

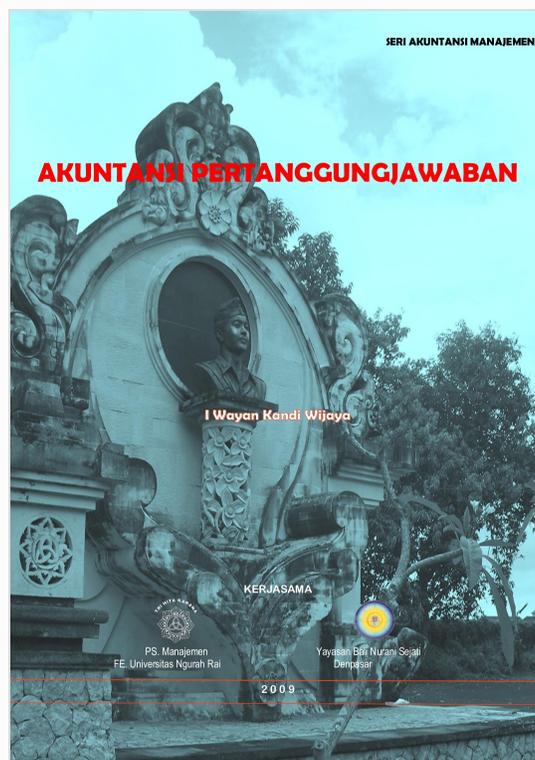


## Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: I Wayan Kandi Wijaya  
Assignment title: Economics and Business  
Submission title: Akuntansi Pertanggungjawaban  
File name: Buku\_Akuntansi\_Pertanggungjawab...  
File size: 1.4M  
Page count: 155  
Word count: 25,907  
Character count: 163,097  
Submission date: 16-Nov-2020 08:28AM (UTC+0700)  
Submission ID: 1447047916



# Akuntansi Pertanggungjawaban

*by* I Wayan Kandi Wijaya

---

**Submission date:** 16-Nov-2020 08:28AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1447047916

**File name:** Buku\_Akuntansi\_Pertanggungjawaban.pdf (1.4M)

**Word count:** 25907

**Character count:** 163097

SERI AKUNTANSI MANAJEMEN

# AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

I Wayan Kandi Wijaya

KERJASAMA



PS. Manajemen  
FE. Universitas Ngurah Rai



Yayasan Bali Nurani Sejati  
Denpasar

2009

## 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 ,masukan 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

**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 <sup>13</sup> 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

## Pendahuluan

Setiap perusahaan dalam menunjang operasionalnya pasti memiliki struktur organisasi yang mencerminkan kerangka kerja secara manajemen yang akan membakup 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 urgen.

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 up datenya 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 up date 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 menganalisis 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 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 , bahwa model penjadiannya 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 penerapannya akuntansi pertanggung jawaban di dalam koperasi , maka model itu dapat diterapkan bukan saja untuk penyajian keputusan sifat isidental tetapi juga untuk keputusan rutinitas.

Dari sejak diterapk 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 peran dunia usaha nasional termasuk koperasi perlu ditingkatkan agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi tangguh dan mandiri. 2)*

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. 3) tesis

Berbagai pola pengendalian yang dilakukan perusahaan dan koperasi dapat dilakukan , 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.

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

Disamping itu penggunaan sistem akuntansi yang benar dan baik dalam koperasi akan dapat 32 menghasilkan umpan balik dalam bentuk laporan yang diperlukan untuk mengawasi jalannya organisasi perusahaan maupun koperasi. 4) tesis

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 pertanggungjawaban, yang merupakan bagian dari 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.

#### Tujuan Penulisan

Untuk membantu pihak pihak yang memerlukan informasi berkaitan penerapan model akuntansi pertanggungjawaban, dalam berkaitan berbagai keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen, ataupun 56 pihak pihak yang ingin melakukan penelitian dalam bidang akuntansi pertanggungjawaban dalam berbagai organisasi, paling tidak informasi tersebut dapat dibantu melalui uraian dalam buku ini.

terutama bagi pihak manajemen yang keputusannya berorientasi pada data yang bersumber dari sebuah pusat pusat (centre ) yang dibentuk dalam organisasi perusahaan dimana mereka bekerja.

## DAFTAR ISI

SAMBUTAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
UCAPAN TERIMA KASIH .....	iv
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
<b>Bab I Pendahuluan</b>	
1. Pendahuluan .....	1
2. Tujuan Penulisan .....	3
<b>Bab II Perusahaan dan Manajemen</b>	
1. Pendahuluan .....	4
2. Perusahaan dan Tujuannya .....	5
3. Fungsi Perusahaan .....	5
4. Manajemen Perusahaan dan Fungsinya .....	6
<b>Bab III Akuntansi</b>	
1. Pendahuluan .....	8
2. Pengertian, Tujuan dan Manfaat Akuntansi .....	8
3. Manfaat Akuntansi .....	9
4. Bidang Akuntansi .....	9
5. Proses Akuntansi .....	10
6. Laporan Keuangan .....	11
7. Penting Sebuah Laporan Akuntansi .....	12
8. Pihak Pemakai Laporan Akuntansi .....	12
<b>Bab IV Koperasi, Organisasi dan Akuntansi Pertanggung Jawaban</b>	
1. Pendahuluan .....	18
2. Model Analisis .....	18
3. Organisasi, Koperasi, Akuntansi Pertanggung Jawaban .....	19
4. Aliran Informasi .....	23
5. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban .....	24

6.	Pusat-pusat Pertanggungjawaban .....	28
7.	Klasifikasi Biaya Atas Keterkendalian .....	31
8.	Pengendalian Pelaksanaan Anggaran .....	34
9.	Anggaran .....	35
10.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban .....	41
11.	Pengertian Koperasi/KUD .....	49
<b>Bab V Variabel, Dasar, Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban</b>		
1.	Rancangan Penelitian .....	65
2.	Gambaran Variable .....	66
3.	Pemberian Skor .....	67
<b>Bab VI Karakteristik Akuntansi Pertanggung Jawaban Koperasi</b>		
1.	Struktur Organisasi .....	86
2.	Pemisahan dan Klasifikasi Biaya .....	87
3.	Sistem Akuntansi .....	89
<b>Bab VII Anggaran dan Akuntansi Pertanggung Jawaban Organisasi, Koperasi</b>		
1.	Rencana Kerja .....	96
2.	Sistem Pelaporan .....	97
3.	Penerapan Akuntan Pertanggung Jawaban .....	100
<b>Bab VIII Analisis Peranan Sistem Akuntansi Pertanggung Jawaban</b>		
1.	Teknis Analisis .....	105
2.	Pengukuran Efektifitas .....	107
3.	Pengujian Data .....	109
	Catatan .....	113
	Daftar Pustaka .....	115
	Lampiran - lampiran	

## **DAFTAR TABEL**

### **Bab IV**

<b>Tabel 1</b> : Jenis Unit Usaha Koperasi .....	15
--	----

### **Bab V**

Tabel 2 : Tabulasi Jawaban Untuk Variabel struktur organisasi koperasi ( pertanyaan no.1 ) .....	68
Tabel 3 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel Struktur organisasi koperasi ( pertanyaan no.2 ) .....	69
Tabel 4 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel Struktur organisasi koperasi ( pertanyaan no.3 ) .....	70
Tabel 5 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel struktur organisasi koperasi ( pertanyaan no.4 ) .....	71
Tabel 6 : Tabulasi Jawaban untuk variabel pemisahaan Biaya atas keterkendalian ( pertanyaan no.1 ) .....	73
Tabel 7 : Tabulasi Jawaban untuk variabel pemisahaan biaya atas keterkendalian ( pertanyaan no.2 ) .....	74
Tabel 8 : Tabulasi Jawaban untuk variabel pemisahaan biaya atas kerterkendalian ( pertanyaan no.3 ) .....	75
Tabel 9 : Tabulasi Jawaban untuk variabel sistem akuntansi .....	76
Tabel 10 : Tabulasi Jawaban untuk variable sistem akuntansi ( pertanyaan no.1 ) .....	77
Tabel 11 : Tabulasi Jawaban untuk variabel anggaran ( pertanyaan no.1 ) .....	78
Tabel 12 : Tabulasi Jawaban untuk variabel anggaran ( pertanyaan no 2 ) .....	79
Tabel 13 : Tabulasi Jawaban untuk variabel anggaran ( pertanyaan no.3 ) .....	80
Tabel 14 : Tabulasi Jawaban untuk Variabel Anggaran ( Pertanyaan no. 3 ) .....	81

Tabel 15 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan pertanggungjawaban ( pertanyaan no.1 ) .....	82
Tabel 16 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan pertanggungjawaban ( Pertanyaan no.2 ) .....	83
Tabel 17 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan Pertanggungjawaban ( Pertanyaan no. 3 ) .....	84
Tabel 18 : Tabulasi Jawaban untuk variabel laporan pertanggungjawaban ( Pertanyaan no.4 ) .....	85

### **Bab VIII**

Tabel 19 : Skoring Deviasi Anggaran dengan realisasi volume penjualan koperasi.....	109
Tabel 20 : Jumlah Skor untuk variable efektivitas struktur organisasi, pemisahaan biaya atas keterkendalian sistem akuntansi, anggaran, laporan pertanggungjawaban .....	110

**DAFTAR GAMBAR**

<sup>12</sup> Gambar 1	: Pusat Pertanggungjawaban .....	29
Gambar 2	: Skema Sistem Anggaran Dalam Akuntansi Pertanggung- jawaban .....	41
Gambar 3	: Struktur Organisasi koperasi .....	54
Gambar 4	: Skema Proses Kegiatan Operasional koperasi .....	64

## **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 penerapannya akuntansi pertanggung jawaban di dalam koperasi, maka model itu dapat diterapkan bukan saja untuk penyajian keputusan sifat isidental 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.

<sup>22</sup> 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 <sup>32</sup> 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 pertanggungjawaban, 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.

### **Tujuan Penulisan**

Untuk membantu pihak-pihak yang memerlukan informasi berkaitan penerapan model akuntansi pertanggungjawaban, dalam <sup>56</sup> berkaitan berbagai keputusan yang dilakukan oleh pihak manajemen, ataupun pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian dalam bidang akuntansi pertanggungjawaban dalam berbagai organisasi, paling tidak informasi tersebut dapat dibantu melalui uraian dalam buku ini.

Terutama bagi pihak manajemen yang keputusannya berorientasi pada data yang bersumber dari sebuah pusat (centre) yang dibentuk dalam organisasi perusahaan dimana mereka bekerja.



## BAB II PERUSAHAAN DAN MANAJEMEN

### 1. Pendahuluan

Setiap anggota masyarakat bebas memiliki perusahaan, sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah berdasarkan peraturan perundang – 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

- 30
- 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 .**

12

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

15

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.

10

3) Mengarahkan atau menggerakkan ( 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 III AKUNTANSI**

### **1. Pendahuluan**

Seperti diuraikan diatas bahwa setiap perusahaan yang didirikan memiliki fungsi, agar perusahaan dapat berjalan seperti yang diharapkan oleh pemilik perusahaan.

Setiap perusahaan memiliki 5 <sup>34</sup> lima fungsi yaitu, fungsi Produksi, Fungsi Marketing, dan fungsi Keuangan , fungsi personalia, dan fungsi administrasi Akuntansi.

Kelima fungsi tersebut memiliki saling keterkaitan, sehingga kelima fungsi tersebut merupakan satu kesatuan utuh untuk mendukung operasional perusahaan.

<sup>14</sup> Akuntansi adalah salah satu fungsi yang cukup penting dalam menyajikan catatan catan keuangan perusahaan dalam periode tertentu selama kehidupan perusahaan dan selanjutnya menyajikan laporan keuangan dalam periode akuntansi, yang diperlukan pihak manajmen dalam menganalisis maju mundurnya perusahaan.

### **2. Pengertian , Tujuan dan Manfaat Akuntansi**

Pengertian akuntansi :

Akuntansi adalah seni mencatat transaksi keuangan <sup>79</sup> suatu organisasi secara sistematis, kronologis dalam periode akuntansi untuk disajikan dalam bentuk laporan keuangan yaitu laporan Neraca dan laporan Laba Rugi kemudian dianalisis untuk menggambarkan kemajuan dan kemuduran sebuah perusahaan.

Adapun Tujuan Akuntansi adalah :

- 1) Dapat menyajikan data keuangan dalam bentuk catatan catatan

- 2) Dapat disusun sebuah laporan keuangan Neraca dan Laporan Rugi laba
- 3) Membantu pihak manajemen untuk menyediakan data dan informasi keuangan untuk tujuan perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan
- 4) Untuk membantu semua pihak untuk memberi gambaran transaksi keuangan yang terjadi dan yang telah direcord, untuk memenuhi berbagai kepentingan.
- 5) Membantu manajemen dalam menyajikan data untuk berbagai bahan analisis.

### **3. Manfaat Akuntansi**

Adapun manfaat akuntansi adalah :

- 1) Dapat mempermudah untuk melihat transaksi secara cepat
- 2) Mempermudah untuk mengetahui keadaan perusahaan dengan membaca laporan keuangan yang tersajikan
- 3) Sebagai bahan koordinasi yang diperlukan bagi pihak manajemen dalam menjalankan perusahaan.
- 4) Sebagai bahan berbagai analisis yang dilakukan manajemen

### **4. Bidang Akuntansi**

Secara umum kita mengenal bidang akuntansi:

#### **1) Akuntansi Umum (General Accounting )**

Bidang akuntansi yang berorientasi pada bagaimana mengolah transaksi keuangan dan menyajikan dalam bentuk laporan keuangan dalam periode akuntansi.

#### **2) Akuntansi Keuangan ( Financial Accounting )**

Bidang akuntansi yang menguraikan tentang konsep, makna yang terkandung didalam elemen elemen laporan keuangan , selanjutnya bagaimana membukukan secara benar sesuai dengan penyajian dalam akuntansi

#### **3) Akuntansi Biaya ( Cost Accounting)**

Bidang akuntansi yang menguraikan tentang biaya yang terjadi dalam menentukan harga pokok penjualan serta bagaimana mencatat dan menyajikan secara benar dalam akuntansi

4) **Akuntansi Manajemen ( Management Accounting )**

Bidang akuntansi yang diperuntuk bagi manajemen, yang menguraikan bagaimana data akuntansi dapat disajikan untuk membantu pihak pihak manajemen dalam mengambil keputusan.

5) **Bidang Akuntansi Pemeriksaan ( Auditing ).**

Bidang akuntansi yang menguraikan berbagai cara dan procedure melakukan pemeriksaan atau audit untuk laporan keuangan yang telah disajikan oleh pihak perusahaan.

Berdasarkan tingkatan ( grade ) kita mengenal pembagian akuntansi :

1) **Akuntansi dasar ( Basic Accounting )**

adalah tingkat akuntansi yang diajarkan sebagai dasar-dasar dalam memahami akuntansi secara umum

2) **Akuntansi tingkat Menengah ( Intermediate Accounting )**

adalah tingkat akuntansi yang berisikan uraian materi akuntansi tingkat menengah bagi mereka yang akan mempelajari akuntansi secara mendalam

3) **Akuntansi Tingkat Mahir ( Advance accounting )**

adalah akuntansi tingkat mahir yang memberikan bagaimana memiliki pemahaman secara mendalam terhadap bidang akauntansi yang akan digeluti.

**5. Proses Akuntansi**

Dalam rangka pengolahan data yaitu dari transaksi keuangan menjadi laporan keuangan, diperlukan proses pengolahan data keuangan menjadi laporan keuangan. Secara umum proses akuntansi, adalah urutan dan prosedur-prosedur yang dilakukan dalam rangka pengolahan transaksi keuangan menjadi laporan keuangan .

Proses tersebut meliputi :

1) Mereview data transaksi

- 2) Menyusun secara terstruktur berdasarkan waktu transaksi
- 3) Mencatat dalam buku harian
- 4) Menjurnal
- 5) Memposting kedalam perkiraan buku besar
- 6) Menghitung saldo
- 7) Menyusun Neraca percobaan
- 8) Menyusun ayat ayat penyesuaian
- 9) Menyusun Neraca akhir
- 10) Menyusun Laporan Keuangan

## **6. Laporan Keuangan**

Setelah prosedur proses dilakukan, maka disusun laporan keuangan perusahaan dalam periode tertentu.

Laporan keuangan yang utama dapat disusun adalah :

- 1) Laporan Neraca adalah laporan yang menunjukkan ikhtisar kekayaan sebagai tercermin di posisi aktiva dan utang sebagai kewajiban, serta modal dan laba rugi sebagai posisi passiva dalam periode tertentu.
- 2) Laporan Rugi laba, adalah laporan yang menunjukkan perbedaan antara pendapatan yang diterima dengan biaya yang dikeluarkan dalam periode tertentu.
- 3) Laporan Perubahan Modal dan Laba rugi, adalah laporan yang menunjukkan perkembangan modal dan laba rugi dari sejak berdirinya perusahaan sebagai akumulatif modal awal ditambah dengan laba yang telah diterima.
- 4) Laporan lain lain yang diperlukan, laporan selain laporan tersebut, yang disusun untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam rangka mengambil keputusan manajemen perusahaan.

## **7. Penting Sebuah Laporan Akuntansi**

Laporan akuntansi sangat penting bagi setiap perusahaan, mengingat dari laporan tersebut dapat memberikan gambaran secara menyeluruh dari semua

transaksi yang terjadi didalam operasional perusahaan dalam satu atau beberapa periode akuntansi.

Berhubung laporan akuntansi berisikan ringkasan transaksi, maka pihak pihak yang berkepentingan dengan mudah dan cepat dapat mempelajari dan mendapat informasi dari akuntansi.

Gambaran secara menyeluruh adalah menyangkut transaksi dari awal tahun sampai dengan transaksi akhir tahun, atau transaksi dari satu tahun sampai transaksi beberapa tahun.

Laporan akuntansi menjadi amat penting, mengingat juga dari laporan akuntansi dapat dibuat berbagai laporan setelah diolah dan disusun sesuai format yang diinginkan, disamping memang laporan akuntansi dijadikan dasar analisis dalam pengambilan berbagai keputusan manajemen. Laporan akuntansi dipakai oleh berbagai pihak yang memerlukan .

## **8. Pihak Pemakai Laporan Akuntansi**

Setelah laporan tersajikan, maka laporan tersebut sangat dibutuhkan dan diperlukan oleh berbagai pihak yang berkepentingan untuk berbagai tujuan pengambilan keputusan.

Adapun pihak-pihak yang berkepentingan sebagai pemakai laporan akuntansi, laporan keuangan adalah :

- 1) Pihak Manajemen, memakai laporan keuangan untuk mengetahui laba yang diperoleh perusahaan dan posisi kekayaan utang dan modal perusahaan sekaligus mengetahui prestasi kerja yang dicapai pihak manajemen, untuk tujuan menjalankan perusahaan sekaligus mengendalikan
- 2) Pihak Pemilik (owner), memakai laporan keuangan untuk mengetahui apakah perusahaan mendapat keuntungan sesuai yang ditargetkan serta untuk menilai apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.
- 3) Serikat Pekerja, memakai laporan keuangan untuk mengetahui berapa bagian laba yang akan dibagikan kepada karyawan sebagai reward atas prestasi kerja yang dicapai.

- 4) Investor, memakai laporan keuangan untuk mengetahui retur yang diterima, sekaligus untuk mengambil keputusan apakah investor berani berinvestasi kembali sebagai usaha pengembangan investasi mereka.
- 5) Pemerintah : Dinas Pajak, Perijinan dll, memakai laporan untuk menetapkan besarnya pajak yang harus dibayar perusahaan. Dan bagi dinas yang mengeluarkan ijin untuk mengetahui besarnya modal perusahaan untuk menetapkan ijin yang akan diberikan.
- 6) Bank atau lembaga kredit, memakai laporan keuangan untuk memutuskan besarnya kredit yang diberikan sekaligus menetapkan layak tidak diberikan kredit.
- 7) Lembaga Penjamin, memakai laporan keuangan untuk memberikan klaim atas resiko yang ditanggung perusahaan lembaga penjamin.
- 8) Masyarakat Umum, untuk berbagai hal seperti menabung, berinvestasi, berasuransi dan kepentingan lainnya.

**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.

<sup>46</sup>  
***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 yng 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 <sup>16</sup> 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<sup>87</sup> diantara unit-unit organisasi, diantaranya bisa melalui program anggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis.

<sup>1</sup> 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<sup>32</sup> 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.

## **2. Model Analisis**

### **1) Model Analisis**

Model analisis yang digunakan sebagai dasar kajian terhadap aspek - aspek akuntansi pertanggungjawaban, bersifat diskritif dengan tujuan memperoleh gambaran secara umum tentang sejauh mana sistem akuntansi pertanggung jawaban yang dilaksanakan didalam sebuah perusahaan atau Koperasi. Disamping itu perlu digaris bawahi bahwa sistem akuntansi pertanggung jawaban dapat digunakan dalam meningktkan efektivitas pengendalian pelaksanaan anggaran. Dan analisis yang diterapkan bersifat kualitatif dan kuantitatif dengan menganalisa variabel sistem akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian dengan variabel daan unsur-unsur : struktur organisasi, pemisahan biaya atas keterkendalian, sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban dan realisasi dan anggaran penjualan.

### **2) Metodologi Pengumpulan data**

Dalam Penyusunan buku ini, digunakan studi pustaka, dan studi lapangan yang terfokus pada konsep dan aplikasi berdasarkan pengamatan dan penelitian terhadap objek, dilakukan sebagai berikut :

#### **(1) Identifikasi Variabel**

Identifikasi dilakukan untuk memperoleh kejelasan variabel-variabel yang dimaksud adalah :

##### **a. Struktur organisasi**

- b. Pemisahan biaya atas keterkendalian
- c. Anggaran
- d. Sistem akuntansi
- e. Laporan pertanggungjawaban.

(2) Jenis dan sumber data

Jenis data yang dikumpulkan dalam ini adalah data primer dan data sekunder. Data dikumpulkan bersumber pada data primer dan sekunder primer, baik dari pustaka maupun data lapangan.

(3) Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dilakukan untuk mengumpulkan data primer adalah dengan survey yaitu dengan cara mengumpulkan data secara langsung di lapangan dengan menggunakan daftar pertanyaan dan interview dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan kepada responden yang ada hubungannya dengan penulisan dengan menggunakan pedoman wawancara.

Dan studi pustaka dilakukan dengan melalui studi kepustakaan yang ada kaitannya dengan penulisan ini.

Data dikumpulkan dari literature, dokumentasi/publikasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain.

### 3. Organisasi, Koperasi, Akuntansi Pertanggungjawaban

#### 1) Tinjauan Umum Organisasi

Kalau sekelompok orang bekerja secara bersama-sama dalam mencapai suatu tujuan, maka mereka akan menggunakan organisasi sebagai wadahnya. Secara umum organisasi adalah suatu kerangka atau wadah segenap kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Secara dinamis dalam organisasi terjadi segenap proses kegiatan menetapkan dan membagi pekerjaan yang akan dilakukan pembatasan wewenang tugas dan tanggung jawab serta penetapan hubungan antar unit-unit atau pejabat-pejabat dalam rangka mencapai tujuan. Agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien maka disusun pedoman sebagai dasar pelaksanaan pencapaian tujuan

tersebut. Pedoman tersebut berupa <sup>7</sup> struktur organisasi yang didalamnya mencakup tugas weweng dan tanggung jawab bagian-bagian yang terdapat dalam organisasi.

Dengan berkembangnya organisasi maka pimpinan tidak mengendalikan sendiri aktivitas organisasi melainkan melimpahkan <sup>5</sup> sebagian tugas, wewenang dan tanggungjawabnya kepada bawahan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara lebih efektif dan efisien. Bawahan harus mempertanggung jawabkan pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada pimpinan. Laporan pertanggung jawaban tersebut oleh pimpinan dipakai dasar menilai keberhasilan bawahan. Laporan pertanggungjawaban tersebut disusun berdasarkan suatu sistem akuntansi pertanggung jawaban. Adanya desentralisasi tugas, wewenang dan tanggung jawab maka sistem akuntansi pertanggung jawaban merupakan suatu alternatif cara pengendalian dan penilaian.

## 2) Pengertian Dan Konsep Dasar Akuntansi Pertanggung jawaban.

Dalam kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban Anthony menyatakan :

***"Responsibility accounting collects and reports planned and actual accounting information about inputs and outputs of responsibility center". (Anthony, & Glenn , 1981 : 382) 10***

Secara umum dapat didefinisikan bahwa akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan dan melaporkan rencana dan realisasi informasi akuntansi yang berkaitan dengan masukkan dan keluaran dari suatu pusat pertanggungjawaban. Masukan tersebut <sup>16</sup> adalah sumber daya dan jasa yang digunakan oleh pusat pertanggungjawaban untuk menghasilkan keluaran dan keluaran tersebut adalah <sup>104</sup> produk atau jasa yang dihasilkan oleh suatu unit organisasi.

Ray H. Garrison memberikan batasan demikian, <sup>18</sup> bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah **suatu sistem akuntansi yang**

*disesuaikan dengan suatu organisasi sedemikian rupa sehingga biaya dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan tingkat pertanggung jawaban yang ada dalam organisasi. Masing-masing bidang supervisi yang ada dalam organisasi hanya dibebani biaya yang menjadi tanggungjawabnya dan yang yang berada dalam kendalinya. ( Garrison, 1988 : 126)*

11

Sedangkan Charles T. Horngren memberikan pengertian akuntansi pertanggung jawaban (Responsibility accounting) adalah suatu sistem akuntansi yang mengakui berbagai pusat tanggung jawab pada keseluruhan organisasi itu dan mencerminkan rencana dan tindakan setiap pusat itu dengan menetapkan penghasilan dan biaya tertentu bagi pusat yang memiliki tanggung jawab yang bersangkutan. ( Hongren, 1986 : 307)

12

Dari definisi-definisi akuntansi pertanggungjawaban diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa akuntansi pertanggungjawaban adalah : suatu sistem akuntansi yang mengumpulkan dan melaporkan setiap rencana (planned) dan tindakan (realisasi) yang menyangkut informasi akuntansi pada berbagai pusat pertanggungjawaban, dimana pendapatan dan biaya ditetapkan, dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan tingkat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi.

Dalam kaitannya dengan standar dan anggaran, akuntansi pertanggungjawaban didefinisikan adalah :

*Responsibility accounting is the accumulation of cost and revenues according to arrears of responsibility in order to diviations from standart cost and budgets can be indentified with the person or group responsible. (William E. Thomas, 1973 : 60)* 13

Jadi hakekat akuntansi pertanggung jawaban sebagai pengakumulasian dari biaya dan pendapatan sesuai dengan lingkup pertanggung jawabannya agar penyimpangan dari standar biaya dan anggaran dapat

didentifikasikan pada orang yang bertanggung jawab. Dengan demikian dalam akuntansi pertanggung jawaban tidak saja terkandung sistem pelaporan biaya dan pendapatan berdasarkan atas tingkat pertanggungjawaban, tetapi mencakup juga identifikasi penyimpangan atas standard dan anggaran yang telah ditetapkan untuk orang atau bagian yang bertanggung jawab.

Laporan pertanggungjawaban akan dapat dipakai dasar menilai prestasi manager, sehingga manager termotivasi untuk bekerja lebih giat dan efisien. Dalam perencanaan manager pusat bertanggung dapat diikuti sertakan dalam merencanakan biaya yang ada pada bagiannya. Akuntansi lebih menekankan pada gagasan bahwa suatu organisasi semata-mata merupakan sekelompok orang-orang yang bekerja kearah mencapai tujuan. Semakin banyak masing-masing orang dapat dibantu dalam melaksanakan tugasnya, maka semakin lebih baik kemungkinan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Akuntansi pertanggungjawaban akan berjalan dengan baik kalau ada penstrukturan laporan dalam suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban. Dalam sistem tersebut akan dapat dilihat struktur jalannya laporan pertanggungjawaban.

*Laporan prestasi pelaksanaan berawal dari bawah dan bergerak menuju keatas dengan masing manager menerima informasi mengenai prestasi pelaksanaannya sendiri maupun informasi mengenai prestasi pelaksanaan masing-masing manager yang berada dibawahnya menurut rangkaian pertanggungjawaban. (Ray H. Garrison : 127) 14*

Konsep dari pada akuntansi pertanggungjawaban dikemukakan oleh Matz and Usry adalah :

- 1) **Responsibility accounting is basic a clasification of managerial responsibilities (departemens) of every level in the organization for the purpose of establishing a budget for each.**

- 2) *The starting point a responsibility accounting information system rests with the organization chart in which the spheres of jurisdiction have been determination.*
- 3) *Each individuals budget should clearly identify the cost controllable by him. (Matz & Usry, 1976 : 289) 15*

Dari basic konsep diatas dapat dikatakan bahwa : Akuntansi pertanggungjawaban adalah dasar di dalam pengklasifikasian tanggungjawab manajemen departemen dari tiap level dalam organisasi untuk tujuan penetapan anggaran masing-masing. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan kunci utama selain bagan organisasi yang di dalamnya termasuk batasan wewenang yang telah ditetapkan. Tiap-tiap anggaran individu (departemen) akan memperjelas penetapan biaya yang dapat yang dapat dikendalikan.

#### 4. Aliran Informasi

Dari sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilihat aliran informasi, misalnya saja dalam organisasi terdapat empat tingkat pertanggung jawaban.

##### **Tingkat pertanggungjawaban keempat**

Pada tingkat ini merupakan tingkat pertanggungjawaban terendah. Laporan prestasi yang disajikan menunjukkan data anggaran, realisasi dan varian. Laporan ini akan disampaikan kepada kepala departemen yang merupakan tingkat pertanggung jawaban ketiga.

##### **Tingkat pertanggungjawaban ketiga**

Pada tingkat ini akan mengawasi pelaksanaan operasi tingkat pertanggungjawaban keempat. Semua laporan yang diterima akan merupakan elemen laporan yang akan disajikan kepada tingkat pertanggungjawaban kedua (pengawas satu bagian).

### **Tingkat pertanggungjawaban kedua**

Pada tingkat pertanggungjawaban ini merupakan pengawas seluruh departemen yang ada pada bagiannya. Laporan yang dibuat akan terdiri dari dan bersumber dari beberapa departemen, dan tingkat pertanggungjawaban ini akan bertanggung jawab atas seluruh departemen yang menjadi pengawasannya.

### **Tingkat pertanggungjawaban pertama**

Tingkat ini merupakan jenjang top pimpinan yang mempunyai tanggungjawab akhir atas seluruh pendapatan dan biaya perusahaan. Pimpinan akan menerima laporan pertanggungjawaban dalam seluruh bagian yang merupakan bahan kajian untuk seluruh operasi perusahaan.

## **5. Unsur-unsur Akuntansi Pertanggungjawaban**

Unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur organisasi, pemisahan biaya, sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban.

### **a) Struktur organisasi**

Adalah susunan sistem hubungan antara posisi kepemimpinan yang ada dalam organisasi. Adanya struktur pada dasarnya merupakan hasil dari perencanaan atas penentuan kekuasaan, tanggung jawab dan spesialisasi setiap anggota organisasi.

**” ....melalui pembentukan struktur organisasi akan memungkinkan suatu desentralisasi tanggung jawab manajemen ”. ( Garrison, Terjemahan, 1987 : 9) 16**

Desentralisasi berarti pelimpahan wewenang pengambil keputusan melalui pengalihan tempat pengambil keputusan ke tingkat manajemen terbawah yang dimungkinkan. Dengan dasar pertimbangan bahwa manajer tersebut (yang memperoleh pelimpahan) paling mengetahui permasalahan yang dihadapi, seyogyanya mereka mempunyai hak terbaik untuk memecahkan

masalahnya sendiri. "... **Bagan struktur organisasi yang dibuat akan menunjukkan bagaimana tanggung jawab dibagi diantara manajer dan menunjukkan batas formal pelaporan dan komunikasi**". ( **Garrison, Terjemahan 1987 : 11**) 17

Dalam kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, **setiap unit organisasi dianggap akan merupakan pusat pertanggungjawaban, jika manajer yang mengepalai unit tersebut bertanggungjawab atas kegiatan unit.** ( **Anthony, 1985 : 195**) 18

#### **b) Pemisahan Biaya**

Pemisahan biaya pada dasarnya bertujuan untuk mengelompokkan biaya secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada ke dalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas untuk memberikan informasi yang lebih punya arti dan lebih penting serta memenuhi berbagai tujuan dalam membantu mengambil keputusan.

Untuk memberikan informasi biaya yang lebih bermanfaat dalam mencapai tujuan pada tingkatan manajemen, maka pemisahan biaya sangat penting. Kebutuhan informasi biaya untuk berbagai tujuan mendorong untuk memisahkan dan menggolongkan biaya ke dalam berbagai cara sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Untuk tujuan pengendalian biaya, informasi biaya yang ditujukan kepada manajemen dikelompokkan ke dalam :

##### **1. Biaya terkendali (Controllable Cost)**

**Adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka waktu tertentu.**

##### **2. Biaya Tidak Terkendali (Uncontrollable Cost)**

***Adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan/pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dia miliki atau tidak dapat dipengaruhi oleh pejabat dalam jangka waktu tertentu. (Supriyono, 1987 : 215)***

**19**

Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, maka biaya yang dilaporkan oleh manajemen pada suatu pusat pertanggungjawaban adalah biaya yang mereka dapat dikendalikan. Pertanggungjawaban atas prestasi mereka harus diukur berdasarkan besarnya biaya yang mereka dapat kendalikan.

**7**  
**c) Sistem Akuntansi**

Adalah formulir-formulir, catatan-catatan, prosedur-prosedur dan alat-alat yang digunakan untuk mengolah data mengenai usaha kesatuan ekonomis dengan tujuan untuk menghasilkan umpan balik dalam bentuk laporan-laporan yang diperlukan oleh manajemen untuk mengawasi usahanya dan bagi pihak-pihak lain yang berkepentingan seperti pemegang saham, kreditur dan lembaga pemerintah untuk menilai hasil operasi perusahaan.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban mempunyai karakter khusus yaitu disusun berdasarkan struktur organisasi, dimana sistem tata perkiraan disusun sedemikian rupa sehingga pendapatan, biaya dikumpulkan, diklarifikasikan dan dilaporkan berdasarkan pusat pertanggungjawaban. Sistem pelaporan bergerak dari bawah ketinggian manajemen lebih tinggi.

***Sebenarnya akuntansi pertanggungjawaban melambangkan sistem akuntansi dengan melihat***

*biaya dari sudut pandang pengendalian pribadi dari pada melihat biaya dari sudut pandang kelembagaan. Konsep ini merupakan sentral sistem perencanaan dan pengendalian laba yang efektif. (Garrison, Terjemahan 1987 : 418) 20*

Barry E. Cushing menyatakan bahwa di dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat tiga faktor utama :

1. Penugasan awal dari tanggung jawab manajemen yang terdramakan dalam bagan organisasi.
2. Penjabaran tanggung jawab ini ke dalam serangkaian tujuan formal yang dinyatakan dalam uang.
3. Pelaporan pelaksanaan yang sesungguhnya dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Barry E. Cushing , 1989 : 42) 21

#### d) Anggaran

Anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu.

Dalam hubungannya dengan akuntansi pertanggung jawaban yang ide pokoknya adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban harus bertanggungjawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dibawah pengendaliannya. Untuk mencapai tujuan ini maka prestasi setiap manajer yang bertanggungjawab akan dinilai berdasarkan laporan prestasi dari pada realisasi dan anggaran yang telah ditetapkan untuk masing-masing manajer. Oleh sebab itu

anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab. Anggaran merupakan alat utama dalam perencanaan keuangan dan merupakan alat yang penting bagi pengendalian manajemen di dalam organisasi perusahaan. Berhubung anggaran merupakan standar pelaksanaan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi, maka setiap manager harus waspada bahwa pelaksanaan pekerjaan akan dievaluasi dihubungkan dengan anggaran, sehingga dapat mendorong manager untuk memperoleh hasil sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

#### e) Laporan pertanggungjawaban

Laporan pertanggungjawaban digunakan untuk mempertanggungjawabkan wewenang yang telah didelegasikan pada manager pusat pertanggungjawaban yang mencakup realisasi pelaksanaan dan anggarannya. Atas dasar laporan pertanggungjawaban dari manager pusat pertanggungjawaban akan digunakan dasar menilai prestasi mereka. Laporan pertanggungjawaban akan disampaikan dari tingkat bawah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi sesuai dengan struktur dalam organisasi perusahaan.

### 6. Pusat-pusat Pertanggungjawaban

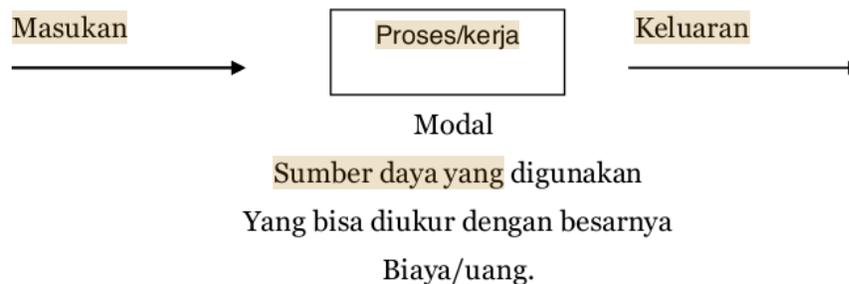
Dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan membagi struktur organisasinya sesuai dengan kebutuhannya. Setiap bagian-bagian yang telah ditetapkan mempunyai tugas, wewenang dan tanggungjawab yang telah ditentukan secara pasti dalam upaya mencapai tujuan perusahaan, bagian-bagian ini disebut sebagai pusat pertanggungjawaban.

Istilah pusat pertanggungjawaban dapat diartikan bahwa setiap unit kerja dalam organisasi dipimpin oleh seorang manager yang

bertanggungjawab. Pada tingkatan yang terendah bentuk dari pada pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan pada kepala seksi, dan pada tingkat yang lebih tinggi, pusat pertanggungjawaban kita dapatkan dalam bentuk departemen ataupun divisi-divisi yang biasanya merupakan unit kerja yang lebih kecil dari organisasi.

Pada kebanyakan pusat pertanggungjawaban diciptakan untuk mencapai suatu sasaran tertentu, baik itu berupa sasaran tunggal ataupun sasaran majemuk. Sasaran itu disebut objektif yang harus dicapai, yang telah ditetapkan dalam proses perencanaan strategis yaitu pada awal sebelum proses pengendalian manajemen. Secara esensial proses tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**GAMBAR I**  
**PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN**



Sumber : Robert Anthony, hal. 197

Dari gambar diatas dapat kita lihat bahwa pusat pertanggungjawaban membutuhkan masukan untuk melaksanakan tugasnya, baik masukan berwujud seperti peralatan dan perlengkapan, bahan baku, tenaga kerja dan sebagainya juga yang tidak berwujud berupa jasa. Hasil proses kerja pusat pertanggungjawaban berupa keluaran baik dalam bentuk barang berwujud seperti hasil produksi maupun yang tidak berwujud berupa jasa.

*Pengukuran prestasi dari pusat pertanggungjawaban dapat dilakukan dengan membandingkan antara masukan yang digunakan dengan keluaran yang dihasilkan, tetapi ada pengukuran prestasi tidak demikian. Setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai satu atau beberapa tugas tertentu. Efisiensi tugas pusat pertanggungjawaban diukur dengan cara membandingkan antara luaran dan masukan. Sedangkan efektifitas pekerjaan pusat pertanggung jawaban dapat diukur dengan membandingkan luaran yang dihasilkan dengan tujuan adanya pusat pertanggungjawaban tersebut. (Vanoes Saboat, 1989 : 19) 22*

Ray H. Garrison, mengatakan tentang pusat pertanggungjawaban sebagai berikut :

*Pusat pertanggungjawaban adalah segala sesuatu apapun yang ada dalam suatu organisasi dimana pengendalian atas pengeluaran biaya atau pengendalian atas perolehan pendapatan dapat diharapkan dijumpai disitu. Suatu pusat pertanggungjawaban seperti itu dapat dijumpai berupa barang, orang, operasi, departemen, perusahaan, divisi, ataupun keseluruhan organisasi itu sendiri. (Ray H. Garrison, Buku II Terjemahan : 134) 23*

Mengenai pengakuan tentang pusat pertanggungjawaban, Robert Anthony mengatakan ada empat pusat pertanggungjawaban yaitu :

1. *Pusat pendapatan, adalah pusat pertanggungjawaban yang keberhasilannya diukur dari kemampuannya menghasilkan pendapatan, misalnya bagian pemasaran.*

2. *Pusat pengeluaran, adalah pusat pertanggungjawaban yang keberhasilannya diukur dari kemampuan menghasilkan luaran dengan menggunakan masukan.*
3. *Pusat laba, adalah pusat pertanggungjawaban yang keberhasilannya diukur dari kemampuannya memperoleh laba.*
4. *Pusat investasi, adalah pusat pertanggungjawaban yang keberhasilannya diukur dari kemampuannya memperoleh laba dari investasi yang dilakukan. Perbedaan pusat investasi dengan pusat laba adalah manager dalam pusat investasi berhak melakukan investasi. (Robert N. Anthony : 174-177) 24*

Pada pusat pengeluaran terdapat dua jenis pusat pengeluaran, yaitu pusat pengeluaran kebijaksanaan (Discretionary Expense Centers) misalnya pusat penelitian dan pengembangan dan pusat pengeluaran teknis (Engineered Expense Centers) misalnya bagian produksi.

#### **7. Klasifikasi Biaya Atas Keterkendalian**

Untuk memenuhi suatu tujuan maka biaya harus diklasifikasikan sesuai dengan tujuannya. Sebelum menguraikan klasifikasi biaya maka dikemukakan konsep tentang biaya.

***Matz and Usry mengemukakan konsep biaya yang dikutip dari The Committee on Cost Concepts and Standards of The American Accounting Association : Cost is a foregoing, measured to achieve a specific objective.***

***AICPA Accounting Research Study No. 3 Considers Expense to be :***

***“..... the decrease in net assets as a result of use of economic services in the creation of revenues or of the imposition of taxes by governmental units. Expense is measured by the amount of the decrease in assets or the increase in liabilities related to the production and***

*delivery of goods and the rendering of services.... In its broadest sense expense included all expired cost which are deduction from revenues. In income statements distinctions are often made between various of expired cost by captions or titles including such terms as cost, expense, or loss : e.g., cost of goods or service sold, operating expenses, marketing and administrative expenses, and loss on sale of property. (Matz & Usry : 41-42) 25*

Suwardjono menyebutkan biaya tersebut adalah **cost yang telah dikorbankan atau keluar dari kesatuan usaha karena penyerahan produk tersebut. (Suwardjono, 1989 : 63) 26**

**FASB mendefinisikan biaya sebagai berikut :**

*Expenses are outflows or other using up of assest or incurrences of liabilities (or combination of both) during a period from delivering or producing goods, rendering services, or carrying out other activities that constitute the entitys on going major or central operation. (FASB, SFAC, 1985 : 80) 27*

Biaya merupakan suatu aliran keluar aktiva walaupun harus melalui uthang terlebih dahulu. Secara konsep memang biaya lebih merupakan penurunan aktiva dari pada kenaikan utang. Biaya akan terjadi hanya setelah suatu produk diserahkan dalam menciptakan pendapatan (major or central operations). Pemanfaatan aktiva (using up of assets) dapat dikatakan biaya kalau pemanfaatan tersebut berkaitan dengan pengubahan aktiva menjadi potensi jasa/produk yang lain.

Misalnya dalam perusahaan manufactur, biaya baru akan terjadi kalau produk sudah dijual.

Dalam penggolongan biaya kita mengenal konsep penggolongan biaya yang berbeda untuk tujuan yang berbeda (different cos classifications for different purposes).

Untuk tujuan pengendalian manajemen, biaya diklasifikasikan atas dasar keterkendalian suatu biaya oleh pihak manajemen yang bertanggung jawab atas terjadinya suatu biaya.

Suatu biaya akan kita klasifikasikan atas biaya terkendali (controllable cost) dan biaya tidak terkendali (uncontrollable cost) tergantung dari sudut pandang. Seluruh biaya dapat terkendali di beberapa tingkat atau lainnya dalam suatu perusahaan . ***“...Hanya pada tingkat manajemen terbawah saja beberapa biaya dapat dipertimbangkan tidak dapat terkendali, karena factor wewenang.” (Supriyono : 220) 28.*** Manajemen puncak dapat mengendalikan semua biaya, karena mereka mempunyai wewenang untuk mengotorisasi semua biaya tersebut, sedang manajemen bawah tidak demikian.

Disamping dari sudut pandang kewenangan mengotorisasi, suatu pengendalian biaya harus juga dipandang dari dimensi waktu, karena biaya yang terkendali pada jangka panjang dapat menjadi tidak terkendali pada waktu jangka pendek. Contohnya biaya advertensi, sekali suatu program advertensi ditetapkan maka manajemen tidak berkuasa merubah jumlah pengeluaran. Tetapi ketika kontrak berakhir, biaya advertensi dapat dirundingkan kembali. Dengan demikian manajemen menggunakan pengendalian jangka panjang.

Untuk menentukan seorang pimpinan bertanggungjawab terhadap biaya atau tidak, dapat dipakai pedoman sebagai berikut :

- 1) Apabila seorang memiliki kewenangan dalam mendapatkan atau menggunakan barang dan jasa pemakaian barang dan jasa tertentu merupakan tanggungjawab dari orang itu.

- 2) Apabila seseorang secara berarti dapat mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka orang tersebut harus dibebani tanggung jawab atas biaya tersebut.
- 3) *Apabila seseorang ditunjuk oleh manajemen membantu pejabat yang sesungguhnya bertanggungjawab atas suatu elemen biaya tertentu, maka orang tersebut (meskipun tidak secara langsung dapat mempengaruhi biaya melalui tindakannya sendiri) ikut bertanggung jawab terhadap biaya tertentu tersebut bersama dengan pejabat yang dibantu. (Garrison : 418) 29*

Matz and Usry menyatakan bahwa pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggung jawaban menjelaskan sebagai berikut : ***To control cost, these fundamentals should be observed : (Matz & Usry,op.cit) 30***

- a) Fixing responsibility for control***
- b) Limiting the individuals control effort to his controllable cost, and***
- c) Reporting the performance of the individual.***

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa mengendalikan biaya merupakan dasar untuk meninjau, menetapkan pertanggungjawaban untuk pengendali biaya termasuk garis wewenang. Bagan organisasi menggambarkan struktur organisasi, termasuk garis wewenang, persetujuan dari pada pertanggung jawaban pengendalian pada individu secara lebih spesifik.

Masing-masing individu akan dapat menangani dan menentukan perencanaan atau pelanggaran biaya dibawah kendalinya.

Tidak hanya biaya tetapi pendapatan dari penjualan dan laba dapat membuat pertanggung jawaban eksekutif secara pasti. Membatasi individu dalam usaha mengendalikan biaya terkendali olehnya, merupakan aspek yang perlu pada akuntansi pertanggung jawaban. Hanya pelaporan secara spesifik akan dapat mengidentifikasi biaya

terkendali oleh setiap manajer, sudah tentu satu biaya akan dipertanggung jawabkan oleh satu orang. Fase pertanggung jawaban sering menjadi membingungkan dalam pengklasifikasian biaya.

Pelaporan, pengukuran yang telah disiapkan ini sangat penting, anggaran individu merupakan bagian dari anggaran perusahaan secara keseluruhan. Langkah usaha supervise dan kesuksesan dalam pengendalian biaya untuk mana mereka bertanggung jawab, sebagian besar dipilih untuk merencanakan pencapaian tujuan profit. Pelanggaran biaya merupakan satu dasar untuk melakukan perbandingan, standar penentuan biaya menjadi titik perhatian dalam prosedur pengendalian biaya. Membandingkan biaya actual dan biaya standar yang telah ditetapkan merupakan jalan keluar prestasi. Bentuk pengecualian menjadi dasar untuk mengungkapkan secara sehat menjadi dasar tindakan perbaikan.

#### **8. Pengendalian Pelaksanaan Anggaran**

Anggaran merupakan alat untuk melakukan pengendalian untuk mencapai tujuan organisasi. ***Pengendalian adalah proses manajemen yang bertujuan untuk menjamin bahwa setiap bagian organisasi berfungsi dengan efektif dan efisien secara maksimal. (Supriyono : op.cit,24) 31***

Untuk itu manajemen perlu mempelajari dan mengevaluasi laporan akuntansi dan laporan lainnya yang disajikan untuk pihak manajemen, serta membandingkan laporan tersebut dengan rencana yang sudah ditentukan. Dari perbandingan tersebut akan dapat dilihat apakah pelaksanaan kegiatan dilaksanakan secara efektif dan efisien, sehingga prestasi setiap bagian mana memerlukan bantuan untuk melaksanakan tugasnya pengendalian menggunakan feedback. Dalam feedback perbandingan pelaksanaan dengan rencana mengarah pada penilaian prestasi dan peninjauan kembali terhadap struktur organisasi, rencana dan tujuan yang ditentukan.

Pengendalian anggaran dimaksudkan proses manajemen yang bertujuan untuk menjamin agar setiap bagian dalam organisasi dapat bekerja sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk masing-masing bagian.

## **9. Anggaran**

Anggaran adalah rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjuk bagaimana sumber-sumber akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun.

***Kegiatan penyusunan suatu anggaran dinamakan penganggaran, sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan suatu organisasi dinamakan pengendalian budgetary atau pengendalian melalui anggaran. (Supriyono : 340) 32***

Anggaran merupakan rencana jangka pendek yang mengacu pada program dan menjadi pedoman kegiatan perusahaan.

***Anthony mengatakan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut : (Anthony : 489) 33***

- 1) Dinyatakan dalam satuan unit moneter walaupun berasal dari satuan unit lain, misalnya kilogram, buah, biji dan sebagainya.
- 2) Menunjuk suatu tahun tertentu
- 3) Mengandung kesepakatan manajer untuk mencapai yang akan dituju oleh anggaran.
- 4) Usulan anggaran membutuhkan tinjauan dan persetujuan dari pejabat yang lebih tinggi.
- 5) Sekali disetujui anggaran tidak dapat dirubah, hanya karena suatu keadaan tertentu.

- 6) Secara periodik, kenyataan yang terjadi harus dibandingkan dengan anggaran, dianalisa apabila ada penyimpangan dan dijelaskan sebab-sebab terjadinya.

Anggaran berfungsi sebagai pedoman pelimpahan wewenang dan tanggung jawab serta sebagai pedoman alokasi sumber daya kepada unit-unit dalam perusahaan.

#### **a. Persyaratan Anggaran**

Suatu program anggaran akan dapat berhasil dengan baik kalau program anggaran tersebut memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Adanya organisasi yang sehat  
Organisasi yang sehat adalah organisasi membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang yang tegas.
- 2) Adanya sistem akuntansi yang memadai  
Sistem akuntansi yang memadai meliputi :  
Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat dibandingkan.
  - Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran .
  - Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggung jawaban.
- 3) Adanya penelitian dan analisa yang diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
- 4) Adanya dukungan para pelaksana, anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun tingkat bawah dalam organisasi.

#### **b. Jenis Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa jenis yang penggunaannya tergantung pada siapa yang bertanggung jawab melaksanakan anggaran tersebut. Adapun jenis anggaran adalah sebagai berikut:

1) Anggaran pengeluaran yang terdiri dari :

a) Anggaran pengeluaran teknis (Engineered expense budgets)

Anggaran ini digunakan apabila keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban dapat diukur dengan ciri-ciri adalah disusun untuk menilai efisiensi, manajer operasional sepakat untuk mengupayakan tercapainya tujuan yang ditetapkan dalam anggaran.

b) Anggaran pengeluaran kebijaksanaan (Discretionary Expense Budgets)

Anggaran ini digunakan apabila keluaran yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban tidak dapat diukur. Ciri-ciri yang dimiliki oleh anggaran ini :

**(1) Disusun tidak untuk mengukur efisiensi**

**(2) Pemakaian anggaran bertanggungjawab untuk menggunakan sebatas yang telah ditentukan, tidak kurang dan tidak lebih, apabila terjadi perubahan dibutuhkan persetujuan khusus. (Anthony : 492) 34**

2) Anggaran Pendapatan

Pada pusat pertanggungjawaban, anggaran yang digunakan sebagai dasar pengukur prestasi adalah anggaran pendapatan. Anggaran ini disusun selaras dengan perkiraan unit penjualan yang dapat dijual dikalikan harga jual perunit.

Ciri-ciri dari anggaran ini adalah :

- a) Disusun untuk mengukur efektivitas penjualan. Apabila terjadi penyimpangan yang merugikan, berarti jumlah penjualan yang terjadi kurang dari yang dianggarkan atau harga jual lebih rendah dari yang telah disepakati dalam anggaran.
- b) Manajer penjualan tidak dapat terlalu dituntut untuk memenuhi sebagaimana yang telah ditetapkan, karena banyak keadaan lingkungan diluar kendali manajer penjualan.

### 3) Anggaran Laba

Apabila prestasi suatu pusat pertanggungjawaban diukur dari kemampuannya memperoleh laba tanpa mengkaitkan dengan berapa besarnya modal yang digunakan, maka anggaran laba mempunyai peran yang besar sebagai tolok ukur prestasi.

Anggaran laba merupakan anggaran tahunan artinya anggaran ini hanya berlaku untuk satu tahun, kalau digunakan untuk tahun berikutnya, maka harus mendapat persetujuan dari pejabat lebih atas terlebih dahulu.

***Anggaran laba disebut sebagai anggaran utama karena alasan : ( Vanoes Saboet ,op.cit : 34) 35***

Bagi pusat pertanggungjawaban dapat digunakan :

- (1) Dasar penyusunan anggaran lain yang berkaitan dengan pembentukan laba.
- (2) Dasar menilai kelayakan besarnya anggaran biaya, sebab besarnya biaya berpengaruh pada laba.
- (3) Dasar pembebanan tanggung jawab kepada para manajer yang lebih rendah.

Bagi top manajemen dapat digunakan :

- (1) Sebagai alat untuk memperkirakan kondisi keuangan dan mengambil keputusan bila hasilnya tidak memuaskan.
- (2) Alat perencana dan koordinasi seluruh kegiatan perusahaan.
- (3) Partisipasi pada perencana divisi
- (4) Sebagai alat uji coba pengendalian kegiatan divisi.

**c. Hubungan Anggaran dalam Akuntansi Pertanggung jawaban**

Ide pokok akuntansi pertanggungjawaban adalah, bahwa setiap manajer pusat pertanggung jawaban harus bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada dalam kendalinya.

Salah satu tanggung jawab manajer adalah terhadap pendapatan dan biaya sesuai dengan peringkat pertanggung jawaban.

Sesuai dengan ide tersebut diatas, anggaran harus disusun untuk setiap peringkat manajemen yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya. Melalui laporan prestasi anggaran, setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer yang bertanggung jawab. Sebagai akibatnya maka sistem akuntansi pertanggungjawaban memandang pendapatan atau biaya dari sudut pengendalian personal dan bukan dari institusional.

Barry E. Cushing menyatakan bahwa "**.....Anggaran dan laporan pelaksanaan keuangan juga merupakan tonggak sistem akuntansi pertanggungjawaban juga merupakan elemen penting pengendalian manajemen di dalam organisasi.**" (Barry E. Cushing ,*op.cit*: 340) 36

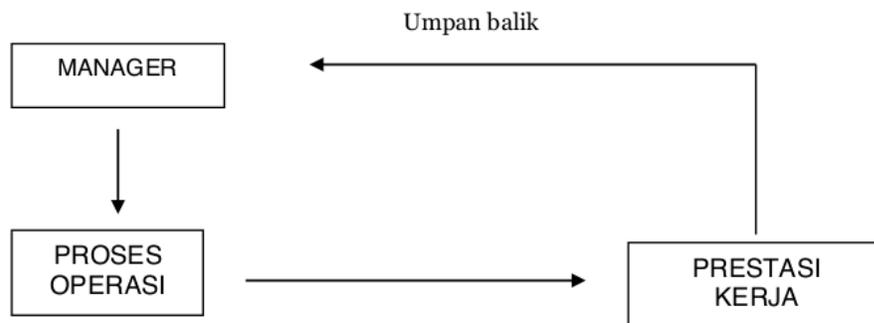
Charles T. Hongren menyatakan : ***manager supervise subordinates to improve performance top manager subdivide operating processes. Top manager also design***

*an organization structure which can be defined as an arrangement of line of responsibility within an entity.*  
( Hongren : 132) 37

Secara bebas dapat dikatakan bahwa dalam penyusunan budget semua manager harus diikuti sertakan dengan harapan dapat menimbulkan partisipasi mereka dalam usaha mencapai target yang telah ada.

Sistem anggaran akuntansi pertanggungjawaban dipakai sebagai dasar penilaian prestasi atas pelaksanaan dengan pengecualian factor diluar pengendalian manajemen. Skema anggaran dan laporan pertanggungjawaban dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :

**GAMBAR : 2**  
**SKEMA SISTEM ANGGARAN DALAM**  
**AKUNTANSI PERTANGGUNG JAWABAN**



Merencanakan dan bertindak dengan memakai anggaran

Mengevaluasi dengan memakai laporan yang dibandingkan anggaran dengan hasil aktual.

Sumber : Charles T. Hongren, George Foster, Akuntansi Biaya suatu pendekatan manajerial, Edisi 6, Erlangga Jakarta, jilid 1 hak, 147

#### 10. Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban

Seperti yang diuraikan bahwa tujuan dari pada suatu sistem akuntansi adalah menghasilkan laporan yang diperlukan manajemen untuk berbagai keperluan. Laporan tersebut diperoleh melalui penggunaan formulir, catatan, alat dan prosedur untuk mengolah data keuangan suatu perusahaan.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban prosedur yang digunakan adalah melakukan tata perkiraan, mengklasifikasikan perkiraan sedemikian rupa sehingga memudahkan pembuatan laporan pertanggungjawaban, yang akan diuraikan dibawah ini.

a. Klasifikasi Tata Perkiraan

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang disusun sedemikian sehingga biaya yang terjadi dapat diklasifikasikan, dikumpulkan, dilaporkan sesuai dengan tingkat pertanggungjawaban dalam organisasi.

Karena biaya yang terjadi pada pusat pertanggungjawaban dikumpulkan atas tingkat manajemen, maka biaya tersebut harus diberi kode rekening sesuai dengan pusat pertanggungjawaban yang ada. Pemberian kode dimaksudkan untuk dapat memudahkan pencarian rekening-rekening yang diinginkan. Sebagai langkah awal dalam pemberian kode adalah menyiapkan klasifikasi yang dapat menginformasikan aktivitas-aktivitas yang terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Zaki Baridwan mengatakan tentang klasifikasi rekening yaitu ***rekening-rekening dalam buku besar dapat diklasifikasi : (Zaki Baridwan, 1990 : 28) 38***

1) Klasifikasi berdasarkan laporan keuangan.

Dalam cara ini rekening-rekening diklasifikasikan sesuai dengan susunan dalam neraca dan laporan rugi laba.

2) Klasifikasi berdasar asas arus nilai

Dalam cara ini rekening-rekening diklasifikasikan sesuai dengan urutan arus nilai dalam perusahaan.

Sedangkan Keller dan Ferrera menyatakan tentang klasifikasi rekening dan kode dalam tata perkiraan dan bagan perkiraan adalah sebagai berikut : (Wayne I Keller & William L. Ferrera, 1966 : 23) 39

***The chart of account is simply a listing of the account to be reflected on the general ledger and of the supporting detail which is require for control purpose with brief but complete description of each account and subclasification.***

Dari apa yang diuraikan Keller dapat ditarik suatu pengertian bahwa bagan perkiraan merupakan daftar perkiraan yang dinyatakan dalam buku besar dan buku pembantu lainnya digunakan untuk tujuan pengendalian.

Daftar tersebut harus dapat memberikan informasi atau menggambarkan secara jelas dan lengkap masing-masing kelompok perkiraan maupun sub kelompok sehingga informasi yang diberikan berguna untuk kepentingan pengendalian, penilaian dan pengambilan keputusan.

Dalam kaitannya dengan akuntansi pertanggungjawaban, unit organisasi dalam perusahaan merupakan pusat pertanggungjawaban. Atas dasar kegiatan, pusat pertanggungjawaban dibedakan menjadi pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi. Informasi yang dibutuhkan oleh akuntansi pertanggungjawaban sangat kompleks, sedangkan data untuk laporan keuangan dimasukkan ke dalam buku besar.

Pengkodean rekening akuntansi pertanggungjawaban dituangkan dalam subsidiary ledger. Kode rekening untuk akuntansi pertanggungjawaban disusun dalam dua tahap, yang pertama

disusun kode untuk pusat-pusat pertanggungjawaban kemudian rekening-rekening yang diberikan kode.

Tujuan pemberian kode dalam sistem pengolahan data akuntansi kode memenuhi beberapa tujuan : (Mulyadi, 1989 : 126) 40

- a. Mengidentifikasi data akuntansi secara urut**
- b. Meringkas data**
- c. Mengklasifikasikan rekening-rekening atau transaksi**
- d. Menyampaikan makna tertentu.**

Sebagai contoh pemberian kode untuk pusat biaya :

Pusat Biaya	Kode
Direktur Utama	100
Manajer Produksi	200
Manajer Personalia	300
Controller	400
Manajer Keuangan	500
Manajer Penjualan	600

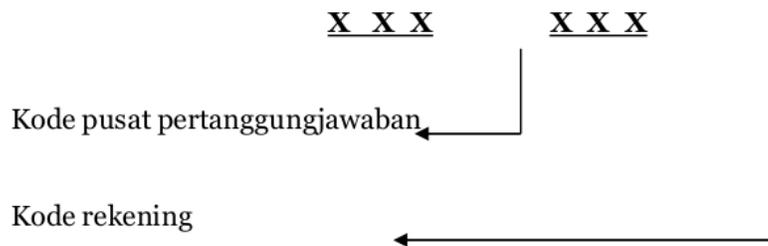
Setelah kita memberikan kode untuk pusat biaya, selanjutnya kita memberikan kode untuk pusat biaya tingkat kedua adalah

Manajer Produksi	=	200
Pengawasan Produk	=	210
Pembelian	=	220
Pengiriman	=	230
Mandor	=	240
Pemeliharaan	=	250
Pengawasan Produksi	=	260
Metode Produksi	=	270

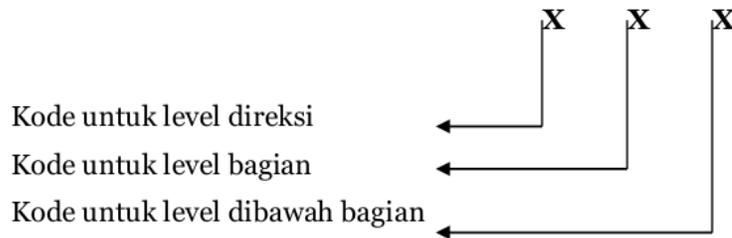
Kode untuk pusat biaya tingkat ketiga adalah :

Mandor	=	240
Departemen I	=	241
Departemen II	=	242
Departemen III	=	243

Bila rekeningnya diberi kode seperti dalam cara kode kelompok diatas, maka akan digunakan tujuh digit untuk setiap kode sebagai berikut :



Tiga digit pusat pertanggungjawaban disusun atas dasar sistematika berikut :



Dengan cara pemberian kode seperti ini biaya dapat dilaporkan sesuai dengan unit organisasi yang bertanggung jawab atas biaya tersebut. Bila diperlukan kode untuk tiap rekening agar dapat menunjukkan biaya controllable dan uncontrollable, kode rekeningnya dapat dirubah.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemberian dan perencanaan kode yang baik :

- a. Kode yang disusun perlu disesuaikan dengan metode proses data.

- b. Setiap kode harus mewakili hanya satu item sehingga tidak membingungkan.
- c. Kode yang disusun harus memudahkan pemakai untuk mengingatnya.
- d. Kode yang disusun harus fleksibel, dalam arti memungkinkan dilakukan perluasan tanpa perubahan menyeluruh.
- e. Setiap kode harus menggunakan jumlah angka atau huruf yang sama.
- f. Kode yang panjang perlu dipotong untuk memudahkan mengingat.
- g. Dalam kode yang panjang perlu diberi kode yang merupakan check digit yaitu untuk mengecek kebenaran kode.

b. Laporan Pertanggungjawaban

Seperti diuraikan dimuka bahwa dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban terdapat tiga faktor utama yaitu bagan organisasi, anggaran dan pelaporan pelaksanaan. **Laporan prestasi pusat pertanggungjawaban dapat digolongkan menjadi dua macam : (Supriyono, 1989 : 392) 41**

**(1) Laporan prestasi ekonomi**

**(2) Laporan prestasi pribadi**

Laporan prestasi ekonomi berhubungan dengan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban sebagai satu kesatuan ekonomi, seperti laporan rugi laba konvensional untuk suatu pusat laba. Laporan ini disusun dari informasi akuntansi konvensional. Sedangkan laporan prestasi pribadi menitik beratkan pada prestasi manajer pusat laba, laporan ini disebut juga laporan pengendalian, laporan ini disusun dari informasi akuntansi pertanggungjawaban dan menunjukkan seberapa baik prestasi sesungguhnya manajer pusat laba dibandingkan dengan standar prestasi yang diharapkan dapat dicapai oleh manajer tersebut.

Laporan prestasi pribadi memuat tiga macam informasi yaitu :

- (1) Informasi prestasi sesungguhnya yang dicapai
- (2) Informasi prestasi yang seharusnya dicapai
- (3) Penyebab perbedaan antara prestasi yang sesungguhnya dengan yang diharapkan.

Laporan pengendalian yang baik memiliki karakteristik yaitu :

- (1) Laporan harus dihubungkan dengan tanggung jawab pribadi manajer
- (2) Prestasi sesungguhnya harus dibandingkan dengan standar terbaik yang ada.
- (3) Informasi yang signifikan harus disoroti.

Bentuk laporan pertanggungjawaban untuk struktur organisasi fungsional dan divisional seperti terlihat dalam lampiran 1. Jangka waktu penyusunan laporan akuntansi pertanggungjawaban secara menyeluruh tiap bulan.

Menurut Heckert, ***dalam menyiapkan laporan yang efektif untuk manajemen intern ada lima prinsip dasar, yaitu : (Heckert J.B : 550) 42***

- a) Harus diterapkan konsep pertanggungjawaban
- b) Sedapat mungkin harus diterapkan prinsip pengecualian
- c) Secara umum, angka-angka harus dapat diperbandingkan
- d) Sejauh yang dapat dilaksanakan, data harus semakin ringkas untuk jenjang pimpinan yang semakin tinggi.
- e) Laporan-laporan pada umumnya harus mencakup komentar-komentar interoretatif atau yang jelas dengan sendirinya.

Laporan pengendalian terdiri dari :

- 1) Laporan singkat pengendalian (Summary Control Report)

Laporan ini mengikhtisarkan pelaksanaan selama satu periode waktu, biasanya satu bulan setidaknya-tidaknnya dapat memenuhi dua fungsi yaitu memberi informasi kepada manajemen yang lebih tinggi mengenai efektifitas pelaksanaan dan sebagai alat pengecek terhadap current control report. Yang termasuk dalam laporan ini misalnya :

- a. Laporan ikhtisar rugi laba yang sebenarnya dan yang dianggarkan.
  - b. Laporan pendapatan dan biaya perjenis produk
  - c. Perbandingan penjualan sebenarnya dengan dianggarkan perdaerah.
  - d. Laporan biaya ikhtisar perdivisi atau departemen
  - e. Ikhtisar kelebihan biaya produksi menurut pertanggungjawaban.
2. Laporan pengendalian berjalan (Current Control Report)  
Merupakan laporan yang diterbitkan perjam, perhari, perbulan, yang menunjukkan penyimpangan dari pelaksanaan yang direncanakan. Tujuan laporan ini adalah pengambilan tindakan segera sebelum kerugian yang lebih besar. Yang termasuk dalam laporan ini seperti :
- a. Laporan harian penjualan dibandingkan anggaran
  - b. Laporan bulanan biaya yang sebenarnya dibandingkan anggaran per departemen.
  - c. Laporan harian, bulanan tentang pemakaian bahan baku dan tenaga kerja yang sebenarnya dianggarkan.
3. Proses Pelaporan
- a. Proses Penyusunan

Sistem pelaporan memerlukan prosedur yang sesuai dengan struktur organisasi dalam akuntansi pertanggungjawaban, sehingga biaya dilaporkan yang keluar dapat ditentukan atas keterkendalian. Adapun prosedur yang dilakukan adalah :

- (1) Berdasarkan bukti dasar atas pengeluaran dilakukan pencatatan pada kartu biaya yang telah ditentukan.
- (2) Tiap bulan dibuat rekapitulasi atas kartu biaya untuk menentukan jumlah biaya perbulan.
- (3) Atas dasar rekapitulasi biaya tersebut disajikan laporan pertanggungjawaban.

b. Sistem Pelaporan

Sistem pelaporan seperti dijelaskan dimuka, dimulai dari jenjang yang rendah ke jenjang manajemen yang lebih tinggi.

**11. Pengertian Koperasi/KUD**

Menurut UH no. 12 tahun 1967 pasal 3 menegaskan bahwa : Koperasi Indonesia adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang-orang atau badan-badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Menurut keputusan bersama Menteri Perdagangan dan koperasi No. 609 tahun 1979 pasal 7 memberikan pengertian tentang Koperasi Unit Desa (KUD) sebagai berikut :

Koperasi Unit Desa (KUD) adalah organisasi ekonomi merupakan wadah bagi pengembangan berbagai kegiatan masyarakat pedesaan yang diselenggarakan oleh dan untuk masyarakat pedesaan itu sendiri serta memberikan pelayanan kepada anggotanya dan masyarakat pedesaan. Menurut Muslimin Nasution, sebagai koperasi maka KUD mempunyai ciri-ciri :

- a. Memperhatikan tujuan individu anggota kelompok serta dinamika kelompok.
- b. Sebagai wadah dari kumpulan kegiatan ekonomi dari pada individu anggotanya yang bekerja atas dasar dan sendi dasar koperasi.
- c. Sebuah lembaga ekonomi, ia tidak terlepas dari syarat-syarat hukum serta kaidah ekonomi yang berlaku.
- d. Dibentuk oleh warga Desa, dari satu desa atau kelompok desa yang disebut unit desa yang merupakan satu kesatuan ekonomi masyarakat kecil.
- e. ***Menjadi pusat pelayanan kegiatan perekonomian di daerah pedesaan yang tidak terpisahkan dari pembangunan Nasional, dibina serta dikembangkan secara terpadu melalui program lintas sektoral. (Muslimin Nasution, 1985) 43***

#### **1) Tanggung Jawab Pengurus Dalam Manajemen Koperasi**

Dalam organisasi koperasi, Rapat Anggota Tahunan memegang peranan penting yaitu sebagai kekuasaan tertinggi. Di Indonesia tujuan organisasi Koperasi adalah sebagai alat pembangunan ekonomi dan untuk memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada anggotanya. Dengan demikian pengembangan koperasi di Indonesia mempunyai tujuan ganda, di satu pihak bertujuan untuk memperjuangkan pemberian pelayanan pemenuhan kebutuhan anggota, di lain pihak sebagai alat untuk menjalankan kebijaksanaan pemerintah khususnya dalam pembangunan ekonomi.

Dalam sistem manajemen koperasi di Indonesia, sebagai pemilik tidak mungkin anggota dapat melaksanakan pengelolaan sendiri. Oleh sebab itu untuk mengelola koperasi secara efektif dan profesional anggota koperasi memilih beberapa orang anggota sebagai pengurus. Pengurus yang diangkat akan menjalankan aktivitas koperasi berdasarkan pada

keputusan rapat anggota atas rencana pokok dalam mencapai tujuan, sasaran dan kebijakan yang harus dijalankan.

Pada manajemen koperasi di Indonesia, pengurus mempunyai tanggungjawab untuk melaksanakan aktivitas koperasi berdasarkan wewenang yang diterima dari keputusan rapat anggota, oleh sebab itu pengurus harus menyampaikan laporan pertanggungjawaban pada setiap rapat anggota tahunan atas tugas dan pekerjaan.

## **2) Tugas dan Tanggungjawab Manager Dalam Manajemen Koperasi**

Dalam suatu organisasi (termasuk koperasi mandiri) keberhasilan akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian manajer di dalam melaksanakan tugasnya secara efisien dan efektif. Pengertian manajer dalam sistem manajemen koperasi adalah orang yang diangkat dan digaji oleh pengurus untuk mengelola usaha koperasi sehari-hari.

Manajer sebagai pimpinan utama atau pimpinan unit-unit usaha melaksanakan tugas yang didelegasikan oleh pengurus, sesuai dengan isi surat kontrak kerja mempunyai tugas, wewenang dan tanggungjawab sebagai berikut :

- 1) Melaksanakan kebijakan yang ditetapkan dan bertanggung jawab kepada pengurus.
- 2) Memimpin dan mengkoordinir kepala-kepala unit, karyawan dalam melaksanakan usaha.
- 3) Melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana kerja dan anggaran belanja yang ditetapkan dan bertanggung jawab kepada pengurus.
- 4) Menghadiri rapat kerja dan penyusunan rencana kerja koperasi, anggaran belanja dan pendapatan koperasi.
- 5) Melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap karyawan-karyawan pelaksana usaha.

- 6) Membuat laporan pertanggungjawaban kepada pengurus KUD secara periodik.

### 3) Unit Usaha

Jenis unit usaha yang dikelola oleh Koperasi secara umum seperti tampak dalam tabel dibawah ini :

**TABEL 1**  
**JENIS UNIT USAHA KOPERASI**

NO	JENIS UNIT USAHA	JUMLAH
1	Unit Pengadaan Pangan	1
2	Unit Rice Milling Unit (RMU)	1
3	Unit Perkreditan	1
4	Unit Saprodi	1
5	Unit Angkutan	1
6	Unit Pembayaran Rekening Listrik	1
7	Unit Pembayaran iuran TV	1
8	Unit Periklanan	1
9	Unit Pertokoan	1
10	Unit Peternakan	1
11	Unit Pengadaan Pupuk	1
12	Unit Pengadaan Gula Pasir	1
13	Unit Pengadaan Semen	1
14	Unit Bengkel	1
15	Unit Tempat Pelelangan Ikan	1
16	Unit Pengadaan Cengkeh	1
17	Unit Pengadaan BBM dan es	1
18	Unit Fotocopy	1

Sumber : Data lapangan diolah

### 4) Organisasi dan Pusat Pertanggungjawaban

Untuk dapat melaksanakan tugas pokok dalam menjalankan operasional , susunan organisasi terdiri :

- 1) Rapat Anggota

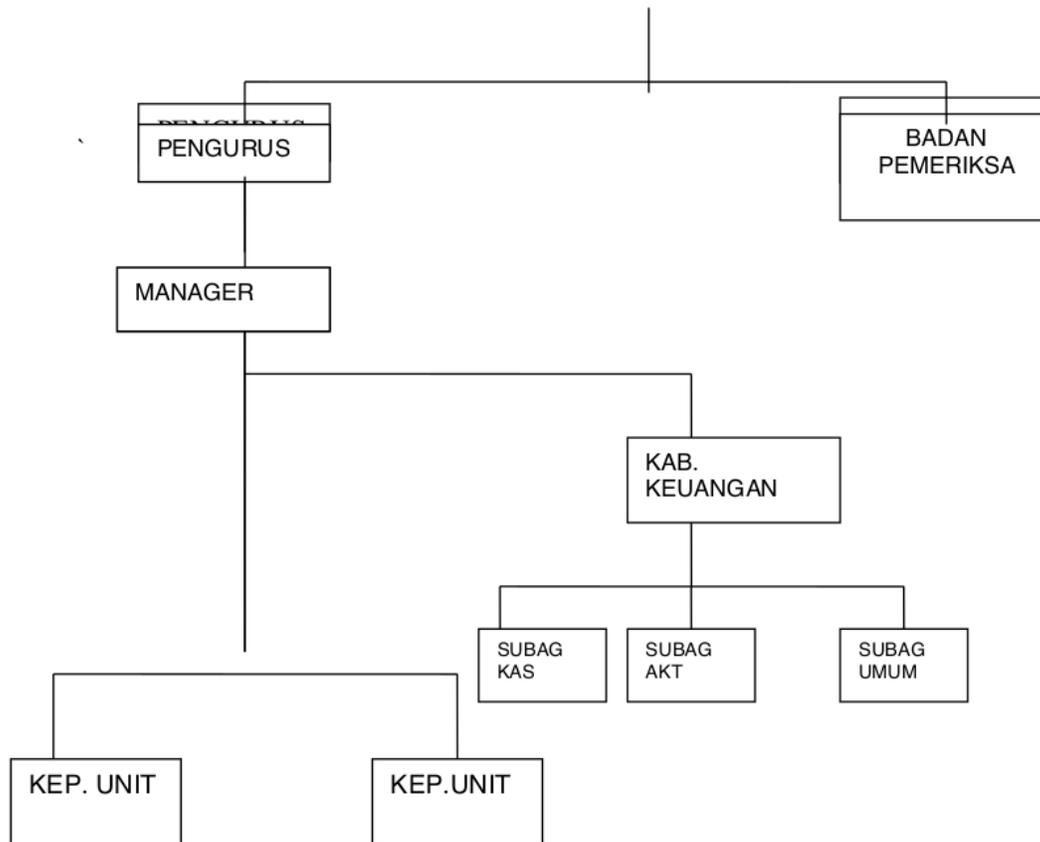
- 2) Pengurus dan badan pemeriksa
- 3) Manager
- 4) Pembantu Manager terdiri dari :
  - a. Kepala unit/usaha
  - b. Kepala Bagian Keuangan membawahi :
    - Sub bagian kas
    - Sub bagian akuntansi
    - Sub bagian umum.

### 5) Struktur Organisasi

Struktur organisasi nampak dalam dalam bagan seperti dibawah ini.

**GAMBAR 3**  
**STRUKTUR ORGANISASI**

RAPAT ANGGOTA



## 6) Rapat Anggota

Berdasarkan anggaran dasar, rapat anggota merupakan kekuasaan tertinggi dalam koperasi. Rapat anggota terdiri dari :

1. Rapat anggota tahunan diadakan dalam rangka tutup tahunan
2. Rapat anggota khusus diadakan dalam rangka perubahan dan pembubaran koperasi
3. Rapat anggota biasa diadakan sewaktu-waktu diperlukan untuk memutuskan hal-hal yang sangat mendesak.
4. Rapat anggota luar biasa yaitu rapat yang diadakan dalam keadaan darurat.

## 7) Wewenang dan Kekuasaan Rapat Anggota Tahunan

1. Mempertimbangkan, menolak atau mengesahkan laporan pertanggungjawaban pengurus dan badan pemeriksa mengenai kegiatan organisasi, usaha dan keuangan selama tahun buku yang lalu.
2. Mempertimbangkan, menolak ataupun mengesahkan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi (RAPBKOP) untuk tahun yang akan datang.
3. Memilih dan atau mengganti pengurus maupun badan pemeriksa serta memecat/memberhentikannya bilamana terbukti merugikan koperasi
- 7 4. Mengatur tentang pembagian dan penggunaan sisa hasil usaha (SHU)
5. Mengatur dan memutuskan hal-hal yang berkaitan dengan kehidupan koperasi.

## 8) Pengurus

Pengurus dipilih dari dan oleh anggota dengan masa kerja 3 tahun, sewaktu-waktu dapat diberhentikan oleh rapat anggota dengan alasan dan terbukti telah melakukan penyelewengan.

Pengurus sekurang-kurangnya terdiri dari lima orang dengan susunan:

- Ketua
- Sekretaris
- Bendahara
- Pembantu pengurus yang terdiri dari ketua kelompok anggota

### Tugas pengurus :

- 3 1. Memimpin organisasi dan usaha koperasi
2. Melakukan segala perbuatan hukum untuk dan atas nama koperasi serta mewakili koperasi dihadapan dan di luar pengadilan

3. Menyusun pembagian kerja/tugas diantara pengurus secara tertulis

#### **Kewajiban pengurus :**

1. Mencatat dengan segera tentang masuk dan keluarnya anggota
2. Mencatat tentang mulai dan berhentinya masa jabatan pengurus dan badan pemeriksa dalam buku pengurus dan badan pemeriksa.
3. Menyusun rencana kerja tahunan/bulanan
4. Menyelenggarakan rapat anggota menurut ketentuan anggaran dasar
5. Memberikan pelayanan yang sama kepada setiap anggota dan memelihara kerukunan diantara anggota.
6. Mengadakan pembukuan dan administrasi menurut ketentuan/petunjuk pejabat
7. Melaporkan kepada rapat anggota tentang segala sesuatu yang menyangkut tata kehidupan koperasi baik menyangkut laporan pemeriksaan.
8. Meningkatkan partisipasi, pengetahuan/kesejahteraan anggota koperasi
9. Menyerahkan jabatan dan tanggungjawab kepada pengurus baru yang baru dipilih
10. Memberikan bantuan pengarahan dan mengawasi kegiatan manajer dan karyawannya serta tidak melibatkan diri dalam teknis kegiatan usaha koperasi yang telah dikuasakan kepada manager

#### **Hak Pengurus**

1. Mengangkat dan memberhentikan manager untuk melaksanakan tugasnya sehari-hari.
2. Memperoleh biaya-biaya dalam rapat anggota diatur dalam anggaran rumah tangga.

3. Melakukan<sup>8</sup> pembelaan terhadap tuntutan anggota, badan pemeriksa dalam rapat anggota.
4. Melakukan hubungan dengan pihak-pihak lain sesuai dengan keputusan rapat anggota.
5. Mengajukan tuntutan kepada Pengadilan Negeri terhadap anggota, manager, badan pemeriksa atau pihak-pihak lain yang merugikan koperasi.

### **Tanggung Jawab Pengurus**

1. Meningkatkan pelayanan kepada anggota
2. Segala sesuatu yang menyangkut kelancaran organisasi/usaha koperasi
3. Membuat pertanggungjawaban mengenai sebab-sebab timbulnya kerugian

### **5 Badan Pemeriksa**

Badan pemeriksa dipilih oleh anggota dalam rapat dengan masa kerja 3 tahun dengan sistem gugur (3 2, 1) dengan tugas-tugas :

1. Mengawasi pengetrapan pelaksanaankebijaksanaan pengurus
2. Memeriksa dan meneliti kebenaran buku-buku dan catatan-catatan yang berhubungan dengan kegiatan organisasi dan usaha koperasi sekurang-kurangnya 3 bulan sekali.
3. Mengadakan pemeriksaan sewaktu-waktu mengenai bidang keuangan, persediaan dan kekayaan koperasi.
3. Memeriksa dan meneliti neraca akhir tahun serta laporan tahunan secara tertulis untuk disampaikan kepada rapat anggota.

### **Kewajiban Badan Pemeriksa**

1. Bertanggung jawab atas kejadian yang ada pada waktu setelah diadakan pemeriksaan yang diketahui kemudian setelah pemeriksaan berjalan.

2. Membuat laporan pemeriksaan secara tertulis mengenai hasil pemeriksaannya kepada rapat anggota melalui pengurus dan harus dirahasiakan pada pihak ketiga.
3. Mengirim salinan hasil pemeriksaan kepada pejabat
4. Dalam melaksanakan tugasnya bisa minta bantuan pada akuntan dan biaya dibebankan pada koperasi.

### **Hak Badan Pemeriksa**

1. Mengumpulkan keterangan-keterangan dari anggota pengurus, anggota atau siapapun yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
2. Memberikan saran, pendapat dan usul kepada pengurus, rapat anggota mengenai kehidupan koperasi.
3. Memperoleh biaya-biaya dalam melaksanakan tugasnya dan diatur dalam aturan rumah tangga koperasi.
4. Mengajukan usulan penuntutan kepada pengurus atau pelaksana yang terbukti membuat kesalahan yang merugikan koperasi.

### **Manager**

Manager merupakan pelaksana tugas pengurus sehari-hari dibidang usaha yang diangkat dan diberhentikan oleh pengurus dan bertanggung jawab kepada pengurus. Hubungan kerja dengan pengurus diatur dalam suatu kontrak kerja yang ditandatangani bersama, adapun tugas dari manager adalah :

1. Mengkoordinir penyusunan rencana kerja dan anggaran masing-masing bagian/unit yang berada dibawah tanggungjawabnya kepada pengurus.
2. Mengikuti rapat pembahasan rencana kerja dan anggaran koperasi secara keseluruhan dengan pengurus dan membantu menyelesaikan naskah rencana kerja dan anggaran agar siap untuk disajikan dalam rapat anggota.

3. Menyusun feasibility studi dalam rangka pembukaan usaha baru.
4. Melaksanakan tugas-tugas bidang usaha sesuai dengan rencana kerja dan anggaran yang disetujui rapat anggota, serta pengarahan dan garis petunjuk pengurus.
5. Memimpin dan mengkoordinir para karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugas bidang usaha.
6. Melaksanakan tugas-tugas pengurus yang telah dipercayakan kepadanya berkenaan operasional koperasi.

12

### **Wewenang Manager**

1. Atas persetujuan tertulis dari pengurus, manager menandatangani surat-surat berharga dengan Bank dan mengesahkan sejumlah pengeluaran uang atau barang tertentu.
2. Manager dibantu dengan staff administrasi, keuangan menyelenggarakan administrasi uang dan barang dengan tertib dan teratur mengambil langkah pengamanan untuk menghindari kerugian koperasi.

### **Hak Manager**

1. Mendapatkan penghasilan dan gaji yang layak
2. Mengikuti pendidikan baik yang diadakan oleh pemerintah maupun oleh gerakan koperasi atau lembaga-lembaga lain.
3. Mengangkat dan memberhentikan karyawan menurut keperluannya atas persetujuan pengurus.
4. Mengajukan pembelaan diri atas tuduhan yang diajukan kepadanya.

### **Kewajiban Manager**

1. Memperhatikan setiap ketentuan dan peraturan pemerintah yang berhubungan kepegawaian serta membuat laporan secara periodik tentang hal-hal yang berhubungan dengan kepegawaian.

2. Mengadakan pertemuan secara berkala diantara para karyawan beserta kepala-kepala bagian atau unit koperasi bersama pengurus.
3. Membuat laporan secara berkala tiap bulan kepada pengurus.

### **Tanggung Jawab Manager**

1. Manager bertanggungjawab penuh kepada pengurus atas berhasilnya tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.
2. Manager secara pribadi bertanggungjawab sepenuhnya atas hal-hal yang dilakukan diluar penggarisan pengurus yang menyebabkan kerugian koperasi.
3. Manager tidak bertanggung jawab atas kerugian-kerugian yang timbul sebagai akibat dari pelaksanaan-pelaksanaan tugasnya yang tidak sesuai dengan penggarisan pengurus.

### **9) Pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab pada organisasi**

Kekuasaan tertinggi pada organisasi terletak pada rapat anggota, sedangkan tugas wewenang dan tanggung jawab terletak pada pengurus. Dengan demikian pengurus bertanggung jawab pada anggota melalui rapat anggota. Dalam melakukan pengawasan terhadap jalannya organisasi dilakukan oleh Badan Pemeriksa (BP)

Pelaksanaan operasional diserahkan pada manager, manager menjalankan operasional sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang dilimpahkan oleh pengurus. Manager bertanggungjawab kepada pengurus. Dalam melaksanakan tugasnya manager dibantu oleh kepala unit dan kepala bagian keuangan dan sub bagian kas, sub bagian akuntansi dan sub bagian umum. Tiap-tiap bagian dan kepala unit bertanggungjawab kepada manager sesuai wewenang yang dilimpahkan.

### **10) Operasional**

Dalam upaya mencapai tujuan umum Koperasi yaitu <sup>5</sup> meningkatkan kesejahteraan para anggota khususnya dan masyarakat pada umumnya, harus mengembangkan usahanya melalui pengembangan unit usaha dengan jalan meningkatkan volume usaha masing-masing unit maupun secara global.

Untuk mencapai hal itu maka harus menata dan memantapkan bidang organisasi, management dan bidang usaha melalui koordinasi kegiatan kelembagaan (organisasi dan manajemen) maupun melalui bidang usaha. Sebagai pedoman kerja untuk mencapai sasaran itu disusun <sup>52</sup> rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja .

Landasan dasar penyusunan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja Koperasi adalah :

- <sup>69</sup> 1. UU No. 12 tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perkoperasian, pasal <sup>5</sup> 21 ayat 4
2. Inpres No.4 tahun 1984 pasal 4 ayat 2 huruf a dan 3, <sup>68</sup> Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga .
3. Keputusan rapat anggota dan pengurus

Proses kegiatan operasional dimulai dari pembuatan rancangan rencana kerja dan RAPB , pembahasan, keputusan rencana kerja dan RAPB , pelaksanaan keputusan, penyampaian laporan pertanggungjawaban.

#### **11) Pembuatan Rancangan Rencana Kerja RAPBKOP**

Rancangan rencana kerja dibuat oleh pengurus dengan manager, secara konsepsi rencana kerja disiapkan oleh pengurus dan RAPBKOP disiapkan oleh manager.

Rencana kerja pada prinsipnya menguraikan macam kegiatan, tujuan dan sasaran umum, waktu pelaksanaan, baik menyangkut bidang usaha maupun bidang organisasi sedangkan rencana anggaran pendapatan dan belanja koperasi (RAPBKOP) merupakan anggaran yang diperinci perunit usaha maupun secara global dalam satu periode anggaran . (lihat lampiran 3)

### **Pembahasan**

Rancangan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja yang telah disiapkan, dibahas dalam sidang komisi dan pleno dalam rapat anggota biasa (RAB) yang diselenggarakan sekitar bulan Nopember atau bulan Januari. Yang terlibat dalam pembahasan rancangan tersebut adalah pengurus, manager, badan pemeriksa, badan pelindung dan pembina dan anggota inti yang mewakili beberapa anggota.

Pembahasan pertama melalui sidang komisi, biasanya sidang komisi dibagi dalam 2 komisi yaitu komisi I dan komisi II. Komisi I membahas rancangan rencana kerja, komisi II membahas rancangan rencana anggaran pendapatan dan belanja, setelah melalui pembahasan pada sidang komisi selanjutnya dibahas dalam sidang pleno secara floor.

### **Keputusan tentang Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja**

Rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja yang telah mendapat pembahasan baik dalam sidang komisi maupun dalam sidang pleno, disahkan dalam rapat anggota tahunan pada bulan februari yang dihadiri oleh pengurus, manager, seluruh anggota, badan pemeriksa, badan pembina dan pelindung dan dihadiri dari Departemen koperasi.

### **Pelaksanaan Rencana Kerja dan Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja**

Rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja yang telah mendapat pengesahan dari rapat anggota tahunan diserahkan untuk dilaksanakan oleh pengurus dan manager sebagai pedoman kerja tahun berjalan. Rencana kerja yang menyangkut organisasi dan

administrasi organisasi dilaksanakan oleh pengurus, sedangkan RAPB dilaksanakan oleh manager selaku pengelola bidang usaha.

Rencana kerja dijabarkan lebih lanjut dalam bentuk kegiatan untuk operasional baik secara keseluruhan maupun secara unit, sedangkan RAPB dijabarkan oleh manager dalam kegiatan operasional unit. Unit usaha akan bekerja berpedoman pada RAPB yang diperinci per unit usaha. Pengendalian dilakukan oleh manager melalui anggaran unit dan laporan-laporan unit.

### **Penyampaian Laporan**

Sebagai tindak lanjut atas pelimpahan wewenang, tugas dan tanggungjawab yang diperoleh pengurus, manager maupun kepala unit, penyampaian laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan rencana kerja dan RAPB. Kepala unit, manager dan pengurus secara periodik menyampaikan laporan pertanggungjawaban sesuai dengan tingkat hirachi organisasi. Kepala unit menyampaikan laporan kepada manager, manager menyampaikan laporan kepada pengurus dan pengurus menyampaikan laporan kepada Rapat Anggota (RAT). Siklus proses kegiatan operasional dapat dilihat dalam gambar 4.

**Gambar 4.**  
**Skhema Proses Kegiatan Operasional**



Keterangan :

- I. Rancangan rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja
- II. Pembahasan rancangan RK dan RAPB
- III. Keputusan

- IV. Pelaksanaan
- V. Penyampaian Laporan

**BAB V**  
**VARIABEL DASAR , KARAKTERISTIK AKUNTANSI**  
**PERTANGGUNGJAWABAN**

Pada bagian ini akan menguraikan tentang sebuah rancangan penelitian aspek akuntansi pertanggung jawaban meliputi variabel dasar, karakteristik akuntansi pertanggungjawaban .

## 1. Rancangan Penelitian

### Pengelompokan Data dan Gambar Variabel

Jika kita akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan akuntansi pertanggungjawaban dalam perusahaan atau koperasi maka data yang akan dikumpulkan : data tentang identitas perusahaan, data tentang responden, data tentang akuntansi pertanggungjawaban. Untuk memperoleh data akuntansi pertanggungjawaban dan efektifitas pengendalian diajukan pertanyaan terhadap responden yaitu empat pertanyaan untuk mengetahui keberadaan struktur organisasi , tiga pertanyaan untuk mengetahui pemisahan biaya atas keterkendalian, dua pertanyaan terhadap sistem akuntansi, empat pertanyaan diajukan untuk laporan pertanggungjawaban, dan empat pertanyaan diajukan untuk anggaran, empat pertanyaan untuk laporan pertanggungjawaban.

Masing-masing pertanyaan diberikan empat alternatif jawaban yang harus dipilih. Jawaban yang diberikan responden akan diberikan skor (4, 3, 2, 1), jumlah skor untuk satu variable adalah sesuai dengan jumlah pertanyaan yang diajukan. Makin besar skor yang diperoleh oleh tiap variable menunjukkan makin baik keberadaan variable tersebut dalam perusahaan.

Data yang dikumpulkan misalkan dapat dirinci sebagai berikut :

1. Data tentang identitas perusahaan dan data tentang responden meliputi : nama , alamat , Tahun berdiri dan status mandiri, jabatan responden, masa kerja responden, pendidikan responden, jumlah karyawan , bidang usaha/unit usaha yang dikelola .
2. Data tentang organisasi dapat ditanyakan tentang pelimpahan wewenan, yang menentukan batas tugas, wewenang dan

tanggungjawab, siapa yang melakukan pengawasan terhadap unit yang mendapat pelimpahan wewenang.

3. Data tentang kewenangan terhadap pengeluaran biaya, dapat ditanyakan siapa yang bertanggungjawab terhadap biaya yang dikeluarkan oleh bagian/unit, bagaimana cara pembebanan biaya tersebut, siapa yang memberikan otorisasi terhadap pengeluaran suatu biaya.

4. Data tentang sistem akuntansi.

Untuk memperoleh data sistem akuntansi ditanyakan bagaimana mengklasifikasi tata perkiraan/rekening akuntansinya, bagaimana cara pemberian kode rekening.

5. Data tentang laporan pertanggungjawaban.

Untuk memperoleh data tersebut dapat ditanyakan, tujuan penyampaian laporan, isi laporan, proses penyusunan laporan, bentuk laporan.

6. Data tentang anggaran.

Untuk memperoleh data tentang anggaran dapat ditanyakan jenis anggaran yang dibuat, siapa yang terlibat dalam pembuatan anggaran, bagaimana keterkaitan anggaran yang ditetapkan dengan pelaksanaan. Dasar penilaian terhadap kemampuan bawahan/unit, siapa yang menentukan keputusan terhadap penerimaan anggaran, bagaimana perbandingan anggaran dengan realisasi yang dicapai.

## **2. Gambaran Variabel**

Pada gambaran variabel akan diuraikan hasil tabulasi masing-masing variabel yang digunakan, yaitu variabel struktur organisasi, variabel pemisahan biaya atas keterkendalian, variabel sistem akuntansi, variabel laporan pertanggungjawaban dan variabel anggaran. Disamping proses tabulasi juga sekaligus dilakukan pemberian skor dan kualifikasi untuk setiap jawaban dari responden. Skor 4

dikualifikasikan <sup>31</sup> sangat baik, skor 3 dikualifikasikan baik, skor 2 dikualifikasikan cukup baik dan skor 1 dikualifikasikan tidak baik.

Dari <sup>98</sup> hasil tabulasi data lapangan untuk tiap-tiap variabel dapat diuraikan sebagai berikut :

### **Variabel Struktur Organisasi**

Untuk memperoleh gambaran keberadaan organisasi maka diajukan pertanyaan misalkan sebagai berikut :

1. Bagaimana pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab dalam
2. Siapa yang menentukan batas wewenang tugas dan tanggungjawab dalam .
3. Siapa yang melakukan pengawasan terhadap bagian/unit
4. Siapa yang mengambil keputusan atas bagian/unit yang mendapat pelimpahan wewenang tersebut.

Setelah ditabulasi, hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 1 misalnya tentang pelimpahan wewenang dalam organisasi sebagaimana tampak dalam tabel dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 6 responden berpendapat bahwa pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi sangat perlu.
2. Sebanyak 3 responden berpendapat bahwa pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab tidak perlu ditetapkan secara tegas, karena menyulitkan pengendalian.
3. Sebanyak 2 responden berpendapat bahwa pelimpahan tugas, wewenang dan tanggungjawab jarang ditetapkan secara tegas .
4. Sebanyak 1 responden menyatakan kurang ada ketegasan dalam pelimpahan tugas wewenang dan tanggung jawab.

### **3. Pemberian Skor**

Data primer yang diperoleh di lapangan diolah dengan pemberian skor pada setiap jawaban yang diberikan oleh responden menurut nomor pertanyaan. Struktur jawaban terdiri dari a,b,c,d dengan alternatif pilihan satu jawaban. Skor jawaban digunakan dengan

skala ordinal untuk menentukan rangking tetapi bukan membandingkan antara yang lain.

Kalau responden menjawab (a) diberi skor 4, kalau menjawab (b) diberi skor 3 dan (c) diberi skor 2 dan jawaban (d) diberi skor 1. Semua jawaban dari responden yang diajukan di tabulasi dalam table kemudian dihitung frekuensi skor jawaban, selanjutnya diklasifikasikan untuk menentukan katagori kualifikasi yaitu skor 4 kualifikasi sangat baik, skor 3 kualifikasi baik, skor 2 kualifikasi cukup, dan skor 1 kurang baik. Tabulasi skor menggunakan metode Gutman.

Hasil tabulasi untuk pertanyaan nomor 1 dapat dilihat dibawah ini :

Tabel 2  
TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI KOPERASI

NO. RESP	PERTANYAAN NO.1				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2	1				4
3	1				4
4	1				4
5		1			3
6		1			3
7		1			3
8			1		2
9	1				4
10			1		2
11				1	2
12	1				4
TOTAL	6	3	2	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	2	3	6

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 2 misalnya tentang siapa yang menentukan batas wewenang tugas dan tanggung jawab , sebagaimana tampak dalam table 2 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 2 responden menyatakan ditentukan rapat anggota
2. Sebanyak 6 responden menyatakan ditentukan ketua pengurus
3. Sebanyak 3 responden menyatakan ditentukan oleh manager
4. Sebanyak 1 responden menyatakan tidak jelas

Hasil tabulasi ini untuk pertanyaan nomor 2 dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 3

**TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI**

NO. RESP	PERTANYAAN NO.2				SKOR
	a	b	c	d	
1			1		2
2	1				4
3		1			3
4			1		2
5				1	1
6		1			3
7		1			3
8		1			3
9	1				4
10		1			3
11			1		2
12		1			3
TOTAL	2	6	3	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	3	6	2

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 3, misalkan tentang pengawasan terhadap

bagian/unit usaha, sebagaimana tampak dalam table 3 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 3 responden menyatakan, ketua pengurus
2. Sebanyak 6 responden menyatakan, manager
3. Sebanyak 2 responden menyatakan, bagian yang memberi wewenang
4. Sebanyak 1 responden menyatakan, setiap pengurus

Hasil tabulasi <sup>97</sup> dapat dilihat dalam table 4 dibawah ini.

**Tabel 4**

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI

NO. RESP	PERTANYAAN NO.3				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2		1			3
3		1			3
4			1		2
5		1			3
6		1			3
7	1				4
8		1			3
9				1	1
10			1		2
11	1				4
12		1			3
TOTAL	3	6	2	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	2	6	3

Sedangkan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 4 misalkan tentang bagian/unit usaha yang mendapatkan pelimpahan wewenang, keputusan yang

akan diambil dilakukan, sebagaimana tampak dalam table 4 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 3 responden menyatakan, oleh unit yang bersangkutan.
2. Sebanyak 4 responden menyatakan, oleh bagian/unit dan atasan masing-masing
3. Sebanyak 1 responden menyatakan, oleh pengurus
4. Sebanyak 2 responden menyatakan, oleh manager

Hasil tabulasi data ini dapat dilihat dalam table 5 dibawah ini :

**Tabel 5**

**TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI**

NO. RESP	PERTANYAAN NO.4				SKOR
	a	b	c	d	
1				1	1
2	1				4
3		1			3
4	1				4
5		1			3
6		1			3
7				1	1
8	1				4
9			1		2
10	1				4
11		1			3
12	1				4
TOTAL	5	4	1	2	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
	2	1	4	5	12

**Variabel Pemisahan Biaya Atas Keterkendalian**

Misalkan Pertanyaan untuk mengetahui keberadaan variable pemisahan biaya atas keterkendalian adalah :

1. Tanggungjawab terhadap biaya yang dikeluarkan oleh suatu bagian/unit terletak pada siapa.
2. Pembebanan biaya yang dikeluarkan oleh suatu bagian/unit yang bertanggungjawab.
3. Otorisasi terhadap biaya yang dikeluarkan dalam dilaksanakan oleh siapa.

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 1, sebagaimana tampak dalam table 6 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 6 responden menyatakan, pada bagian/unit yang mengeluarkan.
2. Sebanyak 3 responden menyatakan, pada bagian/unit yang mengeluarkan dan bagian terkait.
3. Sebanyak 2 responden menyatakan, pada manager
4. Sebanyak 1 responden menyatakan, pada pengurus.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 6 dibawah ini :

Tabel 6

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL PEMISAHAN BIAYA ATAS KETERKENDALIAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 1				SKOR
	a	b	c	d	
1			1		2
2		1			3
3		1			3
4			1		2
5	1				4
6	1				4
7		1			3
8	1				4
9	1				4
10	1				4
11	1				4
12				1	1
TOTAL	6	3	2	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	2	3	6	12

Hasil penilaian dari masing-masing responden, untuk pertanyaan nomor 2, sebagaimana tampak dalam table 7 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 1 responden menyatakan, sulit dilakukan
2. Sebanyak 8 reponden menyatakan mudah dilakukan karena telah menggunakan kode rekening.
3. Sebanyak 1 responden menyatakan, pemisahan biaya menggunakan ratio.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 7 dibawah ini :

Tabel 7

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL PEMISAHAN BIAYA ATAS KETERKENDALIAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 2				SKOR
	a	b	c	d	
1			1		2
2		1			3
3				1	1
4		1			3
5		1			3
6				1	1
7		1			3
8		1			3
9		1			3
10	1				4
11		1			3
12		1			3
TOTAL	1	8	1	2	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	3	2	1	0
	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
	2	1	8	1	12

Sedangkan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 3 sebagaimana tampak dalam table 8 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 4 responden menyatakan oleh kepala bagian keuangan
2. Sebanyak 5 responden menyatakan oleh ketua pengurus
3. Sebanyak 3 responden menyatakan oleh manager

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 8 dibawah ini :

Tabel 8

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL PEMISAHAN BIAYA ATAS KETERKENDALIAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 3				SKOR
	a	b	c	d	
1		1			3
2		1			3
3		1			3
4			1		2
5			1		2
6		1			3
7			1		2
8	1				4
9	1				4
10	1				4
11		1			3
12	1				4
TOTAL	4	5	3	0	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	3	2	1	0
	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
	0	3	5	4	12

### Variabel Sistem Akuntansi

Misalkan Pertanyaan untuk mengetahui keberadaan variabel sistem akuntansi adalah :

1. Bagaimana klasifikasi tata perkiraan terhadap rekening akuntansi
2. Bagaimana pemberian kode terhadap rekening akuntansi

Dari hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 1, sebagaimana tampak dalam tabel 9 dapat diuraikan sebagaimana berikut :

1. Responden menyatakan, dilakukan sesuai dengan pedoman akuntansi Koperasi dengan beberapa penyesuaian.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 9

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL SISTEM AKUNTANSI

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 1				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2	1				4
3	1				4
4	1				4
5	1				4
6	1				4
7	1				4
8	1				4
9	1				4
10	1				4
11	1				4
12	1				4
TOTAL	12	0	0	0	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	3	2	1	0
	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
	0	0	0	12	12

Sedangkan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 2 sebagaimana tampak dalam tabel 10 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 8 responden menyatakan, terdiri dari pusat biaya, tingkat bagian dan mandor.
2. Sebanyak 2 responden menyatakan terdiri dari pusat biaya, tingkat bagian dan seksi.
3. Sebanyak 1 responden menyatakan terdiri dari pusat biaya, manager, bagian.
4. Sebanyak 1 responden menyatakan terdiri dari pusat biaya, manager, bagian dan mandor.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 10 dibawah ini :

Tabel 10

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL SISTEM AKUNTANSI

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 1				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2	1				4
3	1				4
4	1				4
5			1		2
6	1				4
7	1				4
8	1				4
9		1			3
10	1				4
11				1	1
12		1			3
TOTAL	8	2	1	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	1	2	8	12

### Variabel Anggaran

Untuk mengetahui keberadaan variabel anggaran , pertanyaan yang diajukan seperti misalnya adalah :

1. Siapa yang terlibat dalam pembuatan anggaran
2. Apakah setiap bagian/unit mematuhi anggaran yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Bagaimana kondisi pelaksanaan anggaran
4. Apakah dasar penilaian prestasi bagian/unit

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 1 sebagaimana tampak dalam tabel 11 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 1 responden menyatakan semua orang
2. sebanyak 4 responden menyatakan pengurus
3. Sebanyak 6 responden menyatakan manager
4. Sebanyak 1 responden menyatakan semua bagian , pengurus dan manager.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 11 :

Tabel 11  
TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL ANGGARAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 1				SKOR
	a	b	c	d	
1		1			3
2		1			3
3			1		2
4		1			3
5			1		2
6		1			3
7			1		2
8			1		2
9			1		2
10			1		2
11	1				4
12				1	1
TOTAL	1	4	6	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	6	4	1	12

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 2, sebagaimana tampak dalam table 12 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 5 responden menyatakan sangat dipatuhi
2. Sebanyak 2 responden menyatakan sering dilanggar
3. Sebanyak 3 responden menyatakan dilanggar tidak jauh menyimpang
4. Sebanyak 2 responden menyatakan melebihi anggaran.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 12.

Tabel 12  
TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL ANGGARAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 2				SKOR
	a	b	c	d	
1			1		2
2			1		2
3		1			3
4	1				4
5	1				4
6	1				4
7			1		2
8	1				4
9	1				4
10		1			3
11				1	1
12				1	1
TOTAL	5	2	3	2	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		2	3	2	5	12

Dan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 3 sebagaimana tampak dalam 13 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 3 responden menyatakan tidak pernah menyimpang
2. Sebanyak 7 responden menyatakan menyimpang tapi tidak prinsip
3. Sebanyak 1 responden menyatakan menyimpang sekali
4. Sebanyak 1 responden menyatakan belum pernah ditelusuri.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 13 :

Tabel 13  
TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL ANGGARAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 3				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2		1			3
3		1			3
4		1			3
5		1			3
6		1			3
7				1	1
8	1				4
9		1			3
10	1				4
11		1			3
12			1		2
TOTAL	3	7	1	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	3	2	1	0
	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
	1	1	7	3	12

Sedangkan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 4 sebagaimana tampak dalam table 14 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 6 responden menyatakan kemampuan menghasilkan laba
2. Sebanyak 1 responden menyatakan menghemat biaya
3. Sebanyak 4 responden menyatakan mematuhi anggaran
4. sebanyak 1 responden menyatakan meningkatkan volume usaha

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 14 :

Tabel 14

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL ANGGARAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 3				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2	1				4
3			1		2
4	1				4
5		1			3
6	1				4
7				1	1
8	1				4
9	1				4
10			1		3
11			1		3
12			1		3
TOTAL	6	1	4	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	3	2	1	Jumlah
	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	
	1	4	1	6	12

### Variabel Laporan Pertanggungjawaban

Untuk mengetahui keberadaan laporan pertanggungjawaban yang dilaksanakan untuk bahan kajian diajukan pertanyaan :

1. Apakah tujuan laporan yang disampaikan oleh bawahan
2. Menyangkut apakah laporan yang dibuat oleh bawahan
3. Apakah isi laporan pengendalian
4. Bagaimana proses penyusunan laporan.

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing objek yang diteliti untuk pertanyaan nomor 1, sebagaimana tampak dalam tabel 15 dapat dikelompokan pernyataannya diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 6 responden menyatakan untuk pengawasan dan pengendalian
2. Sebanyak 3 responden menyatakan untuk mengevaluasi bawahan
3. Sebanyak 2 responden menyatakan untuk mengetahui penyimpangan atas realisasi dan anggaran

4. Sebanyak 1 responden menyatakan untuk tindakan koreksi atas penyimpangan

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 15 dibawah ini :

Tabel 15

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 1				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2	1				4
3				1	1
4			1		2
5	1				4
6			1		2
7		1			3
8	1				4
9		1			1
10	1				4
11	1				4
12		1			3
TOTAL	6	3	2	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	2	3	6

Dan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 2 sebagaimana tampak dalam tabel 16 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 7 responden menyatakan berhubung dengan tanggungjawab
2. Sebanyak 2 responden menyatakan memuat prestasi yang dicapai dari standar
3. Sebanyak 1 responden menyatakan memuat hal-hal yang menjadi permasalahan
4. Sebanyak 1 responden menyatakan hanya memuat laporan pengecualian.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 16 dibawah ini.

Tabel 16

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 2				SKOR
	a	b	c	d	
1	1				4
2	1				4
3				1	1
4	1				4
5		1			3
6	1				4
7			1		2
8	1				4
9		1			3
10	1				4
11		1			3
12	1				4
TOTAL	7	3	1	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	1	3	7

Sedangkan hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 3 sebagaimana tampak dalam tabel 17 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 4 responden menyatakan memuat ikhtisar rugi laba
2. Sebanyak 5 responden menyatakan memuat laporan biaya dan pendapatan per-unit.
3. Sebanyak 1 responden menyatakan memuat laporan perbagian
4. Sebanyak 2 responden menyatakan memuat laporan perbandingan antara realisasi dan anggaran.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 17 dibawah ini :

Tabel 17

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 3				SKOR
	a	b	c	d	
1		1			3
2		1			3
3				1	1
4		1			3
5		1			3
6	1				4
7	1				4
8				1	1
9	1				4
10			1		2
11	1				4
12		1			3
TOTAL	4	5	1	2	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4	3	2	1	Jumlah
	Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	
	2	1	5	4	12

Hasil penilaian yang diperoleh dari masing-masing responden untuk pertanyaan nomor 4 sebagaimana tampak dalam tabel 18 dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Sebanyak 2 responden menyatakan pencatatan bukti rekapitulasi, penyusunan laporan
2. Sebanyak 8 responden menyatakan pencatatan bukti, jurnal, buku besar, penyusunan laporan.
3. Sebanyak 1 responden menyatakan pencatatan bukti, buku besar, penyusunan laporan.
4. Sebanyak 1 responden menyatakan pencatatan bukti, rekapitulasi, buku besar dan penyusunan laporan.

Hasil tabulasi data dapat dilihat dalam tabel 18 dibawah ini :

Tabel 18

TABULASI JAWABAN UNTUK  
VARIABEL LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN

NO. RESP	PERTANYAAN NO. 4				SKOR
	a	b	c	d	
1		1			3
2		1			3
3	1				4
4		1			3
5		1			3
6				1	1
7		1			3
8	1				4
9		1			3
10		1			3
11			1		2
12		1			3
TOTAL	2	8	1	1	-

Jumlah frekwensi skor jawaban :

Frekwensi	4 Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Jumlah
		1	1	8	2

**BAB VI**  
**KARAKTERISTIK AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**  
**KOPERASI**

Karakteristik akuntansi pertanggungjawaban akan dilihat dari unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban yaitu dari struktur organisasi, pemisahan biaya atas keterkendalian, sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban.

#### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasinya terdiri atas unsur-unsur : unsur rapat anggota yang memegang kekuasaan tertinggi , unsur pengurus dan badan pemeriksa sebagai unsur pimpinan yang bertugas menangani masalah keorganisasian dan unsur manager sebagai unsur pimpinan dalam pengelolaan bidang usaha . Unsur pembantu manager adalah kepala unit usaha dan kepala bagian keuangan membawahi sub bagian kas, sub bagian akuntansi, sub bagian umum.

Dalam organisasi Koperasi dibagi menjadi unit-unit usaha yang dikepalai oleh kepala unit yang bertanggungjawab atas pengelolaan unit masing-masing. Setiap unit dianggap sebagai pusat pertanggungjawaban yaitu sebagai pusat laba. Sebagai pusat laba setiap unit keberhasilannya diukur dari kemampuannya menghasilkan laba, antara satu unit dengan unit lain aktivitasnya berbeda dan bertanggungjawab secara terpisah, sehingga manager lebih mudah mengetahui keberhasilan setiap unit. Pelimpahan wewenang untuk unit datangnya dari manager, hanya saja pertanggungjawaban unit tidak saja kepada manager tetapi juga kepada pengurus. Dengan demikian masih terlihat campur tangan pengurus terhadap kegiatan unit terutama di dalam hal otorisasi.

Pelimpahan wewenang pada tingkat manager terbatas pada penentuan kebijaksanaan terhadap pengelolaan unit. Atas persetujuan tertulis dari pengurus, manager diberi wewenang untuk menandatangani surat-surat dengan pihak luar yang berhubungan dengan pengelolaan usaha, dan pengesahan pengeluaran sejumlah uang dan barang tertentu, serta mengambil langkah-langkah pengamanan harta Koperasi melalui pengamanan terhadap setiap keluar masuknya uang maupun barang,

menyelenggarakan catatan administrasi secara tertib dan teratur. Disamping itu manager diberi wewenang untuk membuat studi kelayakan pengembangan unit usaha baru, tetapi keputusan untuk menentukan jalan atau tidaknya usaha tersebut keputusannya terletak pada pengurus.

Dalam unit wewenangnya terbatas pada pengambilan keputusan yang sifatnya rutin yang sudah ditentukan dalam rencana kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja organisasi . Untuk keputusan yang belum diatur harus mendapat persetujuan dari manager maupun pengurus. Berdasarkan hasil penilaian dari tabulasi data diperoleh informasi bahwa 7 responden menyatakan pembatasan wewenang dalam organisasi sangat perlu dilakukan secara tegas hanya belum tertulis, keputusan atas penentuan wewenang kuncinya terletak pada pengurus, sedangkan pengawasan terhadap unit dilaksanakan oleh manager dan pengurus. Keputusan untuk unit diambil oleh kepala unit untuk program yang sifatnya sudah rutin.

## **2. Pemisahan dan Klasifikasi Biaya**

Biaya yang dikeluarkan untuk membiayai operasional , sebagian besar telah dibebankan pada unit yang bertanggungjawab. Biaya tersebut meliputi biaya yang dapat dikendalikan oleh unit. Biaya tersebut adalah :

1. Gaji dan upah tiap-tiap unit
2. Beban angkut dan bongkar muat
3. Bahan bakar dan olie unit
4. Pemeliharaan harta tetap
5. Administrasi bank
6. Tanggung renteng
7. Beban promosi
8. Beban bunga bank
9. Beban retribusi
10. Transportasi dan pengurusan

11. Kelancaran usaha
12. Beban sewa
13. Beban penagihan
14. Beban insentif
15. Beban lain-lain

Sedangkan beban biaya yang tidak terkendali di tiap-tiap unit dibebankan pada operasional secara keseluruhan sebagai biaya administrasi dan biaya umum. Biaya tersebut meliputi :

1. Gaji dan honor
2. Beban kantor
3. Konsumsi dan kesra
4. Perjalanan dan transportasi
5. Pemeliharaan harta tetap
6. Penyusutan aktiva tetap
7. Kelancaran usaha
8. Listrik, air dan telpon
9. Biaya organisasi dan pembinaan
10. Beban lain-lain

Berdasarkan data hasil penelitian menunjukkan bahwa pemisahan biaya atas keterkendalian dilihat dari yang memberi otorisasi, yang bertanggungjawab terhadap suatu biaya dan kemana biaya dibebankan, maka 9 responden menyatakan bahwa otorisasi dilaksanakan oleh kepala bagian keuangan dan pengurus dan 9 responden menyatakan bahwa yang bertanggung jawab atas biaya yang dikeluarkan adalah bagian/unit yang mengeluarkan , sedangkan 8 responden menyatakan bahwa pembebanan biaya dilakukan dengan menggunakan kode rekening.

### **3. Sistem Akuntansi**

Sistem akuntansi ,akan dilihat dari klasifikasi tata perkiraan rekening dan pemberian kode rekening. Hasil kajian menunjukkan bahwa hampir setiap organisasi ,perusahaan koperasi, menggunakan buku pedoman

akuntansi Koperasi Unit Desa sebagai buku pedoman dalam melakukan klasifikasi tata perkiraan, pemberian kode rekening

Klasifikasi dan Tata Perkiraan.

Klasifikasi tata perkiraan rekening pembukuan didasarkan atas susunan neraca dan perhitungan rugi laba yang disusun sebagai berikut :

Golongan	1	:	Harta
Golongan	2	:	Hutang
Golongan	3	:	Kekayaan Bersih
Golongan	4	:	Pendapatan usaha
Golongan	5	:	Harga Pokok Penjualan
Golongan	6	:	Beban usaha
Golongan	7	:	Beban administrasi
Golongan	8	:	Pendapatan dan beban luar usaha
Golongan	9	:	Pendapatan dan beban luar biasa

Pemberian Kode

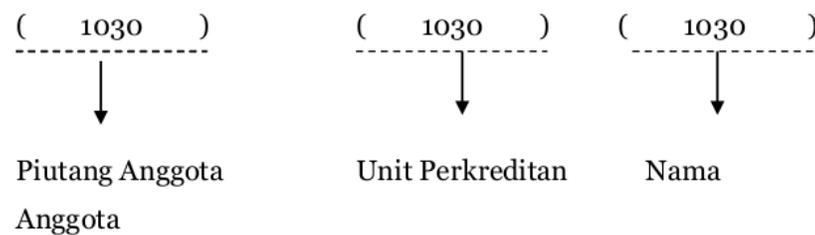
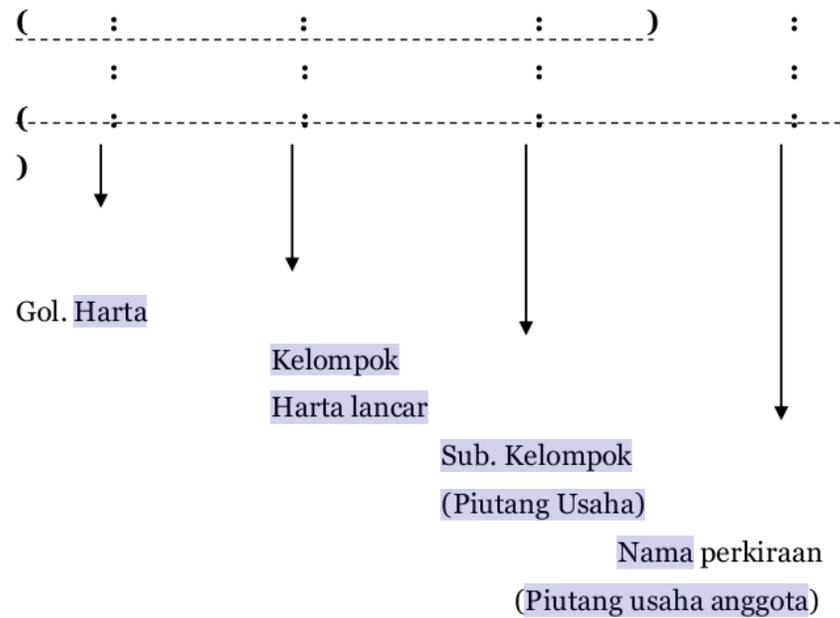
Dalam pemberian kode setiap nomor perkiraan buku besar memakai empat angka dan struktur penggolongan perkiraan sebagai berikut :

1. Angka pertama menunjukkan golongan perkiraan
2. Angka kedua menunjukkan kelompok perkiraan
3. Angka ketiga menunjukkan sub kelompok perkiraan
4. Angka keempat menunjukkan nama/jenis perkiraan

Sedangkan kode untuk pusat pertanggungjawaban atau unit-unit dapat dilihat setelah angka keempat setelah nama perkiraan.

Contoh pemberian kode perkiraan :

(    1    )	<sup>11</sup> 0	3	0
-----	:	:	:
:	:	:	:
(-----:-----)	:	:	:
:	:	:	:



2 Daftar nomor dan nama perkiraan :

- 1 : Golongan harta
- 10 : Harta lancar (kelompok harta)
- 100 : Uang cartal dan giral (sub kelompok perkiraan)
- 1000 : Kas (Nama perkiraan)
- 1000.00 : Kas
- 1000.01 : Kas simpan pinjam
- 1000.02 : Kas Kck
- 1000.03 : Kas KUT
- 1000.03 : Kas Saprodi
- 1000.04 : Kas pertokoan dan seterusnya menurut unit .
- 101 : Uang bank
- 1010 : BRI

1010.01 : Simpedes BRI  
 1010.02 : Giro BRI  
 1011 : BNI 1946  
 1012 : BPD  
 1013 : Tabanas  
     1013.01 : Tabanas gula pasir  
     1013.02 : Tabanas angkutan  
 2 102 : Simpanan jangka pendek  
 1020 : Simpanan sukarela puskud  
 1021 : Simpanan sukarela KJA  
 2 103 : Piutang usaha  
 1030 : Piutang anggota  
     1030.10 : Piutang umum  
     1030.10.000 : Piutang A  
     1030.10.001 : Piutang B  
 1031 : Piutang bukan anggota  
 2 104 : Penyisihan piutang tak tertagih  
 1040 : Penyisihan piutang tak tertagih anggota  
 1041 : Penyisihan piutang tak tertagih bukan anggota  
 105 : Persediaan barang dagangan  
 1050 : Unit saprodi  
 1051 : Unit pengadaan pupuk  
 1052 : Unit pengadaan pangan  
     1052.01 : Gabah  
     1052.02 : Beras  
     1053.03 : Karung, dan seterusnya  
 106 : Beban dibayar dimuka  
 107 : Pendapatan yang masih harus diterima  
 1070 : Unit KCK  
 1071 : Unit rekening listrik  
 12 : Investasi jangka panjang  
 120 : Simpanan pada puskud

121	: Simpanan pada KJA
122	: Simpanan pada inkud
123	: Simpanan pada Bukopin dan seterusnya
14	: Harta tetap
140	: Harga perolehan
1400	: Tanah
1401	: Bangunan
1402	: Mesin-mesin
1403	: Peralatan kantor
1404	: Kendaraan
1405	: Perlengkapan kantor
141	: Akumulasi penyusutan
1411	: Akumulasi penyusutan bangunan
1412	: Akumulasi penyusutan mesin-mesin
1413	: Akumulasi penyusutan peralatan kantor
1414	: Akumulasi penyusutan kendaraan, dan seterusnya
16	: Harta lain-lain
1600	: Deposito 6 bulan BRI
1601	: Simpedes BRI
1602	: Dana sarana pasca panen
1603	: Dana audit
1604	: Dana potongan pupuk
17	: Harta dititipkan
1700	: Angsuran kredit GLK
1701	: Kewajiban titipan
2	: Kewajiban
20	: Kewajiban lancar
200	: Hutang usaha
2000	: Hutang pada anggota
2001	: Hutang pada bukan anggota
201	: Hutang pada Bank
2010	: Kredit pengadaan pangan

2011 : Kredit Bimas  
 2012 : Kredit BRI  
 202 : <sup>96</sup> : Beban yang masih harus dibayar dan diterima dimuka  
 2020 : Pendapatan diterima dimuka  
 2021 : Hutang pajak  
 2022 : Beban yang masih harus dibayar  
 203 : Hutang jangka pendek  
 2030 : Dana pembagian SHU  
 2031 : Simpanan sukarela  
 204 : Kewajiban jangka panjang  
 2040 : Kredit investasi RMU  
 2041 : KIK  
 3 : <sup>5</sup> : Kekayaan bersih  
 3000 : Simpanan pokok  
 3001 : Simpanan wajib  
 3002 : Modal donasi  
 3003 : Cadangan koperasi  
 3004 : Cadangan dana audit  
 3009 : SHU tahun berjalan  
 4 : Pendapatan usaha  
 4000 : Penjualan  
 4000.01 : Saprodi  
 4000.02 : Pertokoan  
 4000.03 : Pengadaan pangan  
 4100 : Pendapatan jasa  
 4100.01 : Perkreditan  
 4100.02 : Angkutan  
 4100.03 : RMU  
 4100.04 : Listrik  
 4200 : Pendapatan lain-lain  
 4200.01 : Perkreditan  
 4200.02 : Angkutan

4200.03 : Pertokoan, dan seterusnya sesuai dengan unit yang dimiliki

2

5 : Harga pokok

500 : Pembelian barang dagangan

5000 : Pembelian

5000.00 : Pembelian unit A

5000.01: Pembelian supreyer

5000.02 : Pembelian semen, dan seterusnya

5001 : Potongan pembelian

5002 : Potongan yang dikembalikan

2

510 : Harga Pokok Produksi

5100 : Bahan mentah langsung

5101 : Tenaga kerja langsung

5102 : Bahan tidak langsung

5103 : Tenaga kerja tidak langsung

5104 : Beban tidak langsung lainnya

5200 : Harga Pokok Penjualan

5200.00 : Harga Pokok unit A

5200.01: Harga pokok pembelian supreyer

5200.02 : Harga Pokok Pembelian semen

5200.03: Harga Pokok Pembelian Gula pasir

5200.04 : Harga Pokok Pembelian pupuk dan seterusnya.

2

6 : Beban usaha

6000 : Beban gaji dan upah

6001 : Beban angkut

6002 : Beban bahan bakar

6003 : Beban bahan bakar dan olie

6004 : Beban pemeliharaan harta tetap

6005 : Beban administrasi

6006 : Beban tanggung renteng

60015 : Beban incentif

70 : Beban administrasi dan umum

7000	: Beban gaji dan honor
7001	: Beban kantor
7002	: Beban konsumsi dan kesra
7003	: Beban perjalanan dan transportasi
7004	: Beban pemeliharaan harta tetap
7005	: Beban penyusutan harta tetap
7009	: Beban lain-lain
7010	: Beban keuangan
8	: Pendapatan dan beban luar usaha
80	: Pendapatan diluar usaha
8000	: Pendapatan Jasa giro bank
8001	: Pendapatan jasa tabanas
8002	: Pendapatan jasa deposito
8003	: Pendapatan keuntungan penjualan harta
81	: Beban diluar usaha
8100	: Kerugian penjualan harta tetap
8101	: Pendapatan dan penjualan harta tidak digunakan
9	: Pendapatan dan beban luar biasa
90	: Pendapatan luar biasa
900	: Ganti rugi asuransi
9001	: Pendapatan dari undian
91	: Beban luar biasa
9100	: Kerugian kebakaran
9101	: Kerugian kebanjiran
9102	: Kerugian dari kecurian dan perampokan

**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 <sup>5</sup> 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 <sup>5</sup> 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 <sup>18</sup> 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. <sup>44</sup> 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 .

**BAB VIII**  
**ANALISIS PERANAN SISTEM**  
**AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN**

## 1. Tehnik Analisis

Jika kita melakukan analisis terhadap sistem akuntansi pertanggung jawaban dalam hubungannya dengan efektivitas pengendalian pelaksanaan anggaran, maka kita akan tentukan terlebih dahulu kriteria analisis, pemberian skor dan alat analisis.

### a. Kriteria Analisis

Dalam analisis akan ditentukan kriteria sebagai dasar analisis yaitu :

- 1) Efektifitas pengendalian pelaksanaan anggaran, akan dapat dicapai kalau diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dengan benar.
- 2) Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang benar dalam organisasi adalah :
  - Adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang tegas dalam organisasi.
  - Adanya pemisahan biaya berdasarkan keterkendalian
  - Diterapkannya sistem akuntansi
  - Adanya sistem anggaran
  - Adanya laporan pertanggungjawaban.
- 3) Pengendalian dapat dilakukan melalui anggaran dan laporan realisasi.
- 4) Laporan pertanggungjawaban yang efektif untuk pengendalian anggaran jika menggunakan prosedur :
  - Dilakukan klasifikasi perkiraan berdasarkan pusat pertanggungjawaban.
  - Adanya pemberian kode rekening
  - Adanya laporan pertanggungjawaban
  - Proses pelaporan berjalan sesuai dengan sistem pelaporan

### b. Tehnik Analisis yang digunakan

Data unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban dan efektifitas seperti data struktur organisasi, pemisahan biaya atas keterkendalian, sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban yang diperoleh dari jawaban responden setelah diolah dalam table tabulasi dan diberi skor dianalisis dengan menggunakan tehnik analisis sebagai berikut :

1. Analisis diskriptif digunakan untuk menganalisis apakah suatu objek menggunakan akuntansi pertanggungjawaban dengan benar berdasarkan pedoman analisis dan aliran informasi.
2. Analisis deskriptif untuk menganalisis bagaimana karakteristik akuntansi pertanggungjawaban dalam sebuah objek dalam melaksanakan pengendalian pelaksanaan anggaran. Analisis ini lebih banyak menguraikan karakteristik akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden atas unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban seperti struktur organisasi, pemisahan biaya atas keterkendalian sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban.
3. Analisis Uji Kai Kuadrat dengan uji Homoginitas dengan table r X c biasa digunakan untuk mengetahui peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam meningkatkan efektifitas pengendalian pelaksanaan anggaran , Pemisahan biaya atas keterkendalian sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban.

Rumus Kai Kuadrat yang digunakan adalah :

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c [ \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} ] \quad 44)$$

Dimana :

$O_{ij}$  = Frekuensi sel yang teramati yang menunjukkan banyaknya subjek dalam sample.

$E_{ij}$  = Frekuensi harapan dari  $ij$

$C$  = Menunjukkan kolom

$R$  = Menunjukkan baris

Tabel kontigensi untuk  $r \times c$  adalah :

KATAGORI KLASIFIKASI					
SAMPLE	1	2	j	c	JUMLAH
1	$n_{11}$	$n_{12}$	$n_{1j}$	$n_{1c}$	$n_1$
2	$n_{21}$	$n_{22}$	$n_{2j}$	$n_{2c}$	$n_2$
⋮	.....	....	.....	.....	.....
i	$n_{i1}$	$n_{i2}$	$n_{ij}$	$n_{ic}$	$n_i$
r	$n_{r1}$	$n_{r2}$	$n_{rj}$	$n_{rc}$	$n_r$
JUMLAH	$n_1$	$n_2$	$n_j$	$n_c$	$n$

$$E_{11} = \left( \frac{n_1}{n} \right) n_1$$

## 2. Pengukuran Efektivitas.

Dasar pengukuran efektifitas pengendalian anggaran berpijak dari konsep efektifitas yaitu perbandingan output yang dihasilkan dengan tujuan atau sasaran output yang ingin dicapai. Output yang dihasilkan dimaksudkan adalah realisasi penjualan dalam tahun anggaran, sedangkan sasaran atau tujuan adalah anggaran volume penjualan yang diharapkan akan dicapai dalam tahun anggaran. Semakin besar kontribusi keluaran terhadap pencapaian sasaran dapat dikatakan semakin efektif suatu unit. Kualifikasi efektifitas pengendalian pelaksanaan anggaran pada uraian ini akan dikategorikan sangat baik, baik, cukup, tidak baik, melalui prosedur adalah :

- 1) Menghitung deviasi dari anggaran penjualan dengan realisasi yang dicapai dari masing-masing responden.
- 2) Menghitung persentase deviasi dari anggaran

- 3) Menentukan kriteria deviasi maksimum 20 % (sesuai dengan kriteria yang ditentukan )
- 4) Menentukan kriteria kualitas efektivitas dengan cara membandingkan antara persentase deviasi yang dihitung dengan standar dengan kriteria sebagai berikut :  
Deviasi positif (anggaran) <realisasi> = sangat baik  
Deviasi negatif < 20 % = baik  
Deviasi negatif = 20 % = cukup  
Deviasi negatif > 20 % = tidak baik

5) Pemberian Skor

Pemberian skor untuk kualitas efektivitas<sup>14</sup> adalah sebagai berikut :

A = Sangat baik, diberi skor 4

B = Baik, diberi skor 3

C = Cukup, diberi skor 2

D = Tidak baik, diberi skor 1

Misalkan berdasarkan prosedur tersebut diatas dan pengolahan data anggaran penjualan dan realisasi penjualan untuk periode tertentu misalkan untuk tahun 1991 maka scoring deviasi anggaran dengan realisasi yang dicapai seperti tampak dalam table 19 dibawah ini :

**Tabel 19**

**SKORING DEVIASI ANGGARAN DENGAN REALISASI  
VOLUME PENJUALAN  
TAHUN 1991**

No. Responden	Deviasi anggaran, rea	Persentase deviasi	Standar deviasi	Kreteria	Skor
1	(12.136)	(0,011)	20%	B	3
2	(554.216)	(0,20)	20%	C	2
3	63.522	0,06	20%	A	4
4	(6.824)	(0,008)	20%	B	3
5	(49.086)	(0,045)	20%	B	3
6	102.822	(0,046)	20%	B	3
7	(497.995)	0,155	20%	B	3
8	(589.898)	0,38	20%	D	1
9	172.281	(0,081)	20%	B	3
10	508.821	0,145	20%	A	4
11	558.231	0,186	20%	A	4
12	257.662	0,184	20%	A	4

Sumber : lampiran 12

Dari tabel 23 dapat diuraikan bahwa deviasi antara anggaran dengan realisasi memenuhi katagori kualifikasi sangat baik, memenuhi kualifikasi baik, memenuhi katagori kualifikasi cukup dan memenuhi katagori kualifikasi tidak baik.

### 3. Pengujian Data

Bila kita melakukan Pengujian data untuk menentukan Peranan Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban dalam mencapai efektifitas pengendalian pelaksanaan anggaran, bisa dilakukan dengan uji Kai Kuadrat dengan cara menentukan bagaimana korelasi variabel akuntansi pertanggungjawaban dengan variabel efektivitas.

Prosedur yang dilakukan adalah :

1. Menjumlah skor variabel struktur organisasi, skor pemisahan biaya atas keterkendalian, skor sistem akuntansi, skor anggaran dan skor laporan pertanggungjawaban dan skor efektivitas.
2. Memasukkan skor yang diperoleh dari masing-masing variabel ke dalam suatu tabel
3. Mengolah data skoring melalui proses komputer untuk menentukan nilai Kai Kuadrat.

Berdasarkan prosedur tersebut, dapat dihitung jumlah skor untuk masing-masing variabel dengan kualitas efektivitas pengendalian pelaksanaan anggaran seperti disajikan dalam tabel 20 .

**Tabel 20**  
**JUMLAH SKOR UNTUK VARIABEL EFEKTIVITAS**  
**STRUKTUR ORGANISASI, PEMISAHAN BIAYA ATAS**  
**KETERKENDALIAN SISTEM AKUNTANSI, ANGGARAN,**  
**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN.**

Kualitas Pengendalian	VARIABEL						Jumlah
	1	2	3	4	5	6	
Sangat baik	4	16	11	20	15	19	81
Baik	6	19	16	2	14	19	70
Cukup	1	8	6	1	14	5	34
Tidak baik	1	5	3	1	5	5	19
Jumlah	12	48	36	24	48	48	204

Sumber : Tabel 2 sampai dengan tabel 19

Keterangan tabel :

- 93
- Variabel 1 = Efektivitas  
 Variabel 2 = Struktur organisasi  
 Variabel 3 = Pemisahan biaya atas keterkendalian  
 Variabel 4 = Sistem akuntansi

- Variabel 5 = Anggaran
- Variabel 6 = Laporan pertanggungjawaban
- Jumlah skor = Jumlah skor variabel 2 sampai dengan variabel 6

Dari data pada tabel 24 dapat dihitung nilai Kai Kuadrat dengan jalan memasukkan frekuensi jawaban ke dalam rumus Kai Kuadrat. Frekuensi jawaban yang ada dalam tabel disebut sebagai frekuensi hitung (  $O_{ij}$  ), selanjutnya data frekuensi jawaban dimasukkan dalam tabel contingensi (  $r \times c$  ) sesuai dengan jenis variabel dan jumlah skor masing-masing baik untuk skor efektivitas maupun skor struktur organisasi, pemisahan biaya, sistem akuntansi, anggaran dan laporan pertanggungjawaban.

Berdasarkan frekuensi hitung akan dicari frekuensi yang diharapkan (  $E_{ij}$  ) dengan cara mengalikan jumlah frekuensi skor pada baris dengan frekuensi skor pada kolom sesuai dengan jumlah kualitas efektivitas. Selanjutnya frekuensi hitung dikurangi frekuensi harapan kemudian dikuadratkan dan hasilnya dibagi dengan jumlah frekuensi keseluruhan baris (  $N$  ). Kai Kuadrat dihitung dengan menggunakan rumus :

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \left[ \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \right]$$

$r$  = Menunjukkan baris

$k$  = Menunjukkan kolom

$O_{ij}$  = Frekuensi yang teramati yang menunjukkan banyaknya subjek dalam sample.

$E_{ij}$  = Frekuensi harapan dari  $ij$

Misalkan saja Hasil nilai Kai kuadrat  $X^2 = 30,935$  dengan D. F = 15 dan probabilitas = 8,961 E-03 seperti tampak dalam lampiran 16.

Untuk menguji hipotesis bahwa diduga unsur akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian pelaksanaan anggaran , maka nilai  $X^2$  yang dihitung

dibandingkan dengan  $X^2$  yang dicari dalam tabel dengan  $D, F = 15$  dan koefisien of signifikan  $0,05$  diperoleh nilai  $X^2$  (tabel) =  $25,00$ .

Dari perbandingan nilai Kai kuadrat hitung dengan nilai kai kuadrat tabel dapat dikatakan bahwa nilai kai kuadrat tabel lebih kecil dari nilai kai kuadrat hitung

$$(X^2_t < X^2_o)$$

jika kita menggunakan hipotesa , maka hipotesis yang diajukan dapat diterima. Dengan demikian, ini menunjukkan bahwa unsur-unsur akuntansi pertanggungjawaban berperan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian pelaksanaan anggaran .

---

## 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, Controllership, 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.
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 P.I.P.T.I, Edisi Januari, Februari, Maret 1992, Jakarta.
28. Republik Indonesia, 1989, Rencana Pembangunan Lima Tahun (Kelima) 1989/90-1993/94, Buku I, II, Jakarta.

Lampiran : 1

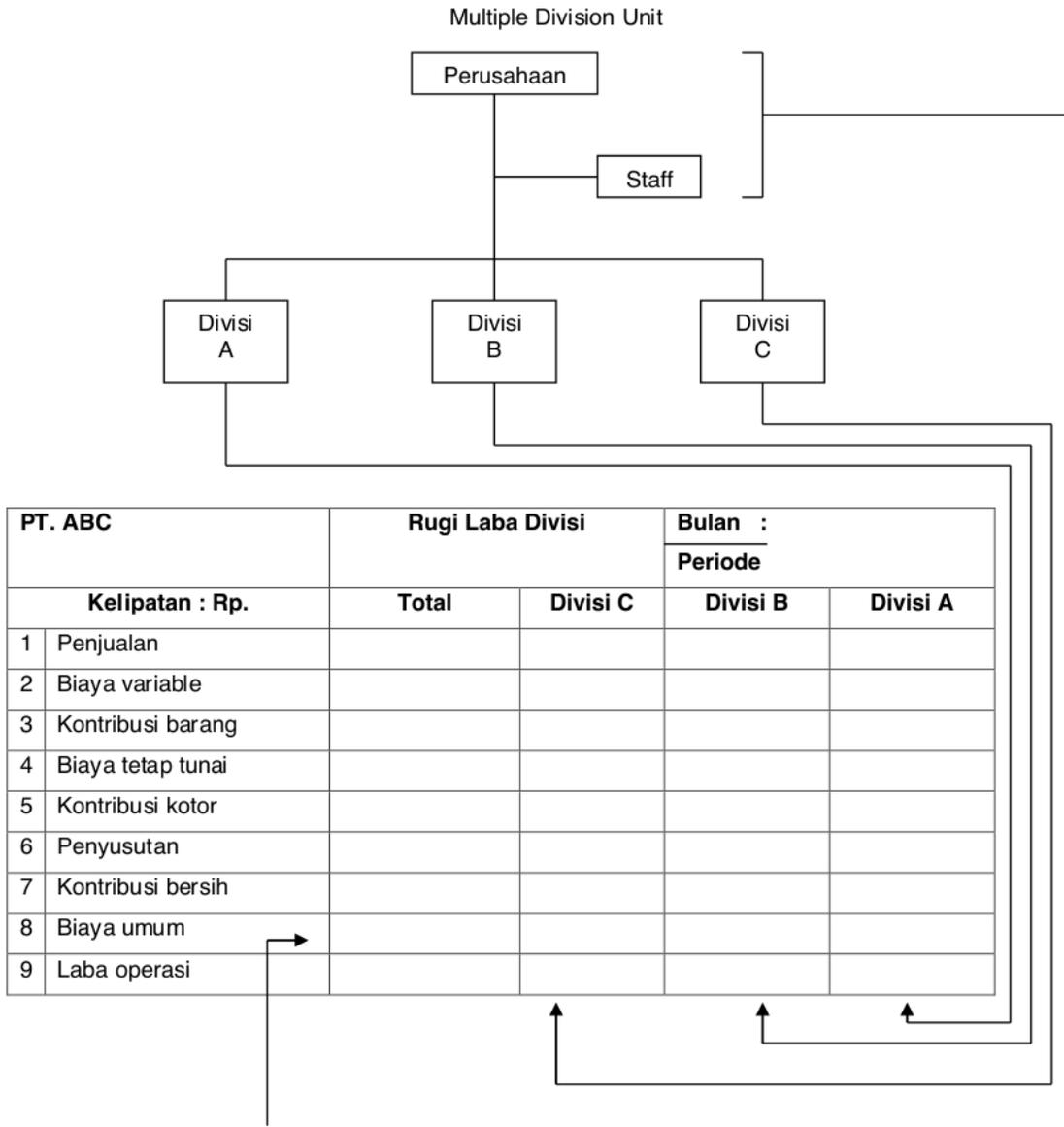
## CONTOH LAPORAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

POTTER COMPANY  
Suatu Tinjauan Umum Mengenai Akuntansi Pertanggungjawaban

<p><b>Laporan Pimpinan :</b> Laporan prestasi pelaksanaan pimpinan mengiktisarkan seluruh data perusahaan. Oleh karena varian ditunjukkan, maka pimpinan menelusur varian kebawah keseluruhan perusahaan sebagaimana diperlukan untuk menentukan dimana waktunya dan waktu bawahannya dapat dihabiskan dengan lebih baik.</p>	<p><b>Pusat Pertanggungjawaban :</b> Manager penjualan</p>	<p><b>Anggaran</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Aktual</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Varian</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Pengawas produksi</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 25.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 29.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 3000 U</p>	
	<p>Perekayasa &amp; perencanaan</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Penyelia Personalia</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Controller</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
		<p style="text-align: center;">Rp. 54.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 61.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 7000 U</p>	
<p><b>Pengawas Produksi :</b> Prestasi pelaksanaan masing-masing kepala Departemen diiktisarkan untuk pengawas produksi. Total pada laporan prestasi pelaksanaan pengawas selanjutnya dikirim keatas ketinggian pertanggungjawaban berikutnya.</p>	<p><b>Pusat Pertanggungjawaban :</b> Departemen pemotongan</p>	<p><b>Anggaran</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Aktual</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Varian</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Departemen pemesinan</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Departemen penyelesaian</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 11.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 12.500</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 1.500 U</p>	
	<p>Departemen pembungkus</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
			<p style="text-align: center;">Rp. 26.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 29.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 3.000 U</p>
<p><b>Kepala Departemen penyelesaian :</b> Laporan prestasi pelaksanaan masing-masing penyela diiktisarkan pada laporan prestasi pelaksanaan kepala departemen. Total-total departemen selanjutnya diiktisarkan keatas ke pengawas produksi.</p>	<p><b>Pusat pertanggungjawaban :</b> Operasi pengamplasan</p>	<p><b>Anggaran</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Aktual</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Varian</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Operasi pemasangan kawat</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 5.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 5.800</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 800 U</p>	
	<p>Operasi perakitan</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
			<p style="text-align: center;">Rp. 11.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 12.500</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 1.500 U</p>
<p><b>Penyelia operasi pemasangan kawat :</b> Penyelia masing-masing operasi menerima laporan prestasi pelaksanaan pusat pertanggung jawabannya. Total pada laporan ini selanjutnya disampaikan keatas ketinggian pertanggungjawaban berikutnya yang lebih tinggi.</p>	<p><b>75</b> <b>Biaya variabel :</b> Bahan baku langsung</p>	<p><b>Anggaran</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Aktual</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	<p><b>Varian</b></p> <p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Tenaga kerja langsung</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
	<p>Overhead pabrik</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	<p style="text-align: center;">X</p>	
			<p style="text-align: center;">Rp. 5.000</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 5.800</p>	<p style="text-align: center;">Rp. 800 U</p>

Lampiran : 2

### MODEL LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN PADA STRUKTUR DIVISION UNIT



Penjelasan :

- Laporan rugi laba diatas dilihat dari sudut perusahaan secara global.
- Suatu perusahaan memiliki 3 divisi dan masing-masing divisi merupakan profit center.

Lampiran : 3

74

**RENCANA KERJA**

**DAN**

**RENCANA ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA**

**KOPERASI**

**Badan Hukum No. -----**

**Pada Tgl** : .....

**Tempat di** : .....

## RENCANA KERJA KOPERASI

### I. PENDAHULUAN

1. Sesuai dengan anggaran dasar Bab VIII pasal 17 Punt 2c, bahwa pengurus berkewajiban menyusun rencana kerja tahunan/bulanan.
2. Rencana kerja koperasi dimuat sebagai pegangan/pedoman pengurus dalam menentukan segala kebijaksanaan sesuai dengan keputusan Rapat Anggota Tahunan.
3. Rencana kerja koperasi disesuaikan dengan kebutuhan anggota dan kemampuan dana, sebagaimana terinci.

### II. BIDANG ORGANISASI

1. Memberikan penyuluhan kepada anggota, baik melalui kelompok maupun langsung kepada anggota guna meningkatkan pengertian/kesadaran anggota dalam berorganisasi.
2. Meningkatkan dan memantapkan struktur management secara terus menerus.
3. Memberikan pembinaan secara continue kepada pengurus kelompok dalam rangka usaha memfungsikan kegiatannya untuk memudahkan pelayanan kepada anggota.
4. Mengusahakan masuknya karyawan/karyawati koperasi menjadi anggota Asuransi Tenaga Kerja (ASTEK) dalam rangka usaha meningkatkan kesejahteraan.

### III. BIDANG ADMINISTRASI

1. Meningkatkan dan menyempurnakan tertib administrasi secara keseluruhan sehingga tidak menimbulkan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan.

### IV. BIDANG USAHA

1. Mengusahakan terciptanya Tempat Pelayanan Koperasi (TPK) di setiap RW / kelurahan sekecamatan guna memudahkan pelayanan kepada anggota.
2. Menginventarisir usaha-usaha industri kecil di tiap-tiap kelurahan sekecamatan banyuwangi, selanjutnya dipersiapkan untuk dijadikan mitra usaha dan apabila memerlukan modal akan dibantu sesuai dengan kemampuan koperasi.

Berikut kami sampaikan rencana kerja koperasi untuk dibahas sebagaimana mestinya.



<p>KUD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mewujudkan sistem pengawasan dan pengendalian intern serta pengawasan melekat.</li> <li>Pemantapan kualitas para anggota/kelompok anggota.</li> </ul>	<p>usaha yang prospektif dan berhasil guna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan pengawasan yang lebih mantap dan berwibawa.</li> <li>Pemerataan tingkat kualitas para anggota dalam bidang perkoperasian.</li> </ul>	<p>yang produktif.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengembangkan kerjasama dengan gerakan koperasi lain, BUMN, atau swasta yang bergerak dalam bidang usaha sejenis.</li> <li>Melakukan monitoring terhadap segala pelaksanaan kegiatan unit-unit usaha KUD.</li> </ul>	<p>I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>
<p>II. PEMBINAAN ANGGOTA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pemantapan identitas anggota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kelengkapan dokumentasi administrasi keanggotaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan penyuluhan dan pendidikan kepada anggota serta pemererat komunikasi dengan para anggota melalui sambung rasa bersama-sama dengan instansi terkait.</li> <li>Memperlancar arus ekonomis lewat pelayanan usaha.</li> <li>Melaksanakan penyelesaian KTA dan BTA serta kelengkapannya seperti cap jempol dan tanda tangan pada buku induk anggota.</li> <li>Penyerahan pas foto anggota ukuran 3 x 4 cm sebanyak 2 lembar.</li> <li>Mengelompokkan anggota pada kelompoknya sesuai dengan alamat lingkungan</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>

<p>III. TENAGA KERJA KUD</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengoptimalkan produktifitas kerja sesuai dengan pembedangan tugas karyawan.</li> <li>Meningkatkan keterampilan dan skill karyawan KUD.</li> <li>Meningkatkan loyalitas disiplin dan ketenangan kerjasama menjalin kekompakan kerja para karyawan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan kondisi kerja yang mantap.</li> <li>Produktifitas kerja yang lebih profesional</li> <li>Memperbaiki dan meningkatkan gairah kerja serta kesejahteraan karyawan/karyawati.</li> <li>Meningkatkan pembinaan komunikasi timbal balik antara atasan dan bawahan.</li> <li>Pembinaan sikap mental yang konstruktif.</li> <li>Mengusahakan pemasukan simpanan</li> </ul>	<p>RW/RT masing-masing 91</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Memperjelas uraian hak dan kewajiban, tugas dan wewenang serta tanggungjawab para karyawan.</li> <li>Memperjelas identitas karyawan/karyawati.</li> <li>Mengikut sertakan karyawan serta karyawati pada kesempatan kursus-kursus dan pendidikan khusus lainnya.</li> <li>Menyempurnakan peraturan gaji karyawan /karyawati.</li> <li>Menerapkan peraturan kerja lembur karyawan.</li> <li>Menetapkan peraturan perjalanan dinas karyawan.</li> <li>Menetapkan peraturan santunan sosial.</li> <li>Mengadakan pertemuan secara periodik antara pimpinan dan karyawan.</li> <li>Meningkatkan konsolidasi untuk pengembangan KUD.</li> <li>Menyelenggarakan ceramah keagamaan secara berkala.</li> <li>Memberi perangsang jasa bunga simpanan berjangka</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan.</p> <p>Program lanjutan.</p> <p>Program lanjutan.</p> <p>Program lanjutan.</p> <p>Program baru.</p> <p>Program lanjutan.</p>
<p>IV. PERMODALAN</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menghimpun dan mengoptimalkan permodalan</li> </ul>				

<p>KUD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penarikan piutang KUD kepada anggota dan non anggota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengusahakan kredit dari bank pemerintah/swasta.</li> <li>▪ Meningkatkan daya guna dan pengembangan modal usaha.</li> <li>▪ Peningkatan dan perputaran modal kerja KUD.</li> </ul>	<p>sebanyak 2% perbulan.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengajukan kredit pengadaan pangan – KUT – pupuk – dll</li> <li>▪ Mengatur secara cermat dan tepat alokasi modal yang tersedia untuk semua kegiatan usaha dengan proyeksi arus kas.</li> <li>▪ Kompensasi hutang piutang KUD yang ada.</li> <li>▪ Mengklasifikasikan piutang KUD yang masih mungkin ditagih atau tidak, berdasar keadaan debitur antara lain seperti :             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yang tidak mampu membayar.</li> <li>2. Yang kurang atau tidak didukung dengan data otentik.</li> <li>3. Yang alamat debitur tidak jelas.</li> <li>4. Yang debiturnya meninggal dunia.</li> <li>5. Yang debiturnya fiktif.</li> <li>6. Perbedaan status pembebanan piutang yang timbul akibat salah tehnis.</li> </ol> </li> <li>▪ Melaksanakan penagihan</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan.</p>
				<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>

<p>V. U S A H A</p> <p>1. Pengadaan pangan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kelengkapan data simpanan bagi para anggota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terpenuhinya data administrasi anggota dalam rangka pembuatan laporan keuangan.</li> </ul>	<p>secara terus menerus lewat team penagih KUD.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menertibkan data simpanan anggota.</li> <li>▪ Menginventarisir buku simpanan anggota beserta pengisiannya.</li> <li>▪ Mengadakan konfirmasi kebenaran data simpanan anggota.</li> </ul>	<p>Program lanjutan</p>	<p>Semester I &amp; II</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memperjelas status simpanan KUD di INKUD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Simpanan KUD di INKUD yang berasal dari fee pengadaan pangan tahun 1981-1983.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadakan penelitian data sebagai bahan konfirmasi / kompensasi cadangan khusus.</li> </ul>	<p>Program lanjutan</p>	<p>Semester I &amp; II</p>	
<p>2. R . M . U .</p>	<p>a. Ikut menunjang kebutuhan pangan stock nasional.</p> <p>b. Melayani kebutuhan beras masyarakat anggota dan pasaran.</p> <p>▪ Memanfaatkan sarana yang ada tepat guna efisien dan optimal.</p>	<p>Tercapainya volume penjualan :</p> <p>a. Brs. stock Nas. = 1000 Ton.</p> <p>b. Pasaran Umum = 40 Ton</p> <p>▪ Tercapainya volume pembelian :</p> <p>a. Gabah = 25 Ton</p> <p>b. Beras = 1026 Ton</p> <p>▪ Tersedianya sarana yang siap pakai.</p>	<p>Menampung, memproses, dan memasarkan gabah/beras petani anggota.</p> <p>▪ Mengadakan revisi / perbaikan / penggantian suku cadang yang tidak mungkin dipakai</p>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan.</p>

<p>3. Pertokoan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melayani kebutuhan bahan pokok, sarana produksi pertanian, dll.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terciptanya situasi dan kondisi tertib dan aman diti dalam dan diluar lingkungan lokasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melengkapi tata laksana administrasi yang ada dalam rangka pemenuhan perijinan.</li> <li>Melengkapi sarana perlengkapan pengamanan untuk memperkecil terjadinya pencemaran lingkungan.</li> <li>Meningkatkan keterampilan tenaga tehniisi yang ada.</li> </ul>	<p>lagi/aus.</p>	
<p>4. Pengerajin</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terwujudnya kelompok pengerajin yang potensial dan mandiri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tercapainya volume penjualan : <ul style="list-style-type: none"> <li>Gusir = 120.000 kg</li> <li>Beras = 10.000 kg</li> <li>Pupuk = 120.000 kg</li> <li>Semen = 3.500 zak</li> </ul> </li> <li>Meningkatkan daya kreatifitas / produktifitas para pengerajin.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menarik animo anggota / masyarakat dengan pelayanan yang lebih baik.</li> <li>Mempererat tali komunikasi usaha dengan konsumen anggota atau non anggota.</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>
<p>5. Perbengkelan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mewujudkan unit perbengkelan yang koperatif, profesional/potensial dan mandiri.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membangkitkan animo anggota/anggota angkutan kota untuk memanfaatkan perbengkelan milik sendiri secara profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pembinaan teknis lewat Dept. perindustrian daerah / instansi terkait.</li> <li>Menghimpun swadana dikalangan anggota untuk modal unit.</li> <li>Menyediakan tenaga ahli, diutamakan dari anggota / anggota kelompok angkutan kota sendiri.</li> <li>Menjalni kerjasama dengan pengusaha dalam penyediaan</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>

6. Borongan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengaktifkan unit borongan bangunan yang ada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terselenggaranya kesiapan persyaratan administrasi yang lengkap.</li> <li>Terselenggaranya tenaga ahli yang profesional serta penuh tanggungjawab.</li> </ul>	<p>sarana/suku cadang, dll.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mengikuti prakualifikasi periode tahun 1991 – 1992 proyek pembangunan daerah Jawa Timur setingkat dengan klasifikasi yang dimiliki KUD</li> <li>Mempersiapkan tenaga ahli yang mumpuni dalam bidangnya.</li> </ul>	Semester I & II	Program lanjutan
7. Perkreditan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melayani kebutuhan modal kerja para anggota dalam rangka membantu pengembangan usahanya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tercapainya peningkatan pelayanan yang berhasil guna.</li> <li>Penjadwalan pemberian pinjaman tepat guna mudah dan aman.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengadakan pelayanan yang lebih baik kepada anggota sesuai dengan aturan yang berlaku.</li> <li>Menetapkan ketentuan jangka waktu pinjaman SP. : = 1 s/d 10 bulan lunas = Bunga tetap 2 % perbulan.</li> <li>Melaksanakan tata kerja yang tertib, aman dan memadai sesuai dengan otorita pengeluaran dana dan fungsionaris yang ada.</li> </ul>	Semester I & II	Program lanjutan
8. Saprodi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melayani kebutuhan sarana produksi pertanian para petani anggota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terpenuhinya kebutuhan pupuk dan obat-obatan para petani.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan pelayanan penjualan pupuk dan sarana produksi lainnya.</li> </ul>	Semester I & II	Program lanjutan
9. Pergudangan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Memfaatkan gudang/kios yang ada untuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terselenggaranya tempat penyimpanan barang-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mendayagunakan gudang/kios yang ada untuk pelayanan</li> </ul>	Semester I & II	Program lanjutan

<p>10. Perikanan</p>	<p>pengembangan organisasi usaha KUD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menciptakan unit usaha yang potensial dan mandiri.</li> </ul>	<p>barang yang strategis, ekonomis dan aman.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terciptanya kerjasama yang harmonis antar nelayan anggota.</li> </ul>	<p>anggota, antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Penjualan sarana produksi</li> <li>○ Pembelian gabah petani</li> <li>○ Komoditi lainnya</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>
<p>11. Angkutan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengembangkan sarana angkutan untuk meningkatkan pelayanan pada anggota dan masyarakat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menambah jumlah kendaraan angkutan kota milik KUD / anggota.</li> <li>▪ Menyelenggarakan pelayanan angkutan barang.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan pelayanan dan penyediaan bahan baku dan pengawet ikan berupa es batangan dan garam.</li> <li>▪ Mengajukan permohonan penambahan armada angkutan kota pada daerah Dati II Kab. Banyuwangi.</li> <li>▪ Membeli sarana angkutan barang berupa : sebuah truck atau pick up dengan dana yang tersedia secara tunai atau kredit.</li> </ul>	<p>Semester I &amp; II</p>	<p>Program lanjutan</p>
<p>12. Listrik</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meningkatkan pelayanan pembayaran rekening listrik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terselenggaranya mekanisme kerja yang lebih mantap.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengadakan pembinaan / bimbingan kepada karyawan secara rutin (continue).</li> <li>▪ Menjalin kerjasama yang serasi dengan PLN sebagai mitra usaha yang terpercaya.</li> </ul>		

## LAPORAN MINGGUAN / BULANAN

UNIT : -----

POSISI TANGGAL :

1. Jumlah Pengembalian Kredit sebelumnya kumulatif Rp.
  2. Penggunaan Kredit :
    - 2.1. Membeli gabah : ..... Kg nilai: Rp.
    - 2.2. Membeli beras : ..... Kg nilai: Rp.
    - 2.3. Membeli benih : ..... Kg nilai : Rp
    - 2.4. Ongkos/biaya atas barang-barang
      - 2.1 s/d 2.3 : Rp. \_\_\_\_\_

Jumlah Rp. \_\_\_\_\_

Sisa uang/kas Rp. \_\_\_\_\_
  3. Keadaan barang :
    - 3.1. Dalam proses penjualan ke dolog :

- Gabah	:	Kg nilai	47 Rp.
- Beras	:	Kg nilai	Rp. _____
Jumlah (A)			Rp.
    - 3.2. Dalam proses perdagangan/pasaran umum

- Gabah	:	Kg nilai	Rp.
- Beras	:	Kg nilai	Rp.
- Benih padi	:	Kg nilai	Rp. _____
Jumlah (B)			Rp.
    - 3.3. Stock Barang

- Gabah	:	Kg nilai	Rp.
- Beras	:	Kg nilai	Rp.
- Benih padi	:	Kg nilai	Rp. _____
Jumlah (C)			Rp.

Jumlah A + B + C  
Rp.
  4. Lain-lain SPP yang belum disetor ke BRI Rp. \_\_\_\_\_

Jumlah (I + II + III) Rp. \_\_\_\_\_
  5. Sisa pinjaman Rp. \_\_\_\_\_
- Sisa lebih/kurang Rp. \_\_\_\_\_

## LAPORAN PENGADAAN PANGAN

### I.

1. Musim Panen :
2. Plafond : Rp.
3. Maximum : Rp.

### II.

- |                                      |       |
|--------------------------------------|-------|
| 1. Jumlah komulatif penarikan kredit | : Rp. |
| 2. Jumlah bunga kredit s/d hari ini  | : Rp. |
| <b>Jumlah I</b>                      | : Rp. |
| 3. Jumlah komulatif setoran          | : Rp. |
| - Jumlah setoran s/d minggu ini      | : Rp. |
| - Jumlah setoran minggu ini          | : Rp. |
| <b>Jumlah II</b>                     | : Rp. |
| Sisa kredit (Jumlah I = Jumlah II)   | : Rp. |
| Kelonggaran tarik                    | : Rp. |

- III. Jumlah pemasukan beras ke Dolog : Rp.

Tempo, .....  
Koperasi

( ----- )

## PENDAHULUAN

### 1. LATAR BELAKANG

Laporan pertanggungjawaban pengurus kepada anggota dalam forum Rapat Anggota Tahunan (RAT) koperasi "-----", adalah realisasi terhadap pelaksanaan program kerja dan RAPB tahun buku -----, yang disahkan oleh Rapat Anggota Biasa (RAB) pada tanggal 17 Februari 1991.

Laju perkembangan dalam memaksimalkan usaha, masih terdapat hambatan dan tantangan, yang secara global adalah merupakan masalah. Namun berkat kerjasama baik antara anggota dan pengurus serta unsur-unsur yang terkait, koperasi "-----" masih mampu mempertahankan eksistensinya sebagai Koperasi MANDIRI.

Ruang lingkup data laporan pertanggungjawaban pengurus adalah memaparkan realisasi dari pada pencapaian hasil-hasil dalam 1 (satu) tahun, baik bidang organisasi administrasi usaha dan keuangan maupun secara kualitatif dan kuantitatif.

### 2. DASAR

Penyusunan laporan pertanggungjawaban pengurus koperasi "-----" adalah di dasarkan pada :

- 1) Undang-undang pokok perkoperasian Nomor 12 tahun 1967, pasal 20, 21 dan 23 ayat 5.
- 2) Anggaran dasar KUD "-----" kecamatan Banyuwangi bab VII pasal 10, 11 dan 12.
- 3) Surat Kakandep, Koperasi kabupaten Banyuwangi No. 990/PBR/KDK.13.11/3.1/XI/1991 tanggal 13 Nopember 1991 tentang kewajiban melakukan RAT.

### 3. MAKSUD DAN TUJUAN

Hal ini dimaksudkan untuk mendorong gairah pengurus dalam meningkatkan produktivitas usaha pengembangan, sekaligus sebagai telaah ulang dan evaluasi terhadap langkah-langkah yang telah dilakukan selama tahun buku.

Dengan tujuan untuk :

- 1) Memberikan gambaran mengenai realisasi pelaksanaan program beserta kendalanya sebagai pertanggungjawaban kepada anggota.

- 2) Menentukan kebijaksanaan selanjutnya terhadap langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh koperasi "-----" diantaranya menetapkan badan pemeriksa masa bakti 1992/1994.

#### 4. SISTIMATIKA LAPORAN

Sebagai tindak lanjut untuk memudahkan sistim laporan ini, secara garis besar dapat dipaparkan dengan sistimatika sebagai berikut :

- 1) Pendahuluan
- 2) Bidang Organisasi
- 3) Bidang Administrasi
- 4) Bidang Usaha
- 5) Bidang Keuangan

Lampiran : 5

**DEVIASI ANTARA ANGGARAN PENJUALAN  
DENGAN REALISASI PENJUALAN KOPERASI  
TAHUN 1991**

NOMOR RESPONDEN	ANGGARAN (Rp.)	REALISASI (Rp.)	DEVIASI (Rp.)
1	1.077.316,00	1.065.180,00	(12.136,00)
2	2.650.000,00	2.095.784,00	(554.216,00)
3	1.041.245,00	1.104.767,00	63.522,00
4	810.000,00	803.176,00	(6.824,00)
5	1.075.000,00	1.025.914,00	(49.086,00)
6	2.207.892,00	2.310.714,00	102.822,00
7	3.200.000,00	2.702.005,00	(497.995,00)
8	4.128.550,00	2.538.652,00	(1.589.898,00)
9	2.104.415,00	2.276.696,00	172.281,00
10	3.500.370,00	4.009.191,00	508.821,00
11	3.000.000,00	3.558.231,00	558.231,00
12	1.400.000,00	1.657.662,00	257.662,00

### DAFTAR PERTANYAAN

- I. Isilah titik-titik dibawah ini :**
1. Nama KUD : .....
  2. Alamat : .....
  - Desa : .....
  - Kecamatan : .....
  3. Tahun Berdiri/Mandiri : .....
  4. Jabatan Responden : .....
  5. Masa kerja : .....
  6. Pendidikan akhir : .....
  7. Jumlah karyawan : .....
  8. Bidang unit usaha : .....
  - 1) : .....
  - 2) : .....
  - 3) : .....
  - 4) : .....
  - 5) : .....

**II. Coretlah jawaban (Ya / tidak) sesuai dengan jawaban yang saudara inginkan pada pertanyaan dibawah ini :**

1. Apakah di dalam organisasi KUD telah ditempatkan orang yang sesuai dengan kecakapan untuk suatu jabatan. **(Ya / tidak )**
2. Apakah dalam organisasi KUD telah ditetapkan batas wewenang, tugas dan tanggung jawab tiap bagian. **( Ya / tidak, ditegaskan)**
3. Apakah setiap orang atau bagian yang diserahkan tugas, wewenang diminta untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban. **( Ya / tidak)**
4. Apakah dalam melakukan pengendalian orang / bagian menggunakan suatu sistem pedoman atau prosedur tertentu. **( Ya / tidak ).**
5. Apakah dalam KUD ini telah diterapkan sistem anggaran untuk masing-masing bidang/unit usaha. **(Ya / tidak )**
6. Apakah dalam KUD diterapkan juga program kerja dalam melaksanakan aktifitas KUD.

**(Ya / tidak )**

1. Apakah setiap bukti pengeluaran / pendapatan dicatat melalui tata perkiraan / rekening tertentu ? **(Ya / tidak)**
2. Apakah setiap bukti transaksi keuangan diberi kode untuk memudahkan pencatatan ke dalam perkiraan / rekening. **(Ya / tidak)**
3. Apakah setiap orang / bagian melaporkan pengeluaran atau penerimaan pendapatannya secara periodik pada atasannya. **(Ya / tidak)**
4. Apakah pada KUD ini, manager melakukan penilaian terhadap kemampuan masing-masing unit usaha. **(Ya / tidak)**
5. Apakah setiap bagian/unit usaha membuat anggaran dalam operasinya. **( Ya / tidak)**
6. Apakah anggaran unit usaha dianggap penting dalam melakukan penilaian atas kemampuan tiap unit usaha. **( Ya / tidak ).**

90  
**III. Pilihlah diantara jawaban (a, b, c, d) yang paling sesuai dengan keinginan Bapak/Ibu/Saudara.**

**ORGANISASI** :

1. Dalam organisasi KUD pelimpahan tugas, wewenang dan tanggung jawab :
  - a. Perlu ditetapkan secara tegas untuk memudahkan pengendalian
  - b. Tidak perlu ditetapkan secara tegas karena menyulitkan pengendalian
  - c. Jarang ditetapkan secara tegas
  - d. Tidak diketahui secara jelas
2. Yang menentukan batas tugas wewenang dan tanggungjawab dalam unit dalam KUD ini adalah :
  - a. Rapat anggota
  - b. Ketua pengurus
  - c. Manajer
  - d. Tidak jelas
3. Pengawasan terhadap bagian/unit usaha dilakukan langsung oleh :
  - a. Ketua pengurus
  - b. Manager utama
  - c. Bagian yang memberi wewenang
  - d. Tidak jelas

4. Bagian / unit usaha yang mendapatkan pelimpahan wewenang, keputusan yang akan diambil dilakukan :
  - a. Sepenuhnya oleh bagian/unit usaha yang bersangkutan.
  - b. Bagian dan atasan
  - c. Dilakukan oleh pengurus
  - d. Dilakukan oleh manajer

**BIAYA** :

1. Tanggungjawab terhadap biaya yang dikeluarkan oleh suatu bagian/unit terletak :
  - a. Pada bagian/unit yang mengeluarkan
  - b. Pada bagian unit yang mengeluarkan dan bagian yang lain yang terkait.
  - c. Pada manajer
  - d. Pada pengurus
2. Pembebanan biaya yang dikeluarkan oleh suatu bagian terhadap bagian / unit yang bertanggungjawab.
  - a. Sulit dilakukan
  - b. Mudah dilakukan karena telah menggunakan kode rekening.
  - c. Tidak pernah dilakukan pemisahan secara jelas.
  - d. Pemisahan dilakukan dengan menggunakan ratio
3. Otorisasi terhadap biaya yang dikeluarkan dilaksanakan oleh :
  - a. Kepala bagian keuangan
  - b. Ketua pengurus
  - c. Manager utama
  - d. Bagian yang bertanggungjawab/kepala unit

**SISTEM AKUNTANSI** :

1. Klasifikasi tata perkiraan terhadap rekening akuntansi dalam KUD ini :
  - a. Dilakukan sesuai pedoman akuntansi untuk KUD yang dikeluarkan oleh Dirjen koperasi.
  - b. Jarang dilaksanakan
  - c. Tidak pernah dilakukan
  - d. Tidak tahu.
2. Pemberian kode terhadap rekening akuntansi pada KUD terdiri dari :
  - a. Kode pusat biaya, tingkat bagian, mandor
  - b. Pusat biaya, tingkat bagian, seksi
  - c. Pusat biaya, manajer, bagian

- d. Mengikuti pedoman sistem akuntansi KUD

**LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN** :

1. Laporan yang disampaikan oleh bawahan dilakukan untuk tujuan :
  - a. Pengawasan dan pengendalian
  - b. Mengevaluasi kemampuan bawahan
  - c. Untuk mengetahui penyimpangan antara realisasi dengan anggaran
  - d. Untuk tindakan koreksi atas penyimpangan
2. Laporan yang dibuat oleh bawahan :
  - a. Berhubungan dengan tanggungjawabnya
  - b. Memuat prestasi yang dicapai dan standar
  - c. Memuat hal yang jadi masalah
  - d. Hanya memuat laporan pengecualian
3. Laporan pengendalian memuat :
  - a. Iktisar rugi laba
  - b. Laporan biaya / pendapatan perunit usaha
  - c. Laporan perbagian
  - d. Laporan perbandingan antara realisasi dengan anggaran
4. Proses penyusunan laporan dilakukan melalui sistem :
  - a. Pencatatan bukti, direkapitulasi, penyusunan laporan
  - b. Pencatatan bukti, jurnal, buku besar, laporan
  - c. Pencatatan bukti, buku besar, laporan
  - d. Tidak ada yang sesuai

**ANGGARAN** :

1. Yang terlibat dalam pembuatan anggaran adalah :
  - a. Semua orang
  - b. Pengurus
  - c. Manager
  - d. Semua bagian, a dan b
2. Apakah setiap orang / bagian dan unit mematuhi anggaran yang menjadi tanggungjawabnya :
  - a. Sangat dipatuhi
  - b. Sering dilanggar
  - c. Dilanggar tidak jauh menyimpang
  - d. Melebihi anggaran

3. Anggaran yang diterapkan pada KUD dalam pelaksanaannya, kondisinya :

- a. Tidak pernah menyimpang
- b. Menyimpang tidak prinsip
- c. Menyimpang sekali
- d. Tidak diketahui

4. Prestasi bagian / unit kemampuannya dinilai berdasarkan atas :

- a. Kemampuan menghasilkan laba
- b. Kemampuan menghemat biaya
- c. Kemampuan mematuhi anggaran
- d. Tidak ada yang sesuai

5. Anggaran yang diterapkan di dalam KUD ini terdiri dari :

- a. ....
- b. ....
- c. ....
- d. ....
- e. ....
- f. ....
- g. ....
- h. ....

Kepala unit :

Nama : .....

Umur : .....

Pendidikan : .....

Lama menduduki jabatan : .....

-----  
**Coretlah diantara jawaban ( Ya / tidak ) sesuai dengan keinginan saudara pada pertanyaan dibawah ini :**

1. Apakah saudara diberi tugas wewenang dan tanggungjawab yang tegas dalam mengelola unit usaha yang saudara kelola. **(Ya / tidak)**
2. Apakah saudara menyampaikan laporan pertanggungjawaban atas unit usaha secara periodik. **(Ya / tidak)**
3. Apakah dalam unit usaha yang saudara kelola pernah menanggung biaya yang bukan menjadi tanggungjawab saudara. **(Ya / tidak)**
4. Apakah biaya yang dikeluarkan oleh unit saudara digabung pada pengeluaran KUD secara keseluruhan : **(Ya / tidak)**
5. Apakah anggaran yang ditetapkan untuk unit saudara sulit dicapai. **(Ya / tidak)**

16

**Pilih diantara jawaban a, b, c, d yang sesuai dengan pendapat saudara dengan memberikan tanda silang.**

1. Yang menentukan diterima atau tidaknya anggaran yang saudara ajukan adalah :
  - a. Ketua pengurus
  - b. Manajer utama
  - c. Rapat anggota
2. Anggaran yang ditetapkan untuk unit saudara :
  - a. Dapat dicapai dengan mudah
  - b. Dicapai melebihi anggaran
  - c. Jarang dicapai
  - d. Sulit dicapai
3. Yang menyusun laporan pertanggung jawaban unit saudara :
  - a. Unit saudara
  - b. Bagian akuntansi
  - c. Jawaban a dan b
4. Sebutkan laporan yang saudara sampaikan pada atasan saudara.

5. Jangka waktu menyampaikan laporan pertanggung jawaban adalah :

- a. Harian
- b. Mingguan
- c. Bulanan
- d. Triwulan atau lebih

6. Yang menentukan diterima atau tidaknya anggaran adalah :

- a. Ketua
- b. Manajer
- c. Rapat anggota

7. Sebutkan anggaran yang saudara ajukan :

1	.....	6	.....
2	.....	7	.....
3	.....	8	.....
4	.....	9	.....
5	.....	10	.....

8. Realisasi dan anggaran KUD ini tahun 1991 :

	ANGGARAN	REALISASI
Volume usaha	.....	.....
Total biaya	.....	.....
S.H.U	.....	.....

Lampiran : 7

### REKAPITULASI SKOR

VARIABEL/ NO. PERTANYAAN	36 SKOR	SKOR	SKOR	SKOR	TOTAL
	1	2	3	4	
Organisai					
1	1	2	3	6	12
2	1	3	6	2	12
3	1	2	6	3	12
4	2	1	4	5	12
	5	8	19	16	48
Pemisahan biaya atas keterkendalian					
1	1	2	3	6	12
2	2	1	8	1	12
3	0	3	5	4	12
	3	6	16	11	36
Sistem Akuntansi					
1	0	0	0	12	12
2	1	1	2	8	12
	1	1	2	20	24
Anggaran					
1	1	6	4	1	12
2	2	3	2	5	12
3	1	1	7	3	12
4	1	4	1	6	12
	5	14	14	15	48
Laporan pertanggungjawaban					
1	1	2	3	6	12
2	1	1	3	7	12
3	2	1	5	4	12
4	1	1	8	2	12
	5	5	19	19	48
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>34</b>	<b>70</b>	<b>81</b>	<b>204</b>

Lampiran : 8

CROSSTAB / CHI-SQUARE TESTS  
skor

OBSERVED FREQUENCIES

	1	2	3	4	TOTAL
1	4	6	1	1	12
2	16	19	8	5	48
3	11	16	6	3	36
4	20	2	1	1	24
5	15	14	14	5	48
6	19	19	5	5	48
TOTAL	85	76	35	20	216

SQUARE = 30,935, D.F = 15, PROB. 8.961 E-03

CROSSTAB / CHI-SQUARE TESTS  
skor

OBSERVED PERCENTAGES

	1	2	3	4	TOTAL
1	1,85	2,78	0,46	0,46	5,55
2	7,41	8,80	3,70	2,32	22,23
3	5,09	7,41	2,78	1,39	16,67
4	9,26	0,93	0,46	0,46	11,11
5	6,94	6,48	6,48	2,31	22,21
6	8,80	8,80	2,32	2,31	22,23
TOTAL	39,35	35,20	16,20	9,25	100,00

SQUARE = 30,935, D.F. = 15, PROB = 8,961E-03

CROSSTAB / CHI-SQUARE TESTS  
skor

EXPECTED PERCENTAGES

	1	2	3	4	TOTAL
1	2,19	1,95	0,90	0,51	5,55
2	8,74	7,82	3,60	2,06	22,22
3	6,57	5,86	2,70	1,54	16,67
4	4,37	3,91	1,80	1,03	11,11
5	8,74	7,82	3,60	2,06	22,22
6	8,74	7,82	3,60	2,06	22,22
TOTAL	39,35	35,18	16,20	9,26	99,99

SQUARE = 30,935, D.F. = 15, PROB = 8,961E-03

## CATATAN

### BAB I :

- 33
- 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

-

### B 22 IV

- 4 22 publik 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
- 42
- 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:

- 35
- 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
  - 15
  - 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
  - 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
- <sup>16</sup> 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
- <sup>72</sup> 21 Barry E. Cushing, Sistem Informasi Akuntansi dan Organisasi Perusahaan, terjemahan, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1989, hal. 42
- <sup>28</sup> 22 Hilmy Vanoes Saboet, 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
- <sup>24</sup> 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
- <sup>28</sup> Supriyono, Loc. Cit., 220
- <sup>29</sup> Ray H. Garrison, Op.cit., hal. 418
- <sup>30</sup> Matz and Usry, Op.Cit.,
- <sup>31</sup> Supriyono, Op.cit., hal. 24
- <sup>32</sup> Ibid hal. 340
- <sup>33</sup> Robert N. Anthony, John Dearden, Op.cit., hal. 489
- <sup>34</sup> Ibid. hal. 492
- <sup>35</sup> Hilmy Vanoes Saboet, Op. cit., hal. 34
- <sup>36</sup> Barry E. Cushing, Op. cit, hal. 340
- <sup>37</sup> Charles T. Hongren, Cost Accounting A Managerial Emphasis, Fouth Edition, Practice hall Inc. page 132
- <sup>64</sup> 38 Zaki Baridwan, 1990, Sistem Akuntansi (Penyusunan Prosedur dan Metode), edisi 4 BPFE Yogyakarta, hal. 28
- <sup>39</sup> Wayne I Keller and William L. Perrara, 1996, Management Accounting For Profit Control, Second Ed. Mc.Graw hill Inc, New York, hal. 23
- <sup>81</sup> 40 Mulyadi, 1989, Sistem Akuntansi, Edisi 2, STIE, YKPN, Yogyakarta, hal. 126
- <sup>41</sup> Supriyono, 1989, Akuntansi Manajemen 3, Prosedur Pengendalian Manajemen, Edisi 1, BPFE Yogyakarta, hal. 392.
- <sup>42</sup> Heckert.J.B., Contollership, Edisi 3, terjemahan, Erlangga, Jakarta, hal. 550
- <sup>43</sup> 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 <sup>71</sup>
- 44 Wayne W. Daniel, 1989, Statistik Non Parametrik Terapan, PT.Gramedia, Jakarta, hal.226

# Akuntansi Pertanggungjawaban

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

16%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	<a href="https://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	1%
2	<a href="https://ekonomiakuntansi2.blogspot.com">ekonomiakuntansi2.blogspot.com</a> Internet Source	1%
3	<a href="https://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="https://documents.mx">documents.mx</a> Internet Source	1%
5	<a href="https://repository.uin-suska.ac.id">repository.uin-suska.ac.id</a> Internet Source	1%
6	<a href="https://www.scribd.com">www.scribd.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="https://repository.usd.ac.id">repository.usd.ac.id</a> Internet Source	<1%
8	<a href="https://kspbukodam.weebly.com">kspbukodam.weebly.com</a> Internet Source	<1%
9	<a href="https://id.123dok.com">id.123dok.com</a> Internet Source	<1%

10	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1%
11	<a href="http://irwangian.blogspot.com">irwangian.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
12	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	<1%
13	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1%
14	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Internet Source	<1%
15	<a href="http://veyevry.files.wordpress.com">veyevry.files.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
16	<a href="http://id.scribd.com">id.scribd.com</a> Internet Source	<1%
17	<a href="http://repositori.umsu.ac.id">repositori.umsu.ac.id</a> Internet Source	<1%
18	<a href="http://adoc.pub">adoc.pub</a> Internet Source	<1%
19	<a href="http://konsultasiskripsi.com">konsultasiskripsi.com</a> Internet Source	<1%
20	<a href="http://fr.scribd.com">fr.scribd.com</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	<1%

---

22 [docobook.com](http://docobook.com) Internet Source <1%

---

23 [supiani.staff.gunadarma.ac.id](http://supiani.staff.gunadarma.ac.id) Internet Source <1%

---

24 [repository.widyatama.ac.id](http://repository.widyatama.ac.id) Internet Source <1%

---

25 [repository.usu.ac.id](http://repository.usu.ac.id) Internet Source <1%

---

26 [dayathk.files.wordpress.com](http://dayathk.files.wordpress.com) Internet Source <1%

---

27 Submitted to Midlands State University Student Paper <1%

---

28 [www.mitrariset.com](http://www.mitrariset.com) Internet Source <1%

---

29 [stieyapan.ac.id](http://stieyapan.ac.id) Internet Source <1%

---

30 [anzdoc.com](http://anzdoc.com) Internet Source <1%

---

31 Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper <1%

---

32 [www.infodiknas.com](http://www.infodiknas.com) Internet Source <1%

---

33 [ejournal.iainkendari.ac.id](http://ejournal.iainkendari.ac.id)

Internet Source

<1%

34

[eprints.uns.ac.id](http://eprints.uns.ac.id)

Internet Source

<1%

35

Submitted to University of Sunderland

Student Paper

<1%

36

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

<1%

37

[fatmawatidiary.blogspot.com](http://fatmawatidiary.blogspot.com)

Internet Source

<1%

38

[sinauteknikindustri.blogspot.com](http://sinauteknikindustri.blogspot.com)

Internet Source

<1%

39

Submitted to Universitas 17 Agustus 1945  
Surabaya

Student Paper

<1%

40

Submitted to Universitas Pendidikan Indonesia

Student Paper

<1%

41

[www.docstoc.com](http://www.docstoc.com)

Internet Source

<1%

42

[eprints.ui.ac.id](http://eprints.ui.ac.id)

Internet Source

<1%

43

[dataspss.wordpress.com](http://dataspss.wordpress.com)

Internet Source

<1%

[zombiedoc.com](http://zombiedoc.com)

44	Internet Source	<1%
45	<a href="http://shantycr7.blogspot.com">shantycr7.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
46	<a href="http://nuranisah95.blogspot.com">nuranisah95.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
47	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1%
48	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1%
49	<a href="http://publikasi.mercubuana.ac.id">publikasi.mercubuana.ac.id</a> Internet Source	<1%
50	<a href="http://adoc.tips">adoc.tips</a> Internet Source	<1%
51	<a href="http://repository.radenintan.ac.id">repository.radenintan.ac.id</a> Internet Source	<1%
52	<a href="http://viniasilaconia.blogspot.com">viniasilaconia.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
53	<a href="http://unpal.ac.id">unpal.ac.id</a> Internet Source	<1%
54	<a href="http://digilib.unmuhjember.ac.id">digilib.unmuhjember.ac.id</a> Internet Source	<1%
55	<a href="http://apmcs.blogspot.com">apmcs.blogspot.com</a> Internet Source	<1%

---

56 skripsiskripsi1.blogspot.com <1 %  
Internet Source

---

57 www.prosper-isd.net <1 %  
Internet Source

---

58 Submitted to Universitas Negeri Surabaya The  
State University of Surabaya <1 %  
Student Paper

---

59 Submitted to STIE Perbanas Surabaya <1 %  
Student Paper

---

60 jurnal.ugm.ac.id <1 %  
Internet Source

---

61 Submitted to IAI KAPD Jawa Timur <1 %  
Student Paper

---

62 zulfahmi.edublogs.org <1 %  
Internet Source

---

63 slidegur.com <1 %  
Internet Source

---

64 ekonomyslam.blogspot.com <1 %  
Internet Source

---

65 etheses.uin-malang.ac.id <1 %  
Internet Source

---

66 didikwahyudi13.blogspot.com <1 %  
Internet Source

---

67	<a href="http://kudmip.blogspot.com">kudmip.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
68	<a href="http://mafiadoc.com">mafiadoc.com</a> Internet Source	<1%
69	<a href="http://juherman85.blogspot.com">juherman85.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
70	<a href="http://aimos.ugm.ac.id">aimos.ugm.ac.id</a> Internet Source	<1%
71	<a href="http://www.ijbssnet.com">www.ijbssnet.com</a> Internet Source	<1%
72	<a href="http://repository.uinsu.ac.id">repository.uinsu.ac.id</a> Internet Source	<1%
73	<a href="http://beritakarir.blogspot.com">beritakarir.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
74	<a href="http://yuliakurniawati36.blogspot.com">yuliakurniawati36.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
75	<a href="http://akuntansiaudhiecupu.blogspot.com">akuntansiaudhiecupu.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
76	<a href="http://ejournal.stkipjb.ac.id">ejournal.stkipjb.ac.id</a> Internet Source	<1%
77	<a href="http://libcat.uin-malang.ac.id">libcat.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1%
78	<a href="http://repository.uinjkt.ac.id">repository.uinjkt.ac.id</a> Internet Source	<1%

<1%

79

[www.researchgate.net](http://www.researchgate.net)

Internet Source

<1%

80

[edoc.pub](http://edoc.pub)

Internet Source

<1%

81

Radna Nurmalina. "PENGENDALIAN INTERN  
DALAM BERWIRAUSAHA PADA TOKO  
NABIL", Jurnal Humaniora Teknologi, 2016

Publication

<1%

82

[oboutz.wordpress.com](http://oboutz.wordpress.com)

Internet Source

<1%

83

[zapdoc.tips](http://zapdoc.tips)

Internet Source

<1%

84

[eprints.unisnu.ac.id](http://eprints.unisnu.ac.id)

Internet Source

<1%

85

[monalisa-91.blogspot.com](http://monalisa-91.blogspot.com)

Internet Source

<1%

86

[rawna-mucha.blogspot.com](http://rawna-mucha.blogspot.com)

Internet Source

<1%

87

[syahidahawwaliyah.blogspot.com](http://syahidahawwaliyah.blogspot.com)

Internet Source

<1%

88

[umitp08.blogspot.com](http://umitp08.blogspot.com)

Internet Source

<1%

89	<a href="http://devisyelifitriani.blogspot.com">devisyelifitriani.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
90	<a href="http://isa7695.wordpress.com">isa7695.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
91	<a href="http://rayaindonesia.blogspot.com">rayaindonesia.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
92	<a href="http://sandirimbakami.blogspot.com">sandirimbakami.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
93	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a> Internet Source	<1%
94	<a href="http://ce.aut.ac.ir">ce.aut.ac.ir</a> Internet Source	<1%
95	<a href="http://garuda.ristekdikti.go.id">garuda.ristekdikti.go.id</a> Internet Source	<1%
96	<a href="http://akuntansiz.blogspot.com">akuntansiz.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
97	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	<1%
98	<a href="http://www.jurnal.unsyiah.ac.id">www.jurnal.unsyiah.ac.id</a> Internet Source	<1%
99	<a href="http://bappeda.ntbprov.go.id">bappeda.ntbprov.go.id</a> Internet Source	<1%
100	Selfira Rizqi Nursyahputri, H Romat Saragih. "PENGARUH PELATIHAN TERHADAP	<1%

PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA UNIT  
HCBP PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA  
(TBK)", Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi,  
Manajemen, dan Bisnis, 2019

Publication

---

101	<a href="http://aksarainternet.blogspot.com">aksarainternet.blogspot.com</a> Internet Source	<1%
102	<a href="http://www.knowledgiate.com">www.knowledgiate.com</a> Internet Source	<1%
103	<a href="http://eprints.undip.ac.id">eprints.undip.ac.id</a> Internet Source	<1%
104	<a href="http://andyanthon.wordpress.com">andyanthon.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
105	<a href="http://johannessimatupang.wordpress.com">johannessimatupang.wordpress.com</a> Internet Source	<1%
106	<a href="http://islamicmarkets.com">islamicmarkets.com</a> Internet Source	<1%

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      Off

Exclude bibliography      On