarannya sendiri ataupun tidak dilibatkan secara langsung dalam proses anggaran.

Kalau penilaian atas kemampuan unit didasarkan atas kemampuan unit mencapai anggaran, maka penilaian ini masih belum efektif, kendatipun penyimpangan (deviasi) antara realisasi dan anggaran masih menunjukkan dibawah standar deviasi. Disamping itu sistem klasifikasi biaya belum menunjang pembuatan anggaran dalam Koperasi, karena klasifikasi biaya yang dilakukan baru sampai tahap untuk kepentingan penyusunan laporan keuangan.

e. Sistem Laporan Pertanggungjawaban

Laporan yang harus dibuat oleh kepala unit kepada manager, dan laporan yang dibuat oleh manager kepada pengurus seyogyanya berisikan informasi untuk tujuan pengendalian yang lebih banyak menitik beratkan pada prestasi pusat pertanggungjawaban.

Aliran informasi dalam akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan, dimulai dari laporan kepala unit kepada manager, kemudian laporan manager kepada pengurus dan laporan pengurus kepada rapat anggota.

Hanya saja laporan yang disajikan bukan disajikan semata-mata dalam bentuk laporan biaya yang dikaitkan dengan pusat pertanggungjawaban, tetapi laporan untuk perhitungan rugi laba unit, dan laporan pengendalian kredit terutama unit pangan, unit penyaluran pupuk dan unit perkreditan.

Sedangkan laporan dari manager kepada pengurus hanya laporan rugi laba dan neraca, laporan pengurus kepada rapat anggota terdiri dari laporan bidang organisasi, laporan bidang usaha, laporan keuangan. Dengan demikian laporan yang dibuat pada setiap jenjang organisasi belum dapat digunakan sebagai dasar penilaian prestasi karena laporan yang disusun hanya laporan rugi laba konvensional, belum memisahkan biaya atas keterkendalian. Ini disebabkan karena terbatasnya informasi dalam masalah pengendalian biaya disamping adanya unsur keterbukaan yang menganggap bahwa informasi laporan yang disajikan sudah dianggap cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam mengendalikan pelaksanaan anggaran .

CATATAN

BAB I :

- 1 Republik Indonesia, Rencana Pembangunan Lima Tahun (Kelima) 1989/90-1993/94, Buku I Jakarta, 1989, Hal. 356
- 2 I Wayan Kandi Wijaya, 1992, Peranan Akuntansi Pertanggungjawaban dalam pelaksanaan anggaran pd Koperasi Jawa Timur Surabaya. hal

BAB II

- 3 Supriyono, 1999, Akuntansi Biaya, BPFE, Yogyakarta, Edisi I hal.7

BAB III

BAB IV

- 4 Republik Indonesia, 1989, REPELITA (Kelima) 1989/90-1993/94, Buku II Jakarta. Hal 327
- 5 Republik Indonesia, 1989, Repelita (Kelima) , 1989/90-1993/94, Buku I , hal 356
- 6 Buletin Koperasi, 1992, pembinaan dan pengembangan koperasi menjelang berakhirnya PJPTI, edisi Januari, Februari, Maret, Jakarta, hal.6
- 7 I Gusti Bagus Indrajaya "et.al.", 1991, Sisa Hasil Usaha dan Aliran Kas sebagai pengukur prestasi pada KUD Mandiri di Bali (Penelitian) Fak. Ekonomi Univ. Udayana, Denpasar, hal.24
- 8 Imam Suwandi, 1986, Pengembangan Koperasi di Indonesia khususnya KUD, Bhratara, Karya Aksara, Jakarta, hal. 35
- 9 Kantor Menteri Koordinator Bidang Ekonomi Keuangan Industri dan Pengawasan Pembangunan Republik Indonesia, 1985, Lokakarya Kelembagaan Koperasi/KUD (Hasil Perumusan dan Kesimpulan), Jakarta,, hal. 86.

BAB V:

- 10 Robert N Anthony and Glenn A Welsch,1981, Fundamental Of Management Accounting, Richard D Irwin Inc. Homewood Illinois, hal.382
- 11 Ray H. Garrison,1988, Akuntansi Manajemen II (Managerial Accounting) terjemahan, edisi ketiga, Yogyakarta, hal.126
- 12 Charles T. Hongren,1986, Pengantar Akuntansi Manajemen, terjemahan, Edisi keenam, Penerbit Erlangga Jakarta, jilid 1, hal.307
- 13 William E. Thomas,1973, Reading in cost accounting budgeting and control, Fouth Edition, South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, hal. 60
- 14 Ray H. Garrison, Op.Cit., hal. 127
- 15 Matz and Usry,1976, Cost Accounting Planning and Control, Sixth Edition, published by south western publishing Co, Cincinnati, Ohio Illinois, . hal. 289
- 16 Ray H. Garrison, 1987, Akuntansi Manajemen (Buku I), terjemahan, Yogyakarta, hal.9
- 17 ibid hal. 11
- 18 Robert N. Anthony, John Dearden, 1985,Sistem Pengendalian Manajemen,terjemahan, Erlangga, Jakarta, hal.195
- 19 Supriyono,1987, Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi pertama, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, hal. 215
- 20 Ray H. Garrison, Op. Cit, hal.418
- 21 Barry E. Cushing, Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989, hal. 42
- 22 Hilmy Vanoes Saboat, faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian Manajemen pada Badan Usaha Milik Daerah Tk.I Jawa Timur (penelitian) Lembaga penelitian Univ. Airlangga Surabaya, 1989, hal. 19
- 23 Ray H. Garrison, Op. Cit., Buku II, hal. 134
- 24 Robert N. Anthony, John Dearden, Op.Cit., hal. 174-177
- 25 Matz and Usry, Op. Cit., hal. 41-42
- 26 Suwardjono, 1989,Teori Akuntansi, BPFE, Yogyakarta, hal. 63

- 27 FASB, SFAC No. 6, 1985, part. 80
- 28 Supriyono, Loc. Cit., 220
- 29 Ray H. Garrison, Op.cit., hal. 418
- 30 Matz and Usry, Op.Cit.,
- 31 Supriyono, Op.cit., hal. 24
- 32 Ibid hal. 340
- 33 Robert N. Anthony, John Dearden, Op.cit., hal. 489
- 34 Ibid. hal. 492
- 35 Hilmy Vanoes Saboet, Op. cit., hal. 34
- 36 Barry E. Cushing, Op. cit, hal. 340
- 37 Charles T. Hongren, Cost Accounting A Managerial Emphasis,
Fouth Edition, Practice hall Inc. page 132
- 38 Zaki Baridwan, 1990,Sistem Akuntansi (Penyusunan Prosedur
dan Metode), edisi 4 BPFE Yogyakarta, hal. 28
- 39 Wayne I Keller and William L. Perrara, 1996,Management
Accounting For Profit Control, Second Ed.Mc.Graw hill Inc,
New York, hal. 23
- 40 Mulyadi, 1989,Sistem Akuntansi, Edisi 2, STIE, YKPN,
Yogyakarta, hal. 126
- 41 Supriyono,1989, Akuntansi Manajemen 3, Prosedur
Pengendalian Manajemen, Edisi 1, BPFE Yogyakarta , hal. 392.
- 42 Heckert.J.B., Controllership, Edisi 3, terjemahan, Erlangga,
Jakarta, hal. 550
- 43 Muslimin Nasution, 1985,Pengembangan Perkoperasian Dalam
Meningkatkan Taraf Hidup Petani Berlahan Sempit dan Tani
Dalam Koperasi Orde Ekonomi Indonesia Oleh Edi Swasono,
Universitas Indonesia, Jakarta, hal.

BAB VIII

- 44 Wayne W.Daniel, 1989, Statistik Non Parametrik Terapan,
PT.Gramedia,Jakarta, hal.226

DAFTAR PUSTAKA

1. Anthony Robert N, John Dearden, 1989, Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
2. Anthony Robert N and Glenn A Welsch, 1981, Fundamental Management Accounting, Richard D. Irwin Inc. Homewood Illinois.
3. Barry E. Cushing, 1989, Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta.
4. Garrison Ray H. 1987, Akuntansi Manajemen I (Managerial Accounting), Edisi Ketiga, Yogyakarta.
5. Garrison Ray H. 1988, Akuntansi Manajemen II (Managerial Accounting), Edisi Ketiga, Yogyakarta.
6. Hongren Charles T. 1986, Pengantar Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Penerbit Erlangga, Jilid 1, Jakarta.
7. Heckert J.B, 1986, Controllershship, Tugas Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga, Jakarta.
8. Hariati Gaffar Hamzens, 1988, Sistem Akuntansi Koperasi Pegawai Negeri di Jawa Timur, (Penelitian), Lembaga Penelitian Univ. Erlangga, Surabaya.
9. Indrajaya I. Gst. Bagus, 1991, Sisa Hasil Usaha dan Aliran Kas Sebagai Pengukuran Prestasi Pada KUD Mandiri di Bali (Penelitian), Fakultas Ekonomi Univ. Udayana, Denpasar.
10. Kwik Kian Gie, 1989, Kalau Koperasi Menjadi Perusahaan Besar, Polemik Tentang Sistem Ekonomi Nasional, Dokumentasi, Biro Informasi Data Centre For Strategic and International Studies, Jakarta.
11. Keller Wayne I and William L. Perrara, 1966, Management Accounting For Profit Control, Second Edition, Mc. Growhill Inc, New York

12. Kandi Wijaya, I Wayan, 1992, Peranan Sistem akuntansi Pertanggungjawaban dalam pelaksanaan anggaran pada Koperasi Jawa Timur, Surabaya
13. Luqman Hakim, Ag, 1991, Studi Banding Kemampulabaan Modal Sendiri KUD Mandiri dan KUD Non Mandiri di Daerah Keresidenan Kediri, (Disertasi), Fakultas Pascasarjana Univ. Airlangga, Surabaya.
14. Matz and Usry, 1976, Cost Accounting, Planning and Control, Sixth Edition, Published by south Western Publishing Cincinnati, Ohio, West Chicago.
15. Muslimin Nasution, 1985, Pengembangan Perkoperasian Dalam Peningkatan Taraf Hidup Petani Berlahan Sempit dan Tani di Orde Ekonomi Indonesia, oleh Suwasono Univ. Indonesia, Jakarta.
16. Mulyadi, 1990, Sistem Akuntansi, STIE, Yogyakarta.
17. Moedjio Slamet, 1990, Kegiatan Koperasi (KUD) Di Dalam Pengembangan Industri Kecil di Jawa Timur, (Penelitian), Pusat Penelitian Pembangunan Regional, Lembaga Penelitian Univ. Airlangga, Surabaya.
18. Suwandi Ima, 1986, Pengembangan Koperasi di Indonesia Khususnya KUD, Bhatara, Jakarta.
19. Supriyono R. A., 1987, Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan, Edisi Pertama, BPFE Yogyakarta.
20. Suwardjono, 1989. Teori Akuntansi, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta.
21. Thomas William E., 1973, Reading in Cost Accounting Budgeting and Control, Fourth Edition, South Western Publishing Co. Cincinnati, Ohio.
22. Vanoes Hilmy Saboet, 1989, Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektifitas Pengendalian Manajemen Pada Badan Usaha Milik Daerah Tingkat I Jawa Timur (Penelitian), Lembaga Penelitian Univ. Airlangga, Surabaya.
23. Zaki Baridwan, 1990, Sistem Akuntansi (Penyusun Prosedur dan Metode), Edisi Keempat, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta. abaya.

24. Zulkifli Abdullah, 1992, Pengaruh Tingkat Kewirausahaan Manager dan Ketua Terhadap Tingkat Pencapaian Tujuan KUD di Propinsi Jambi, (Disertasi), Program Pascasarjana Univ. Airlangga, Surabaya.
25. Departemen Koperasi Direktorat Jendral Bina Lembaga Koperasi, 1990, Pedoman Akuntansi Koperasi Unit Desa, Jakarta.
26. Kantor Menteri Koordinator Bidang Ekonomi Keuangan Industri dan Pengawasan Pembangunan Republik Indonesia, 1985. Lokakarya Kelembagaan Koperasi/KUD (Hasil Perumusan dan Kesimpulan), Jakarta.
27. Bulletin Koperasi, Pembinaan dan Pengembangan Koperasi Menjelang Berakhirnya PJPTI, Edisi Januari, Februari, Maret 1992, Jakarta.
28. Republik Indonesia, 1989, Rencana Pembangunan Lima Tahun (Kelima) 1989/90-1993/94, Buku I, II, Jakarta.



IWayan Kandi Wijaya, SE, Ak, MM, yang kelahiran Denpasar, 18 Agustus 1957, ini sehari-hari menjadi Dosen dpk pada Fakultas Ekonomi Universitas Ngurah Rai, Denpasar, dengan kepangkatan Lektor Kepala.

Seusai meraih gelar Sarjana Ekonomi Akuntansi (Ak) dari Universitas Airlangga, Surabaya, tahun 1992 dan Magister Management (MM) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha, Jakarta, tahun 1996, kini suami Ni Nyoman Suriyani, SH, ini sejak tahun 2008 tercatat sebagai Kandidat Doktor (S3) Universitas Hindu Indonesia.

Mantan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Ngurah Rai (200–2005) ini sejak tahun 2005 hingga sekarang juga aktif dalam kegiatan sosial, antara lain sebagai Ketua Yayasan Bali Nurani Sejati, Ketua Yayasan Putra Budaya Kesiman Kertalangu, Ketua Forum Kepemangkuan Yayasan Dharma Acarya Denpasar.

Selain itu dia juga aktif mengelola sejumlah lembaga pendidikan, di antaranya Sekolah TK Dharma Budi Laksana, Sekolah TK Putra Budaya, dan Sekolah Menengah Pertama (SMP) Sila Dharma. Sejak 2001 hingga sekarang dia juga dipercaya sebagai Ketua Badan Pemeriksa Koperasi Kopertis dan Inkindo Bali.

Sejumlah karya tulis/penelitian di bidang ekonomi dan bisnis telah dihasilkannya, antara lain: Prospek Investasi Bali; Prosedur Pembukuan pada Perusahaan Kontraktor; Performance Perusahaan Kontraktor dan Suplier; Pengembangan Usaha Peternakan Itik di Bali; Diversifikasi Usaha dalam Meningkatkan Omset; Akuntansi Pertanggungjawaban pada KUD.

Dalam bidang keagamaan/budaya dia juga telah menghasilkan karya tulis/penelitian, seperti: Pedoman Penganteb Mearu, Melaspas Wewangunan; Pedoman Penganteb di Pura Puseh; Karya Panca Bali Krama dari Konsep Ngayah.

ISBN 978-979-99541-3-8



9 789799 995413