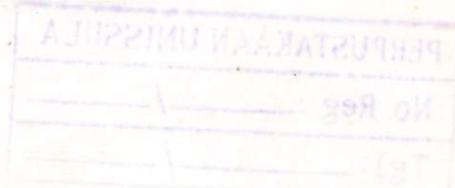


**EVALUASI KEMUNGKINAN PENERAPAN  
AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI  
ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA  
STUDI KASUS PADA CV. ANEKA ILMU SEMARANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh Gelar  
Sarjana Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang**



Oleh

**NAMA : FADHILAH  
NIM : 14.97.0461  
NIRM : 97.6.101.02030.50012**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2001**

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh manakah pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan pada Cv. Aneka Ilmu Semarang. Dan untuk mengetahui pemecahan masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban biaya yang diselenggarakan pada Cv. Aneka Ilmu Semarang.

Dengan menggunakan metode survey dan menggunakan teknik wawancara, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh informasi langsung dari bagian akuntansi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan biaya. Metode analisis yang dipergunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah analisis kualitatif yaitu dengan membandingkan antara data yang diperoleh dari perusahaan dengan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Struktur organisasi yang menerapkan dengan jelas wewenang dan tanggungjawab pada tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam tingkatan organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Dengan perbandingan tersebut dapat diketahui sampai sejauhmana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada CV. Aneka Ilmu Semarang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa CV. Aneka Ilmu Semarang belum menerapkam sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya. Struktur organisasi yang ada sudah memberikan dengan jelas gambaran mengenai pembagian tugas dan wewenang antar bagian. Penyusunan anggaran yang melibatkan semua pimpinan pada seluruh tingkat manajemen perlu diselenggarakan. Pusat biaya merupakan salah satu hal penting dalam akuntansi pertanggungjawaban dimana biaya-biaya dikumpulkan untuk dipertanggungjawabkan. Namun kenyataannya pusat-pusat biaya yang ada belum semuanya memiliki kode pusat biaya. Sistem pelaporan dan pengumpulan biaya yang sesuai dengan tingkatan manajemen juga diperlukan demi terselenggaranya sistem akuntansi pertanggungjawaban.

## HALAMAN PENGESAHAN

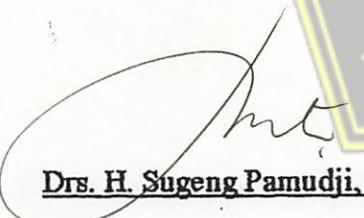
Nama : FADHILAH  
NIM : 14.97.0461  
NIRM : 97.6.101.02030.50012  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : Evaluasi Kemungkinan Penerapan Akuntansi  
Pertanggungjawaban Sebagai Alat Perencanaan dan  
Pengendalian Biaya Pada CV. Aneka Ilmu Semarang

Dosen Pembimbing I : Drs. H. Sugeng Pamudji, Msi, Akt

II : Kiryanto, SE, Msi, Akt

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Drs. H. Sugeng Pamudji, Msi, Akt

  
Kiryanto, SE, Msi, Akt

Mengetahui,

Kepala Jurusan Akuntansi



Zainal Alim Adiwijaya, SE, Msi

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- Allah menghendaki kemudahan bagimu dan tidak menghendaki kesukaran bagimu.

(Q.S. Al-Baqoroh; 185)

- Ujian terbesar di bumi ini adalah menanggung kekalahan tanpa putus asa.
- Derita membuat kita berpikir, berpikir membuat kita bijak, kebijakan membuat hidup lebih bermakna.
- Waktu tak akan berulang lagi untuk keduanya, jika engkau terlambat, maka waktu akan menggilasmu.

(Pribadi Penulis)



Skripsi ini kupersembahkan untuk:

- Ayah dan Ibu tercinta
- The big my family

## **KATA PENGANTAR**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga skripsi yang berjudul **Evaluasi Kemungkinan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada CV. Aneka Ilmu Semarang 1999** telah terselesaikan.

Adapun maksud dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata Satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. M. Zulfa kamal, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam sultan Agung Semarang.
2. Bapak Drs. Sugeng Pamudji, Msi, Akt, selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan serta nasehat sejak awal hingga akhir penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Kiryanto, SE, Msi, Akt, selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan petunjuk, arahan dan bimbingan.
4. Bapak Suwanto selaku pimpinan dan staf CV. Aneka Ilmu Semarang, atas kesediaannya memberikan ijin kepada penulis untuk melaksanakan riset.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Univesitas Islam sultan Agung Semarang, yang telah memberikan bekal Ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan skripsi ini.

6. Ayah, Ibu dan saudaraku tercinta yang telah memberikan dorongan, semangat dan kasih sayangnya selama penyusunan skripsi ini sampai selesai.
7. Buat teman-teman dan sahabatku serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan skripsi ini, oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.



Semarang,

2001

Penulis

FADHILAH

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
ABSTRAKSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Batasan Masalah.....	3
1.3. Rumusan Masalah.....	3
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	3
1.5. Metode Penelitian.....	4
1.5.1. Jenis Data dan Pengumpulan Data.....	4
1.5.2. Analisis Data.....	5
BAB II LANDASAN TEORI.....	6
2.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	6
2.2. Sifat dan Bentuk Pertanggungjawaban.....	7
2.3. Manfaat Akuntanssi Pertanggungjawaban.....	9
2.4. Syarat Penerapan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban.....	11

2.5. Organisasi dan Hubungannya dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban .....	12
2.5.1. Pengertian Organisasi.....	13
2.5.2. Struktur Organisasi untuk Akuntansi Pertanggungjawaban.	13
2.6. Pengertian dan Tujuan Pengkodean Rekening.....	15
2.6.1. Metode Pemberian Kode rekening.....	16
2.6.2. Klasifikasi dan Kode Rekening untuk Akuntansi Pertanggungjawaban .....	21
2.7. Pemisahan Biaya ke dalam Biaya Terkendali dan Biaya tidak Terkendali.....	23
2.8. Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian.....	24
2.8.1. Pengertian Anggaran .....	25
2.8.2. Penyusunan Anggaran untuk Akuntansi Pertanggungjawaban .....	25
2.9. Sistem Pelaporan untuk Akuntansi Pertanggungjawaban.....	26
<b>BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....</b>	<b>29</b>
3.1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan .....	29
3.2. Personalia.....	30
3.2.1. Jumlah Tenaga Kerja.....	31
3.2.2. Waktu Kerja Karyawan.....	31
3.3. Bidang Usaha dan Lokasi Perusahaan.....	31
3.4. Struktur Organisasi.....	33
3.5. Anggaran .....	44
3.6. Klasifikasi dan Kode Rekening.....	47

3.7. Penggolongan Biaya.....	49
3.8. Sistem Pelaporan Biaya.....	50
<b>BAB IV</b>	<b>EVALUASI KEMUNGKINAN PENERAPAN AKUNTANSI</b>
<b>PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN</b>	<b>DAN PENGENDALIAN BIAYA.....</b>
	<b>55</b>
4.1. Evaluasi Struktur Organisasi.....	55
4.2. Evaluasi Penyusunan Anggaran.....	56
4.3. Evaluasi Klasifikasi Biaya.....	57
4.4. Evaluasi Klasifikasi dan Kode Rekening Perusahaan.....	59
4.5. Evaluasi Sistem Plaporan Biaya.....	60
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>
	<b>62</b>
5.1. Kesimpulan.....	62
5.2. Saran-Saran.....	63



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya.....	28
Tabel 3.1. Rencana Anggaran Pengeluaran CV. Aneka Ilmu.....	46
Tabel 3.2. Laporan Realisasi Anggaran Pengeluaran CV. Aneka Ilmu.....	52



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kode Angka Kelompok.....	18
Gambar 2.2. Contoh Kode Rekening Angka Kelompok.....	19
Gambar 2.3. Kode Rekening untuk Akuntansi Pertanggungjawaban.....	22
Gambar 3.1. Struktur Organisasi CV. Aneka Ilmu .....	43
Gambar 3.2. Klasifikasi Rekening Bahan baku .....	49



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Tujuan perusahaan dalam suatu perekonomian yang bersaing adalah untuk memperoleh laba maksimum sesuai dengan pertumbuhan perusahaan, disamping tujuan yang lain yaitu mempertahankan dan mengembangkan usahanya dalam jangka panjang. Laba dipengaruhi oleh unsur-unsur pembentuk laba yaitu volume penjualan, harga jual dan biaya. Dalam kaitannya dengan biaya, peningkatan laba ditempuh dengan cara menekan biaya tanpa mengurangi kualitas produk. Untuk itu pengendalian biaya haruslah diusahakan seefektif mungkin oleh manajemen sehingga dapat dihindari pemborosan-pemborosan disetiap fungsi dalam perusahaan. Disamping itu untuk mencapai tujuan perusahaan, diperlukan perencanaan yang baik. Dalam perencanaan tersebut, tujuan perusahaan ditetapkan, dipahami dan disepakati oleh semua tingkatan manajemen yang terkait. Lingkup perencanaan dapat disusun untuk bagian-bagian didalam perusahaan atau untuk keseluruhan perusahaan. Salah satu perencanaan yang penting adalah penyusunan anggaran.

Perencanaan dan pengendalian yang baik memerlukan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang diperlukan agar perusahaan dapat berfungsi efisien. Akuntansi pertanggungjawaban memberikan penekanan yang dihubungkan langsung dengan masing-masing personil yang bertanggung jawab terhadap biaya dan pendapatan tersebut. Manajer hanya bertanggungjawab terhadap biaya dan pendapat yang dapat dikendalikan dan

prestasi dapat diukur secara lebih obyektif, jadi pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi atau departemen yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab.

Setiap pertanggungjawaban akan mengkonsumsi masukan tertentu dengan menghasilkan pengeluaran tertentu pula. Masukan suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur dalam satuan uang disebut biaya, sedangkan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban yang dinyatakan dalam satuan uang disebut pendapatan. Hubungan antara masukan dan keluaran mempunyai karakteristik tertentu. Hampir semua masukan suatu pusat pertanggungjawaban, dapat diukur secara kuantitatif, namun tidak semua keluaran pusat pertanggungjawaban dapat diukur secara kuantitatif.

Berdasarkan laporan pertanggungjawaban untuk masing-masing departemen yang dibuat oleh bagian akuntansi, manajemen dapat mengukur prestasi manajer, dan penyimpangan dari masing-masing bidang pertanggungjawaban atas terjadinya penyimpangan-penyimpangan dari biaya yang telah ditetapkan, begitu pula pihak-pihak yang bertanggungjawab atas penggunaan biaya-biaya yang terjadi dalam unit organisasi yang dipimpinnya.

Berdasarkan latar belakang, maka diambil judul dalam skripsi ini **"Evaluasi Kemungkinan Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Pada CV. Aneka Ilmu Semarang"**.

## **1.2 Batasan Masalah**

Berdasarkan judul di atas dalam penelitian ini masalah dibatasi meliputi pusat pertanggungjawaban sebagai pusat biaya.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka perumusan masalah adalah:

1. Apakah CV. Aneka Ilmu memungkinkan untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.
2. Apakah unit-unit organisasi dan penyusunan anggaran yang diterapkan dalam CV. Aneka Ilmu sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.
3. Apakah penggolongan biaya, klasifikasi dan kode rekening, dan pelaporan biaya pada CV. Aneka ilmu sudah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban.

## **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban yang diterapkan Cv. Aneka Ilmu Semarang dalam mengendalikan biaya.
2. Untuk mengetahui pemecahan masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban biaya yang diselenggarakan Cv. Aneka Ilmu Semarang.

#### 1.4.2 Manfaat Penelitian

Untuk memberikan masukan bagi manajer mengenai perencanaan dan pengendalian biaya yang efektif adalah yang penerapannya benar-benar maksimal dan terkendali sehingga pada masa mendatang akan tercapai tujuan perusahaan.

### 1.5 Metode Penelitian

#### 1.5.1 Jenis data dan metode pengumpulan data

##### a. Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perseorangan langsung dari obyeknya. ( J. Supranto, 1998 : 11 ).

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- Wawancara

Yaitu mengadakan Tanya jawab secara langsung dengan bagian akuntansi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pengawasan biaya. Jenis data yang diperoleh adalah : struktur organisasi serta pembagian tugasnya, klasifikasi dan kode rekening, masalah anggaran, dan sistem pelaporan.

- Dokumentasi

Yaitu pengumpulan data dari catatan-catatan laporan yang dibuat oleh CV Aneka Ilmu. Jenis data yang diperoleh yaitu gambar struktur organisasi, contoh laporan, bukti-bukti transaksi.

## **b. Data Sekunder**

Yaitu data yang di peroleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi . ( J. Supranto, 1998 : 11 ). Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara membaca berbagai literatur yang berhubungan dengan pengawasan biaya produksi menurut akuntansi pertanggungjawaban, cara ini dimaksudkan untuk mendapatkan landasan teori mengenai akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

### **1.5.2 Metode Analisis**

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif, yaitu data yang tidak berbentuk angka ( J. Supranto, 1998 : 11). Caranya dengan membandingkan data yang diperoleh dari perusahaan dengan syarat-syarat penerapan akuntansi pertanggungjawaban :

- 1. Struktur organisasi yang menetapkan secara jelas batas wewenang dan tanggungjawab tiap tingkatan manajemen.**
- 2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkat manajemen.**
- 3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.**
- 4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.**
- 5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab**

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan bagian dari Akuntansi Manajemen yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki oleh tiap-tiap manajer pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban diterapkan dalam perusahaan untuk membantu manajemen puncak dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang ditetapkan sebelumnya. Untuk memberikan pengertian dasar tentang akuntansi pertanggungjawaban, berikut ini ada beberapa ahli yang memberikan pendapatnya, yaitu :

**a. Menurut Ray H Garrison ( 1982 : 432 )**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang sesuai dengan organisasi sedemikian rupa sehingga biaya dikumpulkan dan dilaporkan berdasarkan tingkat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi atau dihubungkan pada orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab

**b. Menurut Mulyadi ( 1990 : 347 )**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban atau kelompok orang yang bertanggung jawab atas penyimpangan dan pendapatan yang dianggarkan

**c. Menurut Charles T. Horngren ( 1978 : 158 )**

Akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem akuntansi yang ditunjukkan untuk mengawasi biaya-biaya ( pendapatan, kekayaan, dan hutang ) pada setiap individu atau orang yang bertanggung jawab terhadap biaya yang telah ditetapkan.

Dari definisi-definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa :

1. Sistem akuntansi pertanggungjawaban disusun sesuai dengan struktur organisasi yang ada pada perusahaan yang memisahkan wewenang dan tanggungjawab secara tegas dan jelas.
2. Sistem Akuntansi pertanggungjawaban dimaksudkan untuk pengendalian dengan cara menghubungkan secara langsung antara terjadinya biaya dan penghasilan dengan pihak-pihak yang bertanggungjawab.
3. Sistem akuntansi pertanggungjawaban digunakan untuk merencanakan, mengumpulkan dan melaporkan biaya-biaya dengan mengidentifikasi secara langsung kepada manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya-biaya tersebut.

## 2.2 Sifat dan Bentuk pusat pertanggungjawaban

Unit organisasi suatu pusat pertanggungjawaban dalam menjalankan aktifitasnya membutuhkan sumber daya baik berupa tenaga kerja, bahan baku atau jasa dan overhead pabrik sebagai masukan untuk diproses lebih lanjut menjadi barang atau jasa yang merupakan keluarannya. Barang atau jasa yang merupakan keluaran tersebut selanjutnya dijual kepada pihak luar atau dapat pula merupakan input bagi pusat pertanggungjawaban yang lain.

Proses pengolahan masukan yang dilakukan pusat pertanggungjawaban menuntut perlunya pengukuran tingkat efisien dan efektivitas. Efisien dan efektivitas lebih bersifat relatif atau komperatif dari pada bersifat absolut. Artinya efisien biasanya dibandingkan dengan ukuran tertentu,

misalnya antara pusat pertanggungjawaban yang satu dibandingkan dengan pusat pertanggungjawaban yang lain .

Menurut Supriyono ( 1989 : 26 ) Suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikatakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut :

1. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama .
2. Menggunakan sumber, atau biaya, atau masukan yang sama untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang lebih besar.

Efektifitas menurut R.A Supriyono (1989 : 27 ) adalah "hubungan antara keluaran pusat pertanggungjawaban dengan tujuannya". Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif pertanggungjawaban tersebut. Jika tujuan dan keluaran suatu organisasi atau pusat pertanggungjawaban sulit dikuantifikasikan maka pengukuran efektifitas ini tersebut sulit dilakukan.

Menurut R.A Supriyono ( 1989 : 39 ) Atas dasar hubungan antara keluaran dengan masukan pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada suatu organisasi, dapat dikelompokkan menjadi :

a. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang berprestasi manajernya dinilai atas dasar biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

**b. Pusat Pendapatan**

Pusat pendapatan adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas pendapatan dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

**c. Pusat Laba**

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

**d. Pusat Investasi**

Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajernya dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.

### **2.3 Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban**

Akuntansi pertanggungjawaban bertujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang bermanfaat bagi pengelolaan perusahaan atau organisasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi biaya, pendapatan dan aktiva yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi ini dapat berupa informasi histories yang bermanfaat sebagai penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban dan juga sebagai pemotivasi manajer, dan disamping itu informasi masa yang akan datang yang bermanfaat sebagai penyusunan anggaran.

Sebagai penilai prestasi manajer, informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan, karena informasi tersebut menekankan hubungan antar informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dilakukan dengan cara memberikan peran pada tiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan atau biaya yang menjadi tanggung jawabnya kemudian menyajikan realisasi pendapatan dan biaya tersebut, sehingga informasi akuntansi pertanggungjawaban mencerminkan prestasi tiap manajer dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Sebagai pemotivasi manajer, dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya anggaran berisi informasi akuntansi pertanggungjawaban yang memberikan tolak ukur prestasi manajer yang diberikan pertanggungjawaban untuk menyusun anggaran tersebut. Dengan demikian informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam anggaran dapat berfungsi untuk memberikan motivasi bagi manajer yang bersangkutan untuk mencapai tolak ukur yang dinyatakan dalam informasi akuntansi tersebut. Apabila dalam sistem penghargaan dalam perusahaan didasarkan pada informasi akuntansi pertanggungjawaban, maka informasi ini akan berpengaruh terhadap perilaku keorganisasian para manajer.

Sebagai dasar penyusunan anggaran, dapat dijelaskan bahwa anggaran pada dasarnya merupakan penetapan peran dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran ditetapkan siapa yang berperan dalam melaksanakan sebagian kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang peran tersebut

untuk memungkinkan melaksanakan peran tersebut. Sumber ekonomi yang disediakan diukur dalam satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

## 2.4 Syarat Penerapan Sistem Pertanggungjawaban

Di dalam menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi beberapa persyaratan. Menurut Usry dan Hammer ada tiga syarat yang harus dipenuhi dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

1. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada suatu klasifikasi dari tingkatan manajemen (top management, middle management, low management) untuk tiap tingkatan manajemen tersebut ditentukan anggaran biaya. Manajer tiap pertanggungjawaban harus bertanggungjawab atas biaya-biaya yang terjadi di pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya, sehingga perlu diadakan penggolongan biaya yang terkendali atau yang tidak terkendali oleh manager pusat pertanggungjawaban.
2. Titik tolak akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pada struktur organisasi yang ditentukan wewenang dan tujuannya. Manajer pusat pertanggungjawaban berwenang menentukan anggaran biaya-biaya yang disusun berdasarkan pengalaman dan pengetahuannya.
3. Anggaran biaya untuk tiap pusat pertanggungjawaban harus diidentifikasi dengan jelas. Dalam akuntansi pertanggungjawaban yang dicantumkan hanya biaya yang terkendalkan saja. ( Milton F. Usry, 1990 : 430 )

Menurut Mulyadi ( 1990 : 348 ) ada 5 syarat yang harus dipenuhi dalam penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab pada tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya biaya oleh manajemen tertentu dalam tingkatan organisasi.
4. Sistem akuntansi pertanggungjawaban yang disesuaikan dengan struktur organisasi .
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer bertanggungjawab.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa untuk melaksanakan akuntansi pertanggungjawaban harus dipenuhi beberapa syarat, antara lain :

1. Adanya struktur organisasi yang memisahkan wewenang dan tanggung jawab secara jelas dan tegas.
2. Anggaran disusun dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Dalam penyusunan ini melibatkan berbagai tingkatan manajer dan yang dicantumkan hanya biaya yang terkendali saja.
3. Yang menjadi tanggung jawab manajer pusat pertanggungjawaban adalah biaya yang terkendalikan saja, sehingga perlu dipisahkan biaya yang terkendalikan dan yang tidak terkendali.
4. Adanya pengkodean terhadap biaya-biaya sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi.
5. Pelaporan biaya dari tingkatan bawah sampai tingkatan atas semakin ringkas.

## **2.5 Organisasi dan Hubungan dengan Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban**

Organisasi merupakan salah satu faktor atau syarat yang harus dipenuhi agar sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Namun demikian, apabila organisasi perusahaan tersebut belum memadai dan belum adanya penetapan garis wewenang dan tanggungjawab secara jelas dan tegas, maka akan menyulitkan atau tidak dapat diterapkan akuntansi pertanggungjawaban di dalam organisasi perusahaan tersebut.

### 2.5.1 Pengertian Organisasi

Chester I. Barnard dalam bukunya *"The Function of The Executive"* menyatakan bahwa "organisasi adalah suatu sistem kegiatan yang dikoordinasikan secara sadar diantara dua orang atau lebih. (Chester I Barnard, 1964:73)". Anthony memberikan definisinya dalam kalimat yang sederhana menurutnya, "organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. (Anthony, 1992:40)".

Dari dua definisi di atas ditemukan adanya kesamaan bahwa setiap organisasi mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Organisasi adalah suatu wadah atau tempat dari sekumpulan atau kelompok orang atau badan yang disebut anggota.
2. Organisasi mempunyai satu atau lebih tujuan tertentu.
3. Organisasi berjalan dibawah suatu pimpinan, yang mengarahkan atau mengendalikan kerja sama para anggotanya yang didasarkan atas hak, kewajiban atau tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

### 2.5.2 Struktur Organisasi Untuk Akuntansi Pertanggungjawaban

Berkembangnya perusahaan akan menjadi terlalu besar untuk bisa dikendalikan secara efektif oleh satu orang, fungsi manajemen harus didelegasi kepada lebih banyak orang. Sebuah struktur organisasi yang menetapkan dengan jelas tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab semua manajer akan dapat menggantikan pengawasan yang ketat terhadap setiap orang. Dengan struktur organisasi yang baik akan jelas tanggung jawab yang

timbul akibat adanya pendelegasian wewenang dari satu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke manajemen yang lebih rendah.

Struktur organisasi sebuah perusahaan harus menggambarkan aliran tanggung jawab, wewenang dan posisi yang jelas untuk setiap unit kerja, dari tingkat manajemen tinggi sampai terendah. Selain itu, struktur organisasi harus menggambarkan pembagian tugas dengan jelas pula. Keduanya tersebut merupakan konsep dari akuntansi pertanggungjawaban.

Struktur organisasi merupakan pola formal yang menunjukkan bagaimana anggota-anggota organisasi dan pekerjaan dikelompokkan bersama-sama. Pengertian ini mengandung arti bahwa disamping menunjukkan pembatasan formal mengenai garis wewenang dan tanggungjawab, struktur organisasi juga menunjukkan pola kegiatan dan hubungan antar sub unit di dalam organisasi. Struktur unit sering diilustrasikan dalam bentuk bagan organisasi.

Struktur organisasi dapat dikatakan baik, apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Disusun sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Adanya pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas diantara karyawan.
3. Mendudukan orang-orang yang tepat pada bagian-bagian yang ada.
4. Koordinasi antar bagian telah diperhitungkan dalam proses penyusunannya.

## 2.6 Pengertian dan Tujuan Pengkodean Rekening

Pengolahan data akuntansi sangat tergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasikan, menyimpan dan mengambil data keuangan. Dengan pengkodean rekening akan memudahkan untuk mencapai rekening-rekening yang diinginkan, atau didalam mengidentifikasi rekening-rekening itu. Kode yang diberikan harus disusun secara konsisten supaya dapat segera mengetahui dan membedakan rekening-rekening.

Pengertian kode menurut Mulyadi ( 1989 : 125 ) adalah :“ Suatu kerangka yang menggunakan angka atau huruf (atau kombinasi angka atau huruf ) untuk memberi tanda terhadap klasifikasi yang sebelumnya telah dibuat”. Kode ini memudahkan identifikasi dan pembedaan elemen-elemen yang ada dalam suatu klasifikasi. Didalam pemberian kode harus memperhatikan beberapa persyaratan berikut yaitu : “Memungkinkan adanya perluasan rekening tanpa harus mengadakan perubahan kode, harus mudah diingat dan harus memudahkan bagi pihak yang menggunakan. (Zaki baridwan, 1989 : 30 )”

Adapun tujuan kode menurut Mulyadi ( 1989 : 126 ) adalah sebagai berikut :

- a. Mengidentifikasi data akuntansi secara unik  
Data akuntansi perlu diberi identifikasi secara unik agar dapat dilakukan pencatatan, klasifikasi, penyimpanan, dan pengambilan data tersebut.
- b. Meringkas Data  
Kode menjadikan data akuntansi menjadi lebih ringkas sehingga memerlukan lebih sedikit dalam pencatatannya .
- c. Mengklasifikasikan rekening atau transaksi  
Dalam mengolah data akuntansi, kode digunakan untuk menunjukkan kedalam klasifikasi apa suatu rekening atau transaksi dikelompokkan.
- d. Menyampaikan makna tertentu  
Dengan kode kita dapat menyampaikan informasi yang bermakna tertentu. Jika mobil di daerah semarang diberi kode huruf H, maka sebuah mobil yang kodenya dimulai dengan H akan bermakna bagi orang yang memahami sistem pemberian kode tersebut.

## **2.6.1 Metode Pemberian Kode Rekening**

### **1. Kode Angka atau Alfabet Urut**

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

Contoh kode ini adalah :

1. Kas dan Bank
2. Investasi sementara
3. Piutang
4. Cadangan kerugian piutang
5. Persediaan produk jadi
6. Persediaan produk dalam proses
7. Persediaan bahan baku dan bahan penolong
8. Persekot biaya
9. Aktiva lancar lain
10. Investasi jangka panjang
11. Tanah
12. Gedung
13. Akumulasi depresi gedung
14. Mesin
15. Akumulasi depresi mesin

## **2. Kode Angka Blok**

Dalam metode pemberian kode ini, rekening buku besar dikelompokkan menjadi beberapa golongan dan setiap golongan disediakan satu blok angka yang berurutan untuk pemberian kode. Penggunaan kode blok angka ini dapat mengatasi kelemahan kode angka urut, yang jika penambahan klasifikasi satu rekening tidak akan mempengaruhi perubahan kode rekening yang lain. Contoh kode ini adalah :

- 1 – 24 Aktiva lancar
- 25 – 39 Investasi jangka panjang
- 40 – 69 Aktiva tetap berwujud
- 70 – 79 Aktiva tidak berwujud
- 80 – 99 Aktiva lain-lain
- 100 – 124 Utang lancar
- 125 – 129 Utang jangka panjang
- 130 – 139 Modal
- 140 – 169 Pendapatan penjualan
- 170 – 199 Harga pokok penjualan
- 200 – 299 Biaya produksi
- 300 – 349 Biaya administrasi dan umum
- 350 – 399 Biaya pemasaran
- 400 – 449 Penghasilan diluar usaha
- 450 – 499 Biaya diluar usaha
- 500 Rugi

Kode angka urut dan kode angka –angka blok seperti yang dijelaskan diatas bukan merupakan kode untuk akuntansi pertanggungjawaban

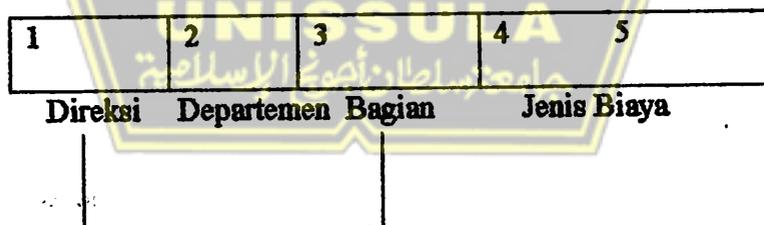
### 3. Kode Angka Kelompok

Kode angka kelompok terbentuk dari dua atau lebih sub kode yang dikombinasikan menjadi satu blok. Kode angka ini mempunyai karakteristik menurut Mulyadi ( 1989 : 132 ) adalah :

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

Kode angka kelompok dapat juga digunakan untuk menunjukkan hirarki data. Sebagai contoh hirarki data, kode angka kelompok dapat juga menggambarkan :

1. Hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban dalam perusahaan yang dibagi menurut direksi, departemen dan bagian.
2. Jenis Biaya :



Gambar 2.1

### Kode angka Kelompok

Sebagai contoh

100 Direktur Utama

200 Direktur Produksi

210 Departemen Produksi

## 211 Bagian Pulp

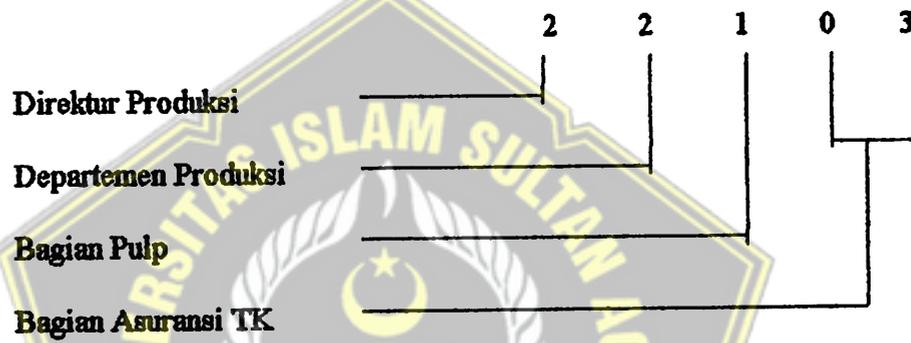
### Jenis Biaya

01 Biaya bahan baku

02 Biaya bahan penolong

03 Biaya asuransi tenaga kerja

Maka kode angka 21103 adalah biaya asuransi tenaga kerja pada bagian pulp



Gambar 2.2

Contoh Kode rekening Angka Kelompok

#### 4. Kode Angka Desimal

Desimal berarti persepuluhan. Kode angka desimal mempunyai kode angka terhadap klasifikasi yang membagi kelompok menjadi maksimum sepuluh sub kelompok dan membagi sub kelompok menjadi maksimum 10 golongan yang lebih kecil dari sub kelompok tersebut. Kode angka desimal ini mempunyai karakteristik menurut Mulyadi (1989 : 137) adalah

1. Rekening diberi kode dengan angka yang berurutan, dari angka kecil ke angka besar.
2. Jumlah angka dalam kode tidak sama. Klasifikasi besar mempunyai angka yang lebih sedikit bila dibandingkan dengan klasifikasi rinciannya

3. Perluasan klasifikasi pada suatu rekening dilakukan dengan maksimum tidak lebih dari 10 angka. Perluasan dilakukan dengan menambah satu angka ke kanan

Contoh kode angka desimal yaitu :

1. Persediaan
  - 1.1 Persediaan bahan baku
  - 1.2 Persediaan bahan penolong
  - 1.3 Persediaan suku cadang
  - 1.4 Persediaan lain-lain

Persediaan bahan baku dibagi menjadi maksimum 10 golongan

- 1.1.1 Bahan baku kertas
- 1.1.2 Bahan baku tinta
- 1.1.3 Bahan lain-lain

Persediaan bahan baku dibagi menjadi maksimum 10 golongan

- 1.1.1.1 Bahan baku kertas CD
- 1.1.1.2 Bahan baku kertas HVS
- 1.1.1.3 Bahan baku kertas Ivory

#### 5. Kode Angka Urut Didahului dengan Huruf

Metode ini menggunakan kode dengan kombinasi angka dan huruf. Setiap rekening diberi kode angka yang di depannya dicatunkan huruf singkatan kelompok rekening tersebut, sebagai contoh :

AL 101 Keterangan : Aktiva lancar

ALT 112 Aktiva tidak lancar

MO 245 Modal

## **2.6.2 Klasifikasi dan Kode Rekening untuk Akuntansi Pertanggungjawaban.**

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengolahan informasi biaya, dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkas atas terjadinya biaya dengan tujuan untuk menghasilkan informasi akuntansi pertanggungjawaban, biaya-biaya yang terjadi untuk setiap tingkatan manajemen akan dihubungkan dengan pusat-pusat pertanggungjawaban yang telah ditetapkan. Pengelompokan dan pemberian kode rekening harus disesuaikan dengan tingkatan-tingkatan manajemen struktur organisasi yang bersangkutan. Jadi tingkatan-tingkatan manajemen yang merupakan dasar dalam penyusunan kode rekening.

Untuk dapat memudahkan didalam mengatasi siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya biaya-biaya pada setiap tingkatan manajemen, maka setiap pusat biaya akan dibebani dengan biaya yang terjadi didalamnya dan harus dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali pada tingkatan manajemen tersebut. Dengan demikian, kode rekening harus dapat menunjukkan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban tersebut.

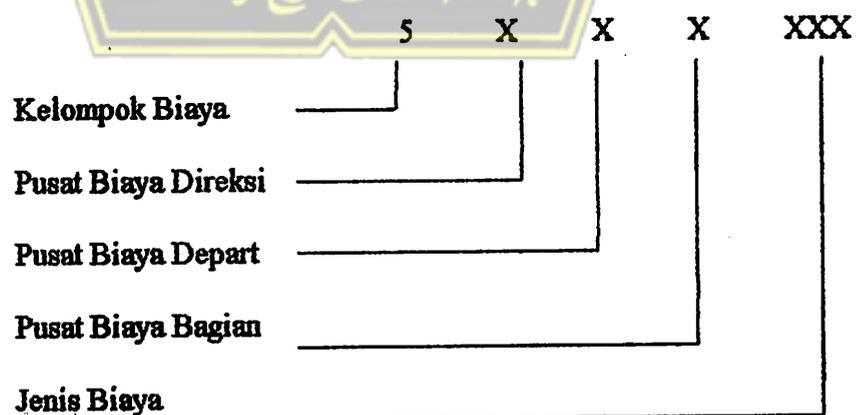
Akuntansi pertanggungjawaban menggunakan kode kelompok untuk rekening-rekening buku besarnya. Kode rekening tersebut disusun dalam dua tahap. Tahap pertama disusun kode untuk pusat-pusat pertanggungjawaban. Selanjutnya penyusunan kode untuk rekening-rekening ,menurut jenisnya. Dengan cara ini, kode rekening biaya menghasilkan informasi biaya yang menggambarkan jenis biaya dan hubungan biaya dengan pusat pertanggungjawaban yang terkait secara langsung dengan terjadinya biaya

yang bersangkutan. Pusat pertanggungjawaban yang ada dibagi dalam 3 hirarki, yaitu : (1) Direksi, (2) Departemen, (3) Bagian.

Untuk lebih jelasnya, penulis melihat contoh klasifikasi dan pemberian kode rekening dalam akuntansi pertanggungjawaban dari buku “ Akuntansi Biaya “ karangan Mulyadi. PT. X adalah perusahaan manufaktur, yang hasil produksinya adalah kertas, Rekening buku besar perusahaan ini terbagi dalam 6 kelompok dengan menggunakan kode kelompok sebagai berikut :

1. Aktiva
2. Utang
3. Modal
4. Pendapatan
5. Biaya
6. Pendapatan dan biaya diluar usaha

Kode rekening terdiri dari angka setiap posisi angka dalam kode memiliki arti seperti disajikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 2.3

Kode Rekening untuk Akuntansi pertanggungjawaban

## 2.7 Pemisahan Biaya ke dalam Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali

Didalam konsep akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian biaya terdapat pembebanan biaya pada suatu bidang tanggung jawab untuk biaya yang dapat dikendalikan oleh individu yang memimpin bidang tanggung jawab tersebut. Hal ini disebabkan karena tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manager pusat pertanggungjawaban. Oleh karena itu seorang manager pusat pertanggungjawaban hanya akan diminta pertanggungjawaban atas biaya yang dapat dikendalikan. Pemisahan biaya berdasarkan konsep keterkendalian perlu dilakukan dalam akuntansi pertanggungjawaban.

“ Biaya terkendali adalah biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manjer pada waktu tertentu ( Charles, 1978 : 162 ).

Dari definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa biaya terkendali berkaitan dengan periode tertentu dan luasnya wewenang tanggung jawab manager setara dengan tingkat manajemen. Adanya penjelasan tentang periode atau jangka waktu yang cukup panjang, semua biaya akan terkendali oleh seorang manager didalam organisasi, karena pada dasarnya semua biaya telah dianggarkan sebelumnya.

Biaya tidak terkendali dapat didefinisikan : “ Sebagai biaya yang tidak dipengaruhi oleh seorang atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki atau tidak dapat dipengaruhi pejabat tertentu dalam jangka waktu tertentu pula (R.A.Supriyono,1992: 32 )”.

Dalam praktek sering kali ditemui kesulitan untuk memisahkan biaya ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Untuk dapat menerapkan apakah

suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban dapat digunakan pedoman

1. Seorang manajer yang memiliki wewenang untuk memperoleh atau menggunakan jasa, dengan sendirinya bertanggungjawab atas biaya jasa tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Seorang manajer dapat dibebani tanggung jawab atas biaya tertentu, meskipun ia tidak secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tersebut melalui tindakannya sendiri. (Mulyadi, 1990 : 350)

Biaya yang tidak dikendalikan oleh seorang manajer dapat diubah menjadi biaya terkendali melalui dua cara yang saling berkaitan, yaitu:

1. Dengan mengubah dasar pembebanan biaya dari alokasi ke pembebanan langsung.
2. Dengan mengubah letak tanggungjawab keputusan, cara ini dilakukan dengan mendelegasikan wewenang untuk pengambilan keputusan dari manajemen puncak kepada manajer pusat pertanggungjawaban tertentu, sehingga keputusan benar-benar dibuat ditempat terjadinya biaya. (Mulyadi, 1990 :350)

## **2.8 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian**

Didalam pengolahan perusahaan dan upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, diperlukan perencanaan dan pengawasan biaya yang cermat dan teliti, supaya aktivitas-aktivitas perusahaan yang akan dilaksanakan dapat mencapai

targetnya. Untuk mencapai tujuan itu, maka dibutuhkan anggaran sebagai alat yang penting bagi manajer guna perencanaan dan pengawasan biaya.

### **2.8.1 Pengertulan Anggaran**

Salah satu definisi anggaran atau budget yang sering dipakai adalah : “suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggungjawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan. ( Gunawan Adi Spantro dan Marwan, 1989 : 247 )”. Definisi anggaran menurut R.A Supriyono ( 1987 : 251 ) menyatakan bahwa “Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya dalam waktu satu tahun. “

### **2.8.2 Penyusunan Anggaran untuk Akuntansi Pertanggungjawaban**

Penyusunan anggaran untuk akuntansi pertanggungjawaban menghendaki adanya organisasi yang baik, dimana tiap-tiap manajernya mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing sehingga apabila terjadi sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan didalam anggaran, maka akan mudah ditunjuk siapa yang harus bertanggungjawab. Oleh karena di dalam penyusunan anggaran secara keseluruhan harus didukung oleh anggaran seluruh unit kegiatan, serta satu dengan lainnya harus saling menunjang dan saling melengkapi. Anggaran dalam akuntansi pertanggungjawaban merupakan rencana-rencana yang disusun berdasarkan orang yang bertanggungjawab untuk menjalankannya, yakni manajer pusat pertanggungjawaban.

Berperan sertanya manajer pusat pertanggungjawaban didalam proses penyusunan anggaran, akan merasakan bahwa anggaran yang bersangkutan adalah hasil perencanaannya sendiri., sehingga akan memotivasi setiap manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan anggaran dengan sebaik-baiknya.

Dan apabila telah disahkan, maka hal itu merupakan komitmen manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan sesuai dengan apa yang tercantum didalam anggaran tersebut, sehingga dengan demikian anggaran tersebut akan digunakan sebagai alat pengendali kegiatan, yang disebut pengendalian melalui anggaran. Dan harus dipahami juga bahwa anggaran yang disusun untuk akuntansi pertanggungjawaban, yang dinilai hanya meliputi biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban pada tingkatan manajemen tertentu.

## **2.9 Sistem Pelaporan Untuk Akuntansi Pertanggungjawaban**

Pengendalian biaya memerlukan sistem pelaporan manajemen yang efektif, wajar dan relevan. Hal demikian sangat diperlukan didaerah pengelolaan suatu perusahaan bagi manajer untuk dapat mengambil suatu keputusan yang lebih baik, cepat dan akurat sesuai dengan maksud dan tujuan pengambilan keputusan yang bersangkutan. Memenuhi maksud diatas, laporan-laporan pertanggungjawaban harus memenuhi kualitas-kualitas tertentu, yang merupakan prinsip yang harus diperhatikan didalam menyusun laporan pertanggungjawaban dari setiap pusat pertanggungjawaban. Ada beberapa hal pokok yang harus diperhatikan didalam menyusun laporan pertanggungjawaban yang merupakan

landasan bagi penyusunan laporan pertanggungjawaban tersebut guna memenuhi kebutuhan setiap manajer berbagai jenjang organisasi, yaitu :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusun.
3. Manajer jenjang di atasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawaban sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer yang berada dibawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biayanya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin ke atas laporan pertanggungjawaban biaya semakin ringkas ( Mulyadi, 1995 : 353 )

Inti dari akuntansi pertanggungjawaban adalah pengumpulan biaya menurut daerah pertanggungjawaban masing-masing tingkatan manajemen, dan biaya-biaya yang dilaporkan harus dipisahkan antara biaya terkendali dengan biaya tak terkendali, sehingga penyimpangan dari anggaran yang telah ditetapkan dapat diidentifikasi dengan orang atau kelompok orang yang bertanggung jawab.

Laporan pertanggungjawaban adalah suatu laporan yang dibuat berdasarkan catatan akuntansi pertanggungjawaban yang dibuat oleh bagian akuntansi yang dikirim keseluruh tingkat manajemen, dan isi laporan pertanggungjawaban biaya disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang menerima.

Apabila terjadi penyimpangan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya dapat dengan cepat diketahui siapa yang harus bertanggungjawab atas terjadinya penyimpangan tersebut. Faktor kecepatan inilah yang mempengaruhi tingkat keefektifan pengendalian biaya didalam akuntansi pertanggungjawaban. Lebih memahami tentang cara pelaporan didalam akuntansi

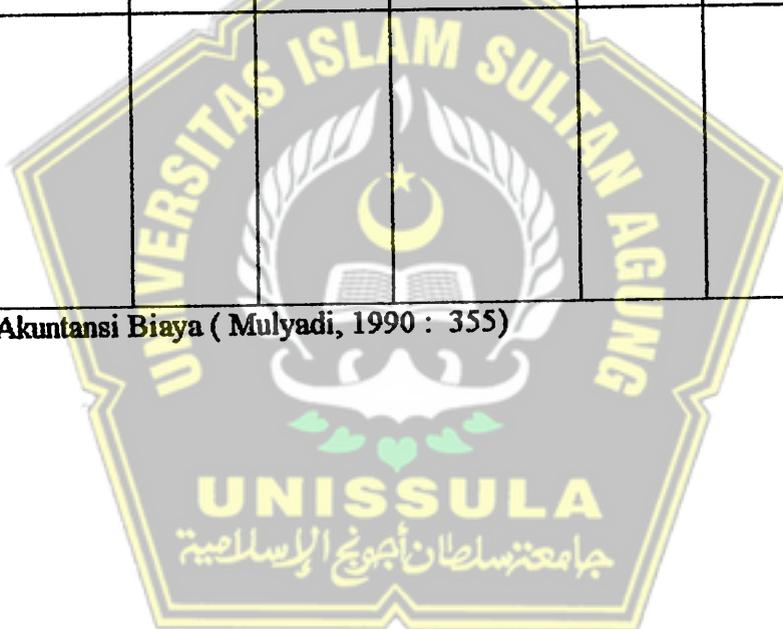
pertanggungjawaban, maka berikut ini akan diberikan contoh yang diambil dari buku " Akuntansi Biaya " karangan mulyadi

TABEL 2.1

## Format Umum Laporan Pertanggungjawaban Biaya

Bagian/Departemen/Direktur							
Laporan Pertanggungjawaban Biaya							
Bulan .....							
Kode rekening	Jenis Biaya/ Pusat Biaya	Bulan ini			Sampai dengan Bulan ini		
		Realisasi	Anggaran	Penyimpangan	Realisasi	Anggran	Penyimpangan

Sumber : Akuntansi Biaya ( Mulyadi, 1990 : 355)



## **BAB III**

### **GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

#### **3.1 Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan**

CV. Aneka ilmu semarang merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang penerbitan dan percetakan. Perusahaan ini didirikan oleh Bapak Suwanto, yang terletak di jalan Raya Sayung Demak km 8. CV. Aneka ilmu berdiri pada tanggal 2 maret 1978 yang bermula bernama " CV Aneka " yang disaksikan oleh notaris S. Siswandi Aswin. SH, dengan akte notaris No 6 terdaftar dipengadilan negeri semarang tanggal 5 april 1978 No.00. 157 / 1978.

Adapun susunan kepengurusan pada awal berdirinya CV Aneka adalah :

1. Bapak H. Suwanto sebagai direktur sekaligus pemilik perusahaan
2. Ny. Sri Hartini sebagai pengurus dan wakil direktur
3. Bapak sariyadi sebagai persero

Berdirinya CV. Aneka diawali oleh kegiatan Bapak Suwanto sebagai pengantar koran sambil terus mengikuti kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro tahun 1973. Pada tahun 1974 Bapak Suwanto berhasil memiliki kios buku dengan nama "Aneka" yang terletak dipasar johar. Terdorong oleh keinginan untuk memajukan usaha, setahun kemudian mencoba menerbitkan buku-buku dan dicetak. Buku yang pertama kali diterbitkan adalah " kamus mini 7500 kata yang praktis " lalu disusul kemudian dengan buku-buku yang lain.

Dengan bernaungnya CV. Aneka dibawah organisasi IKAPI atau Ikatan Penerbit Indonesia, kemajuan yang diraih semakin besar. Apalagi produknya

yang semakin lengkap, dari yang awalnya hanya menerbitkan kamus-kamus, buku saku, rapot hingga akhirnya merambah sampai ke buku- buku pelajaran dari mulai SD sampai dengan SMU. Perkembangan CV Aneka yang sedemikian pesat membuat masyarakat semakin kenal dikalangan organisasi, relasi instansi- instansi baik swasta maupun pemerintah.

Melihat kemajuan yang sedemikian pesat, maka semakin banyak usaha yang menggunakan nama Aneka, hingga akhirnya pada tanggal 23 November 1983 CV Aneka secara resmi diubah namanya menjadi "CV Aneka Ilmu ". Penambahan tersebut diharapkan mengurangi terjadinya kekeliruan dari nama usaha lain yang menggunakan nama Aneka. Penambahan kata Ilmu dimaksudkan agar identik dengan usaha yang sedang berjalan yaitu hal yang menyangkut dunia kependidikan dan ilmu pengetahuan. Akhirnya walaupun terjadi pergantian, masyarakat khususnya para pelanggan tidak merasa bingung atau terpengaruh, bahkan semakin menonjolkan jati dirinya sebagai perusahaan yang bergerak dalam dunia kependidikan. Dalam perkembangan selanjutnya CV. Aneka Ilmu telah berhasil memperluas pemasarannya tidak hanya dipulau jawa tetapi sampai diluar pulau jawa dengan 39 buah kantor perwakilanya tersebar di seluruh indonesia.

### **3.2. Personalia**

Personalia merupakan masalah yang cukup penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, CV. Aneka Ilmu berusaha mengkoordinir personil-personil yang ada dengan sebaik-baiknya.

### 3.2.1. Jumlah Tenaga Kerja

Tenaga kerja perusahaan terdiri dari Pria dan Wanita yang diperoleh dari daerah sekitarnya. Jumlah tenaga kerja CV.Aneka Ilmu pusat ada 188 orang yang terdiri dari :

Laki – laki	: 96 orang
Perempuan	: 92 orang

### 3.2.2. Waktu Kerja Karyawan

Pembagian jam kerja berlaku sama baik untuk staf dan bagian produksi begitu juga untuk manajer, masuk kerja mulai pukul 08.00 wib sampai dengan pukul 16.00 wib. Istirahat 30 menit pukul 12.00 wib sampai dengan pukul 13.00 wib, hari kerja perusahaan dalam seminggu ada enam hari kerja yaitu hari senin sampai hari sabtu. Pada CV. Aneka Ilmu tidak ada shift dalam bekerja.

## 3.3. Bidang Usaha Dan Lokasi Perusahaan

### 3.3.1. Bidang Usaha

CV Aneka Ilmu adalah perusahaan swasta yang bergerak dibidang penerbitan dan percetakan. Tujuan utamanya adalah Profit Motif atau mencari keuntungan. Namun demikian mengingat bidang usahanya dibidang penyediaan sarana prasarana pendidikan, maka aspek sosialnya juga ikut menyertai bisnis tersebut, yaitu bersama-sama pemerintah membantu mencerdaskan kehidupan bangsa.

**Bidang usaha CV Aneka Ilmu antara lain :**

**1. Penerbitan**

CV Aneka Ilmu menerima naskah dari penulis atau hasil olahan bagian editor sendiri, kemudian buku tersebut dikaji ulang untuk mengetahui seberapa besar kelayakannya seperti, kualitas penulisan, bahasanya, sistematikanya dan yang lebih penting lagi adalah segmen pasarnya. Apabila hal-hal tersebut tidak ada masalah maka naskah tersebut kemudian akan diproses lanjut hingga menjadi buku yang siap dijual kepada konsumen.

Buku – buku yang diterbitkan oleh CV Aneka Ilmu antara lain:

- a. Buku pelajaran SD, SLTP dan SMU
- b. Buku Pendamoing Belajar
- c. Buku Umum pertanian, perternakan, perkebunan dll
- d. Buku Keolahragaan
- e. Buku Kesenian Jawa
- f. Buku tentang hobby
- g. Buku tentang kerohanian

Buku – buku tersebut saat ini telah beredar diseluruh Indonesia, melalui perwakilan CV Aneka Ilmu yang tersebar disetiap kota di Indonesia.

**2. Percetakan**

Di samping memperoleh keuntungan dengan menjual buku-buku yang telah diterbitkan, CV Aneka Ilmu juga memperoleh

keuntungan dari jasa cetak yang dilakukannya. Dengan mesin-mesin yang mutakhir, CV Aneka Ilmu telah mendapatkan kepercayaan dari berbagai pihak khususnya Pemerintah untuk melaksanakan pekerjaan cetakan, seperti :

- a. Pencetakan soal-soal EBTANAS
- b. Pencetakan buku-buku pelajaran seluruh Indonesia
- c. Pencetakan berkas-berkas pemilu

Belum ditambah dengan cetakan-cetakan dari pihak swasta lainnya, karena mereka tidak memiliki mesin seperti yang dimiliki CV Aneka Ilmu

### 3.4 Struktur Organisasi

#### 3.4.1. Susunan Organisasi

CV. Aneka Ilmu Semarang mempunyai susunan organisasi sebagai berikut :

- I. Direktur
- II. Wakil Direktur I, membawahi :
  1. Bagian Editor, membawahi :
    - a. Pengkajian naskah
    - b. Ilustrasi perwajahan
    - c. Design cover
    - d. Setting
    - e. Monting

**2. Bagian Produksi, membawahi :**

- a. Program cetak
- b. Bahan baku
- c. Qualiti control mesin
- d. Operator mesin
- e. Finishing

**3. Bagian Teknik , membawahi :**

- a. Program sarana produksi
- b. Sarana umum / listrik
- c. Pemeliharaan

**4. Bagian Logistik, membawahi :**

- a. Pengadaan bahan bantu
- b. Pengadaan umum

**5. Bagian Keuangan , membawahi :**

- a. Accounting
  - ◆ Accounting pajak
  - ◆ Accountung intern
- b. Bendahara
- c. Kasir
- d. Divisi usaha
- e. Supervisi keuangan perwakilan

**III. Wakil Direktur II, membawahi :**

**1. Bagian Pemasaran, membawahi :**

- a. Daya proyek / jasa cetak

- b. Strategi penghubung pasar
  - c. Administrasi pesanan dan distribusi
  - d. Retur / klain
  - e. Supervisi pemasaran perwakilan
2. Bagian Gudang, membawahi :
    - a. Terima barang jadi / retur
    - b. Tata simpan barang jadi
    - c. Distribusi ekspedisi
  3. Bagian Hukum, membawahi :
    - a. Kontrak dan perijinan
    - b. Penyelesaian perkara
    - c. Humas pameran
  4. Bagian Personalia, membawahi :
    - a. Penerimaan karyawan
    - b. Penggajian
    - c. Pembangunan dan perkembangan SDM
  5. Bagian Umum, membawahi :
    - a. Tata usaha
    - b. Inventaris
    - c. Urusan umum

### 3.4.2. Diskripsi Jabatan Dan Tugas Dari Masing-Masing Bagian

Adapun pembagian tugas dan tanggung jawab dalam CV. Aneka Ilmu adalah sebagai berikut :

#### ◆ Direktur

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Memimpin dan menjalankan perusahaan secara keseluruhan
2. Melakukan fungsi manajemen tertinggi dalam perusahaan
3. Mengambil keputusan yang berkaitan dengan masalah – masalah perusahaan
4. Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan

#### ◆ Wakil Direktur I

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Mengkoordinasi manajemen dari bagian-bagian yang ada dibawah kewenangannya
2. Membantu direktur dalam memimpin dan menjalankan perusahaan
3. Bertanggung jawab segala sesuatu yang terjadi pada bagian-bagian yang berada dibawah kewenangannya
4. Melakukan koordinasi dengan Wakil Direktur II

#### ♦ Wakil Direktur II

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Mengkoordinasi manajemen dari bagian-bagian yang ada dibawah kewenangannya
2. Membantu direktur dalam memimpin dan menjalankan perusahaan
3. Bertanggung jawab atas segala sesuatu yang terjadi pada bagian-bagian yang berada dibawah kewenangannya
4. Melakukan koordinasi dengan Wakil Direktur I

#### ♦ Litbang atau Penelitian dan Pengembangan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisis data dan informasi terhadap kebijakan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan baik menyangkut masalah intern maupun ekstern perusahaan
2. Memantau kualitas produk serta kinerja komponen perusahaan

#### ♦ Sekretaris

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan dan melakukan penertiban terhadap arsip-arsip perusahaan
2. Melakukan kegiatan surat menyurat baik surat yang masuk maupun surat keluar

3. Membantu bagian umum dalam menyimpulkan surat yang masuk sebelum disampaikan kepada direktur
4. Membantu tugas direktur dalam mempersiapkan dokumen-dokumen penting perusahaan
5. Bertanggung jawab atas penyimpanan arsip-arsip maupun dokumen penting perusahaan

#### ♦ Kepala Bagian Editing / Editor

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap seluruh pekerjaan yang ada di bagian editor
2. Memberiakan pengarahan dan ketegasan kepada seksi- seksi yang ada di bawahnya agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik
3. Memantau pekerjaan dari awal proses sampai dengan akhir proses
4. Melakukan pembinaan personil dibagian editor
5. Melakukan pengkajian terhadap naskah yang masuk ke bagian editor
6. Mencari peluang-peluang kemungkinan adanya buku-buku baru

#### ♦ Kepala Bagian Produksi

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab atas semua pekerjaan yang ada dibagian produksi

2. Memberikan pengarahan dan ketegasan kepada seksi-seksi yang ada dibawahnya agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik
3. Memantau pekerjaan sejak awal proses sampai akhir proses
4. Melakukan pembinaan personil dibagian produksi
5. Melakukan pengkajian terhadap naskah yang masuk ke bagian produksi
6. Mencari peluang-peluang terhadap kemungkinan adanya order cetakan dari pihak luar ( konsumen )

#### ♦ Kepala Bagian Teknik

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap kelancaran seluruh mesin yang ada di perusahaan khususnya yang menyangkut mesin-mesin produksi
2. Memberikan pengarahan dan ketegasan kepada seksi-seksi yang ada dibawahnya agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik
3. Memantau kelayakan sejak awal proses sampai akhir proses
4. Melakukan pemeriksaan terhadap kelayakan mesin
5. Melakukan perbaikan –perbaikan apabila terjadi kerusakan mesin

#### ♦ Kepala Bagian Keuangan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap tertib administrasi keuangan
2. Mengendalikan cash flow perusahaan

3. Menyusun laporan keuangan
4. Melakukan pembayaran setiap transaksi perusahaan
5. Melakukan pemeriksaan terhadap setiap bukti pengeluaran / pemasukan uang perusahaan

◆ **Seksi Kas/ Bendahara**

Tugasnya adalah sebagai berikut :

1. Menyimpan uang tunai
2. Melakukan pembayaran
3. Menerima setoran uang tunai dari setiap unit usaha / perwakilan  
CV Aneka Ilmu

◆ **Seksi Pembukuan dan Audit**

Tugasnya adalah sebagai berikut :

1. Sie Pajak
  - Menyusun urusan pembukuan untuk keperluan ekstern
  - Menyusun laporan keuangan yang berkaitan dengan pajak
2. Sie Akuntansi Intern
  - Memeriksa pembukuan unit-unit usaha serta pembukuan intern perusahaan

◆ **Kepala Bagian Pemasaran**

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Bertanggung jawab terhadap tercapainya target perusahaan

2. Mengendaliakn seluruh personil pemasaran di seluruh Indonesia
3. Mengendalikan seluruh kegiatan pemasaran di seluruh Indonesia
4. Menyusun rencana pemasaran
5. Melakukan evaluasi, supervisi di perwakilan
6. Menyusun laporan pemasaran secara periodik

♦ **Kepala Bagian Gudang**

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan persiapan terhadap distribusi barang yang akan dikirim ke perwakilan
2. Bertanggung jawab terhadap keluarnya barang dari gudang
3. Melakukan pengawasan terhadap keluar masuknya barang dari dan yang akan menuju gudang

♦ **Kepala Bagian Hukum**

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Merancang seluruh konsep yang berkaitan dengan hubungan hukum antara perusahaan dengan pihak luar
2. Pembuatan perjanjian antara perusahaan dengan penulis
3. Merancang hubungan baik dengan pihak luar seperti media massa, lingkungan dan lain-lain
4. Melakukan pengawasan dan penindakan terhadap permasalahan yang berkaitan dengan perwakilan

5. Menciptakan iklim yang sehat guna tercapainya tujuan perusahaan

♦ **Kepala Bagian Personalia**

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Mengendalikan seluruh karyawan CV Aneka Ilmu
2. Mengawasi absensi karyawan untuk perhitungan gaji, lembur dan uang makan
3. Mengadakan pembinaan terhadap karyawan
4. Melakukan rekrutment karyawan
5. Mengatur penyelesaian administrasi kearsipan
6. Mengadakan koordinasi dengan pengurus SPSI

♦ **Kepala Bagian Umum**

Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

1. Membantu tugas-tugas bagian lainnya
2. Bertanggung jawab terhadap seluruh inventaris perusahaan
3. Mengendalikan surat-surat yang masuk ke perusahaan



### 3.5 Anggaran

Anggaran merupakan salah satu pedoman yang cukup penting dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Kecenderungan pemakaian anggaran terasa semakin berarti dengan meningkatnya persaingan antar CV yang antara lain berdampak pada peningkatan biaya produksi. Konsekuensi dari masalah ini adanya tuntutan bagi pengelola CV untuk lebih memahami masalah keuangan khususnya di bidang anggaran agar tercapai efisien maksimal dalam penggunaan sumber daya.

Fungsi Penganggaran :

Penganggaran adalah merupakan salah satu dari fungsi manajemen, agar anggaran dapat dengan sewajarnya.

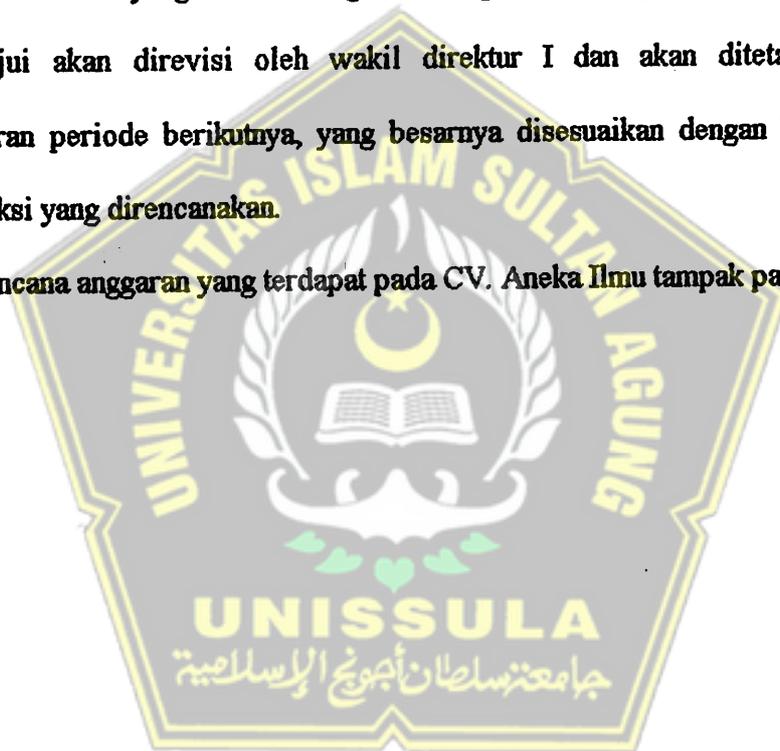
Tugas yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut :

1. Harus dapat memberikan proyeksi beban kerja yang di harapkan
2. Harus dapat menentukan kebutuhan tenaga kerja, peralatan, bahan-bahan untuk dapat memenuhi bahan kerja yang diharapkan
3. Harus dapat merinci biaya sesuai dengan kegiatan yang diramalkan
4. Harus dapat menentukan tarif yang menjadi beban konsumen secara tepat sesuai dengan yang diberikan
5. Harus dapat membandingkan pendapatan dan biaya yang diharapkan untuk menguji kemungkinan pelaksanaan kegiatan
6. Harus dapat memberika keluwesan bagi manajemen untuk mengubah anggaran dalam kondisi tertentu

Pada CV Aneka Ilmu angka-angka yang telah disepakati akan dijadikan dasar bagi penyusunan rencana produksi setiap jenis produknya. Rencana

produksi akan digunakan oleh bagian perencanaan, pengendalian produk dan persediaan untuk memperhitungkan kebutuhan bahan baku, tenaga kerja. Rencana produksi juga digunakan oleh bagian-bagian lain yang terkait secara langsung dengan kegiatan produksi. Departemen non produksi juga menyusun proposal anggaran biaya non produksi berdasarkan data yang diperoleh dari bagian-bagian bawahnya. Proposal anggaran yang disetujui akan menjadi anggaran tahun yang akan datang. Sedangkan rancangan anggaran yang belum disetujui akan direvisi oleh wakil direktur I dan akan ditetapkan menjadi anggaran periode berikutnya, yang besarnya disesuaikan dengan besar kecilnya produksi yang direncanakan.

Rencana anggaran yang terdapat pada CV. Aneka Ilmu tampak pada tabel 3.1



**TABEL 3.1**  
**RENCANA ANGGARAN PENGELUARAN**  
**CV. ANEKA ILMU SEMARANG TAHUN 1999**  
**(DALAM RUPIAH)**

NO	KETERANGAN	ANGGARAN
<b>A</b>	<b>BIAYA PRODUKSI</b>	
1	Biaya bahan baku	
	- Kertas	2,286,896,000
	- Tinta	2,286,896,000
2	Biaya tenaga kerja langsung	573,234,650
3	Biaya overhead pabrik	
	- Biaya tenaga kerja langsung	175,339,100
	- Biaya bahan pembantu	130,391,000
	- Biaya listrik, dan air	105,931,000
	- Biaya reparasi dan pemeliharaan	42,889,200
	- Biaya penyusutan gedung	20,000,000
	- Biaya penyusutan mesin	15,409,700
	- Biaya lain-lain	27,950,000
<b>B</b>	<b>BIAYA NON PRODUKSI</b>	
1	Biaya Administrasi dan Umum	
	- Biaya tenaga kerja langsung	136,480,255
	- Biaya telepon	69,017,500
	- Biaya listrik	15,097,550
	- Biaya penyusutan kendaraan	117,000,000
	- Biaya pengobatan dan kesejahteraan karyawan	60,977,000
	- Asuransi	3,555,000
	- penyusutan inventaris kantor	49,850,750
	- Biaya lain-lain	151,988,000
2	Biaya Pemasaran	
	- Biaya paking barang	30,875,000
	- Biaya paket dan kirim barang	106,785,000
	- Biaya lain-lain	122,642,000
	<b>TOTAL</b>	<b>6,529,204,705</b>

Sumber Data: CV. Aneka ilmu yang telah diolah

### 3.6 Klasifikasi Dan Kode Rekening

Tujuan pengklasifikasian dan pemberian kode rekening pada CV Aneka Ilmu adalah untuk memudahkan proses pengolahan data dan penyusunan laporan keuangan. Klasifikasi rekening buku besar pada perusahaan ini menggunakan dasar laporan keuangan. Rekening buku besar di bagi menjadi 6 kelompok dengan kode berurutan sebagai berikut :

#### 1. Aktiva Lancar

100 Kas

102 Bank

103 Piutang Dagang

104 Piutang Intern

105 Piutang Lain-lain

106 Uang Muka

110 Persediaan Barang Jadi

111 Persediaan Barang Dalam Proses

112 Persediaan Barang Baku

113 Persediaan Bahan Penolong

114 Persediaan ATK

#### 2. Aktiva Jangka Panjang Tetap

150 Tanah

160 Bangunan

170 Akumulasi Depresiasi Bangunan

180 Kendaraan

190 Akumulasi Depresiasi Kendaraan

180 Mesin

181 Akumulasi Depresiasi Mesin

190 Inventaris

191 Akumulasi Depresiasi Inventaris

3. Hutang

201 Hutang Dagang

202 Biaya yang akan dibayar

203 Hutang lain-lain

204 Hutang Intern

210 Hutang Mitra Usaha

4. Biaya

400 Biaya Administrasi

410 Biaya Bagian Pemasaran

420 Biaya Bagian Editor

430 Biaya Bagian Produksi

500 Dana Kesejahteraan Sosial

600 Proses Produksi

5. Pendapatan dan Biaya Di Luar Usaha

700 Penjualan Buku

800 Hasil Bunga

801 Biaya Bunga

802 Biaya di Luar Usaha

803 Laba / Rugi Tahun Lalu

804 Laba Rugi Tahun Berjalan

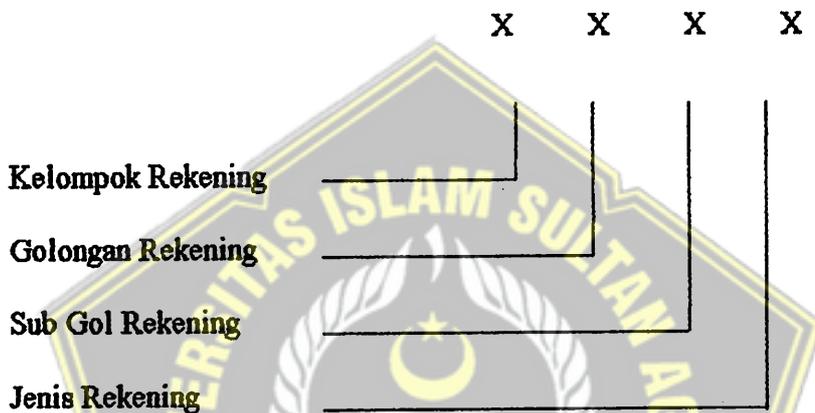
6. Modal

900 Selisih Pembulatan

932 Selisi Persediaan

Rekening buku besar di beri angka dengan metode kode kelompok (group code method), setiap rekening buku besar di beri kode yang terdiri dari 4 angka.

Dimana arti letak angka dalam setiap kode adalah sebagai berikut :



Gambar 3.2  
Kode Rekening Bahan Baku

Kelompok, golongan, sub golongan dan jenis rekening di beri kode angka mulai dari angka 1- 9, rekening pembantu biaya di beri kode rekening kontrol yang bersangkutan.

3.7 Penggolongan Biaya

Sistem akuntansi biaya yang diterapkan CV Aneka Ilmu belum memisahkan biaya menurut dapat tidaknya biaya tersebut dikendalikan oleh Departemen tertentu. Pada CV Aneka Ilmu biaya yang terjadi dalam operasi perusahaan di golongkan menjadi 2 golongan pokok yaitu :

- **Biaya Produksi** : Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya over head pabrik.
- **Biaya Non Produksi** : Biaya Administrasi dan Umum, biaya pemasaran.

Penggolongan biaya yang diterapkan oleh CV Aneka Ilmu adalah penggolongan biaya berdasarkan atas obyek biaya yang di biayai.

### **3.8 Sistem Pelaporan Biaya**

Laporan yang disusun dalam CV Aneka Ilmu harus memberikan informasi yang dapat dipercaya dan dapat diuji tingkat kecermatannya adapun laporan yang disusun dapat digunakan oleh berbagai pihak yakni :

- laporan keuangan merupakan laporan yang dapat digunakan oleh pihak manajemen maupun pihak luar CV Aneka Ilmu.
- laporan manajemen merupakan laporan yang dibuat khusus untuk keperluan manajemen dalam pengambilan keputusan dan alat evaluasi manajemen.

Laporan keuangan adalah suatu laporan yang menggambarkan keadaan keuangan CV, hasil usaha CV, perubahan keadaan keuangan atau laporan sumber dan penggunaan dana. laporan akuntansi manajemen adalah laporan yang disusun khusus untuk dipergunakan oleh pimpinan di dalam pengambilan keputusan maupun sebagai alat evaluasi dan pengendalian pelaksanaan kegiatan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sistem pelaporan biaya diselenggarakan oleh departemen akuntansi. Pelaporan biaya dilaksanakan secara global dan sudah mengidentifikasi setiap biaya dengan unit yang bertanggungjawab. Bagian akuntansi biaya menyusun laporan pertanggungjawaban biaya dengan membandingkan secara langsung

- **Biaya Produksi** : Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya over head pabrik.
- **Biaya Non Produksi** : Biaya Administrasi dan Umum, biaya pemasaran.

Penggolongan biaya yang diterapkan oleh CV Aneka Ilmu adalah penggolongan biaya berdasarkan atas obyek biaya yang di biyai.

### **3.8 Sistem Pelaporan Biaya**

Laporan yang disusun dalam CV Aneka Ilmu harus memberikan informasi yang dapat dipercaya dan dapat diuji tingkat kecermatannya adapun laporan yang disusun dapat digunakan oleh berbagai pihak yakni :

- laporan keuangan merupakan laporan yang dapat digunakan oleh pihak manajemen maupun pihak luar CV Aneka Ilmu.
- laporan manajemen merupakan laporan yang dibuat khusus untuk keperluan manajemen dalam pengambilan keputusan dan alat evaluasi manajemen.

Laporan keuangan adalah suatu laporan yang menggambarkan keadaan keuangan CV, hasil usaha CV, perubahan keadaan keuangan atau laporan sumber dan penggunaan dana. laporan akuntansi manajemen adalah laporan yang disusun khusus untuk dipergunakan oleh pimpinan di dalam pengambilan keputusan maupun sebagai alat evaluasi dan pengendalian pelaksanaan kegiatan dalam rangka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sistem pelaporan biaya diselenggarakan oleh departemen akuntansi. Pelaporan biaya dilaksanakan secara global dan sudah mengidentifikasi setiap biaya dengan unit yang bertanggungjawab. Bagian akuntansi biaya menyusun laporan pertanggungjawaban biaya dengan membandingkan secara langsung

**TABEL 3.2**  
**LAPORAN REALISASI ANGGARAN PENGELUARAN**  
**CV. ANEKA ILMU SEMARANG TAHUN 1999**  
**(DALAM RUPIAH)**

NO	KETERANGAN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH
<b>A</b>	<b>BIAYA PRODUKSI</b>			
1	Biaya bahan baku			
	- Kertas	2,288,896,000	2,289,396,155	2,500,155
	- Tinta	2,288,896,000	2,289,396,155	2,500,155
2	Biaya tenaga kerja langsung	573,234,850	573,234,850	0
3	Biaya overhead pabrik			
	- Biaya tenaga kerja langsung	175,339,100	175,339,100	0
	- Biaya bahan pembantu	130,391,000	140,271,280	9,880,280
	- Biaya listrik, dan air	105,931,000	105,331,200	599,800
	- Biaya reparasi dan pemeliharaan	42,889,200	41,889,408	999,792
	- Biaya penyusutan gedung	20,000,000	18,565,318	1,434,684
	- Biaya penyusutan mesin	15,409,700	14,439,890	970,010
	- Biaya lain-lain	27,850,000	30,942,194	2,992,194
<b>B</b>	<b>BIAYA NON PRODUKSI</b>			
1	Biaya Administrasi dan Umum			
	- Biaya tenaga kerja langsung	136,480,255	136,480,255	0
	- Biaya telepon	69,017,500	67,016,514	2,000,986
	- Biaya listrik	15,097,550	15,037,670	59,880
	- Biaya penyusutan kendaraan	117,000,000	117,030,939	30,939
	- Biaya pengobatan dan kesejahteraan karyawan	60,977,000	58,845,500	2,031,500
	- Asuransi	3,555,000	3,777,884	222,884
	- penyusutan inventaris kantor	49,850,750	49,173,068	677,682
	- Biaya lain-lain	151,988,000	152,974,090	986,090
2	Biaya Pemasaran			
	- Biaya paking barang	30,875,000	28,178,810	2,696,190
	- Biaya paket dan kirim barang	106,785,000	107,366,382	583,382
	- Biaya lain-lain	122,842,000	121,624,325	1,017,675
	<b>TOTAL</b>	<b>6,629,204,786</b>	<b>6,636,412,685</b>	<b>7,207,899</b>

Sumber Data: CV. Aneka Ilmu yang telah diolah

## **BAB IV**

# **EVALUASI KEMUNGKINAN PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA**

### **4.1. Evaluasi Struktur Organisasi**

Pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi dibentuk untuk menentukan posisi wewenang, tugas dan tanggungjawab, serta hubungan antar manajer di dalam perusahaan.

Menurut sistem akuntansi pertanggungjawaban, struktur organisasi suatu perusahaan harus memisahkan dengan tegas antara wewenang dan tanggungjawab setiap manajer pusat pertanggungjawaban. Pemisahan tersebut dapat dilakukan dengan desentralisasi, ini berarti sebagai wewenang dan tanggungjawab manajemen puncak didelegasikan kepada bawahannya. Sehingga akan mengurangi beban terhadap penggunaan waktunya. Setiap bawahan juga akan bertanggung jawab atas wewenang yang didelegasikan kepadanya.

Bila dilihat dari struktur organisasinya, CV Aneka Ilmu telah membagi kedalam unit-unit organisasi, tetapi belum menunjukkan pusat-pusat biaya. Pimpinan suatu unit organisasi tidak bertanggungjawab atas biaya yang terjadi pada unit biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban, pimpinan suatu unit organisasi harus bertanggungjawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan pada unit yang dipimpinnya. Diskripsi

jabatan yang diterapkan pada CV Aneka Ilmu, sudah mengurutkan tugas dan tanggungjawab setiap unit organisasi dengan jelas.

#### 4.2. Evaluasi Penyusunan Anggaran

Anggaran biaya CV. Aneka Ilmu merupakan rencana keuangan yang sekaligus dipakai sebagai dasar sistem pengendalian biaya. Karena dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya maka prestasi dari setiap unit organisasi dapat dinilai. Salah satu manfaat yang berharga dari penyusunan anggaran adalah bahwa penyusunan anggaran menghendaki setiap unit organisasi merencanakan tugas yang sangat diprioritaskan diantara tugas-tugas yang lain.

CV. Aneka Ilmu dalam menyusun anggaran belum sepenuhnya menerapkan konsep anggaran yang partisipasi. Selama ini proposal anggaran hanya dapat diajukan oleh wakil direktur I, sedangkan kepala bagian yang berada dibawah unit hanya dimintai data mengenai bagianya. Seharusnya para kepala bagian ini dilibatkan pula dalam proses penyusunan anggaran bagianya. Dampak positif dari peran aktif seluruh Kepala Bagian dalam menyusun anggaran adalah timbulnya partisipasi dan komitmen Wakil direktur I untuk melaksanakan anggaran tersebut. Hal yang demikian pada akhirnya akan menimbulkan motivasi, terutama jika anggaran tersebut menjadi tolak ukur prestasi dan salah satu acuan dalam sistem penghargaan.

Supaya program anggaran berhasil dengan baik perlu diperhatikan cara penyusunan anggaran itu sendiri. Pada dasarnya semua tingkat pusat pertanggungjawaban yang ada dalam organisasi harus bekerja sama dalam membuat anggaran. Karena manajer puncak tidak mengenal biaya sehari-hari

secara terperinci, maka mereka bersandar pada bawahan dalam menyediakan informasi anggaran yang terperinci. Di lain pihak manajemen puncak mempunyai pandangan mengenai perusahaan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan sangat vital dalam pengambilan keputusan tentang kebijakan umum selama penyusunan anggaran.

#### **4.3. Evaluasi Klasifikasi Biaya**

Untuk tujuan pengendalian biaya dan pertanggungjawaban manajer, biaya perlu digolongkan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dalam hubungannya dengan pertanggungjawaban manajer, maka hanya biaya yang terkendalikan saja yang menjadi tanggungjawab manajer pusat pertanggungjawaban.

Penggolongan biaya ke dalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali ada kenyataannya seringkali menemui kesulitan. Seperti dalam bab II, ada beberapa pedoman yang dapat dipakai untuk menentukan suatu biaya akan masuk biaya terkendali atau tidak terkendali, yaitu :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, maka ia harus dibebani dengan biaya tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka harus dibebani dengan biaya tersebut.
3. Kendatipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, maka ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen puncak menghendaki demikian.

Biaya terkendali dapat juga diubah menjadi biaya terkendalikan, yaitu dengan cara mengubah letak dasar pembebanan dari alokasi ke pembebanan langsung. Hal ini dapat juga dilakukan dengan cara mengubah letak tanggungjawab pengambilan keputusan terhadap biaya tersebut.

Pada CV Aneka Ilmu belum memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Penggolongan biaya yang ada pada prinsipnya sudah memadai. Dengan klasifikasi semacam ini, manajemen mendapat kemudahan dalam menentukan harga pokok produk dan menyusun laporan keuangan. Hal ini disebabkan karena setiap biaya diidentifikasi secara jelas kedalam kelompok-kelompok biaya yang sesuai.

Namun demikian klasifikasi biaya dengan cara di atas belum dapat digunakan sebagai alat bantu bagi manajemen dalam meminta pertanggungjawaban dan menilai prestasi manajer. Seluruh biaya yang terjadi dalam suatu unit organisasi akan dianggap sebagai tanggungjawab manajer unit organisasi yang bersangkutan, tanpa memandang apakah biaya tersebut dapat dikendalikan atau tidak oleh manajer yang bersangkutan. Pertanggungjawaban dengan cara di atas tentunya kurang adil, karena ada kenyataannya tidak semua biaya dapat dikendalikan oleh manajer unit organisasi tersebut. Seorang manajer pusat biaya seharusnya hanya bertanggungjawab terhadap biaya yang dapat dikendalikan.

#### **4.4. Evaluasi Klasifikasi dan Kode Rekening**

Pengolahan data akuntansi tergantung pada penggunaan kode untuk mencatat, mengklasifikasi, menyimpan, dan mengambil data keuangan.

Pemberian kode rekening umumnya didasarkan ada kerangka kerja pemberian kode tertentu. Sehingga memudahkan pemakai dan penggunaanya. Pemberian kode rekening tidak dimaksudkan agar pemakai menghafalkan kode-kode rekening yang disusun. Namun untuk memudahkan pemakai mengikuti kerangka logika pemberian kode rekening, sehingga dapat menggunakan rekening yang disusun untuk pemberian identifikasi transaksi yang terjadi dalam perusahaan.

Dalam pemberian kode rekening bagian akuntansi pada CV Aneka Ilmu menggunakan kode kelompok yang merupakan jenis kode yang paling sesuai dengan sistem akuntansi pertanggungjawaban. Selain itu, penyusunan kode kelompok yang digunakan dalam perusahaan ini telah memenuhi beberapa prinsip dasar pemberian kode rekening. Secara umum, susunan angka dalam kode rekening dapat dengan mudah menunjukkan jenis rekening yang bersangkutan. Unsur fleksibilitas dan kesesuaian dengan metode pemrosesan data juga dipenuhi oleh kode rekening yang disusun.

Hal mendasar yang belum dipenuhi oleh CV Aneka Ilmu adalah mengaitkan secara langsung kode rekening dengan struktur organisasi perusahaan. Hal ini sejalan dengan substansi sistem akuntansi pertanggungjawaban yang menghendaki adanya klasifikasi dan kode rekening yang dapat memberikan informasi mengenai keterkaitan tingkatan kegiatan dengan tanggungjawab atau bagian tertentu. Oleh karena itu, kode rekening biaya yang tidak dikombinasikan dengan kode rekening akan menjadi tidak informatif untuk tujuan pengendalian. Agar kode rekening ini memenuhi konsep sistem akuntansi pertanggungjawaban,

maka setiap bagian dalam struktur organisasi yang akan diperlukan sebagai pusat biaya harus diberi kode.

#### 4.5 Evaluasi Sistem Pelaporan Biaya

Salah satu syarat penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya pelaporan biaya yang menyajikan informasi biaya yang sesungguhnya terjadi dan informasi biaya yang dianggarkan dalam bentuk laporan kepada setiap manajer yang bertanggungjawab. Pelaporan biaya semacam ini membantu para manajer untuk melihat pelaksanaan anggaran mereka dan untuk mempertanggungjawabkannya, sedangkan bagi manajemen puncak, laporan ini dapat menjadi sumber informasi mengenai kinerja para manajer bawahannya dan informasi pengendalian biaya yang harus dilakukan.

Berdasarkan informasi yang dimuat, laporan akuntansi biaya produksi telah dapat memenuhi kebutuhan informasi bagi manajemen yang akhirnya digunakan sebagai salah satu dasar penentu harga jual. Akan tetapi perlu disadari bahwa selain informasi tersebut, manajemen juga memerlukan informasi lain untuk tujuan pengendalian biaya, dan penilaian prestasi. Informasi ini dapat diperoleh pada laporan pertanggungjawaban biaya seperti yang diisyaratkan dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban. Sampai saat ini, fungsi akuntansi biaya pada CV Aneka Ilmu sudah menyusun laporan pertanggungjawaban biaya tersebut. Kondisi ini menyebabkan manajemen CV Aneka Ilmu sudah dapat menyelenggarakan pengendalian biaya secara optimal dengan adanya perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Sehingga selisih atau penyimpangan yang terjadi dapat diketahui.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

1. Organisasi CV. Aneka Ilmu sudah dilengkapi dengan bagan (gambar struktur) organisasi, sehingga melalui gambar tersebut dapat lebih jelas menggambarkan fungsi masing-masing unit yang dihubungkan dengan garis saluran wewenang dan tanggung jawab. Pembagian tugas sudah dilaksanakan dengan baik, hal ini karena adanya diskripsi jabatan secara tertulis sehingga masing-masing orang akan jelas wewenang dan tanggungjawabnya. Prestasi setiap manajer unit organisasi tidak diukur dari biaya-biaya yang terjadi disetiap tingkatan manajemen. Karena unit-unit organisasi dalam CV. Aneka ilmu belum merupakan pusat biaya.
2. Perusahaan CV. Aneka Ilmu belum menyusun anggaran untuk setiap jenjang manajemen, sehingga prestasi manajer setiap pusat pertanggungjawaban tidak dapat dinilai. Agar manfaat akuntansi pertanggungjawaban tercapai maka suatu organisasi harus menggolongkan biaya sesuai dengan jenjang manajemen yang bertanggungjawab. Oleh karena itu, anggaran harus disusun untuk setiap jenjang manajemen yang dibebani tanggung jawab atas biaya tersebut.
3. Perusahaan CV. Aneka Ilmu belum menggolongkan biaya kedalam biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Untuk tujuan penilaian prestasi manajer dalam mengendalikan biaya, maka biaya harus digolongkan menjadi biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

4. Perusahaan CV. Aneka Ilmu dalam menyusun kode rekening menggunakan metode kelompok tetapi tidak dihubungkan dengan struktur organisasi yang ada.
5. Sistem pelaporan yang dijalankan perusahaan CV. Aneka Ilmu sudah mendukung diterapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban dari masing-masing pimpinan dalam tingkatan manajemen. Laporan yang dibuat berbentuk perbandingan antara anggaran dengan realisasinya.
6. Perusahaan CV. Aneka Ilmu belum memungkinkan untuk dapat menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

## 5.2 Saran-Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan saran agar penerapan akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya tercapai, maka hendaknya :

- a. CV. Aneka Ilmu Semarang dalam penggolongan biaya harus ada pemisahan antara biaya terkendali dengan biaya tak terkendali yang ada diperusahaan tersebut. Sehingga untuk pengendalian biaya yang dilakukan dapat efektif juga dapat berguna bagi tingkat manajemen dalam setiap pengambilan keputusan.
- b. CV. Aneka Ilmu Semarang dalam hal pengklasifikasian dan kode rekening hendaknya disesuaikan dengan struktur organisasi agar lebih jelas dan lebih mudah dalam hal membedakan dan mencari rekening apabila diperlukan.

- c. Penyusunan laporan biaya seharusnya ada perbedaan mana biaya terkendali dan biaya yang tidak terkendali sehingga dapat ditentukan siapa yang bertanggungjawab terhadap biaya tersebut dan dapat mengambil keputusan untuk menyelesaikan suatu masalah.



## DAFTAR PUSTAKA

- Charles I. Barnard (1964), *The Function of Executif*, Cambridge: Harvard University Press.
- Charles T. Hongren (1978), *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, Printice Hall.
- Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri, 1989, *Anggaran Perusahaan*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Milton F. Usry (1990), *Cost Accounting: Planing and Control*, Cincinnati.
- Mulyadi\_ (1990), *Akuntansi Biaya*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_ (1989), *Sistem Akuntansi*, Edisi Kedua, STIE YKPN, Yogyakarta.
- R.A. Supriyono (1992), *Akuntansi Biaya: Pengumpulan dan Penentuan Harga Pokok*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_ (1987), *Akuntansi Biaya: Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_ (1987), *Akuntansi Manajemen I: Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, BPGE UGM, Yogyakarta.
- \_\_\_\_\_ (1990), *Akuntansi Manajemen II: Struktur Pengendalian Manajemen*, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Ray H. Garrison (1982), *Managerial Accounting*, Texas: Bussines Publication, Inc.
- Zaki Baridwan (1989), *Sistem Akuntansi: Penyusunan, Proses dan Metode*, BPFE UGM, Yogyakarta.