

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Di tanah air kita kata koperasi di dalam kehidupan dan di dalam bahasa sehari-hari sudah dikenal sebagai sebuah usaha kerja sama di lapangan ekonomi yang bertujuan meningkatkan taraf hidup dan memperbaiki kedudukan ekonomi anggota-anggotanya. Koperasi adalah organisasi ekonomi rakyat yang demokratis dan berwatak sosial. Anggota-anggotanya bekerja sama menyelenggarakan produksi, pembelian, penjualan, simpan pinjam, pemberian jasa dan sebagainya. Tujuan koperasi yang utama bukanlah mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, tetapi untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan anggotanya serta mewujudkan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya adalah karunia Tuhan Yang Maha Esa kepada rakyat Indonesia, karena itu harus dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat baik materiil maupun spiritual. Kekayaan alam itu harus dimanfaatkan dengan menyelenggarakan susunan ekonomi atas dasar kekeluargaan dan kegotong royongan. Bagian perusahaan yang sesuai dengan itu adalah koperasi. Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 1, dan hanya akan terwujud jika koperasi dikelola secara profesional yaitu suatu pengelolaan yang efektif dan efisien.

Pengelolaan ini dilakukan dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen layaknya sektor lain. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua diantara fungsi manajemen yang diterapkan oleh manajemen. Perencanaan dibuat untuk menentukan tujuan dan langkah-langkah koperasi, sedangkan pengendalian dapat membantu manajer dalam memonitor aktivitas koperasi dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan. Salah satu alat bantu bagi manajemen koperasi untuk mengendalikan koperasi secara efektif dan efisien adalah menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yaitu pendelegasian wewenang dari pimpinan kepada bawahan yang menimbulkan kewajiban pertanggungjawaban dari bawahan.

Pada dasarnya setiap perusahaan termasuk koperasi memiliki wewenang serta tanggung jawab yang tidak sama, hal tersebut tergantung pada berat ringannya beban dan tugas yang dilimpahkan pada masing-masing bagian. Oleh karena itu untuk menetapkan secara rinci tentang pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab, maka setiap perusahaan hendaknya membagi secara adil dan proporsional batas-batas tugas, wewenang dan tanggung jawab tersebut dalam struktur organisasi perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi maka akan terlihat dengan jelas batas-batas tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih tugas dan tanggung jawab.

Pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengartikan bahwa setiap unit kerja yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab. Penanggung jawab tersebut harus selalu melaporkan perkembangan-perkembangan perusahaan dan masalah-masalah yang dihadapi kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi.

Besarnya tanggung jawab setiap tingkat manajemen tidak sama dan untuk mengukur prestasi masing-masing maka organisasi dirinci menjadi beberapa kelompok pusat pertanggungjawaban.

Koperasi sama halnya dengan perusahaan, sebelum melaksanakan kegiatan perusahaan harus menyusun rencana pendapatan dan biaya yang biasa disebut anggaran untuk setiap bidang yang merupakan prioritas utamanya atau yang menjadi sasaran kegiatannya. Dalam akuntansi pertanggungjawaban, anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang dinyatakan secara kuantitatif yang berjangka waktu tertentu. Anggaran yang telah ditetapkan adalah dasar dan pedoman bagi unit-unit usaha dalam menjalankan kegiatannya agar dana yang dimiliki dapat digunakan sebagaimana mestinya. Dengan demikian anggaran dapat digunakan sebagai alat bantu positif dalam menetapkan standar prestasi kerja dan sebagai alat untuk menilai implementasi program-program yang telah dilaksanakan apakah telah sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Adapun Percetakan Mitra Kasih ini berbadan usaha sebagai koperasi. Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Kasih merupakan badan usaha milik bersama yang beranggotakan orang-orang yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Jenis-jenis usahanya seperti jasa fotocopy dan ATK, sablon/konveksi, dan percetakan. Pada koperasi ini unit sablon/konveksi, unit percetakan dan unit ATK/fotocopy merupakan *profit centre* sedangkan unit pembukuan (akuntansi) dan unit keuangan (kas) merupakan *cost centre*.

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Kasih menggunakan anggaran sebagai alat untuk menilai pelaksanaan dari rencana yang telah ditetapkan koperasi pada tahun sebelumnya. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala-kendala sehingga anggaran dan realisasi kadang-kadang menyimpang (*unfavourable*) dari yang telah ditetapkan.

Berikut akan disajikan perbandingan Anggaran dan Realisasi Pendapatan dan Biaya yang terjadi di Koperasi Serba Usaha Mitra Kasih untuk tahun 2003 sampai dengan tahun 2005. Dalam tabel yang disajikan dapat terlihat adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi.

**Tabel 1.1**  
**KOPERASI SERBA USAHA MITRA KASIH**  
**PERBANDINGAN ANGGARAN & REALISASI**  
**TAHUN 2003**

<b>Uraian</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Rasio</b>
Total Penerimaan	601.264.000	941.645.460	340.381.460 F	56,61%
Total Biaya	442.102.000	802.325.324	(360.223.324) U	81,48%
Sisa Hasil Usaha	159.162.000	139.320.136	(19.841.864) U	12,47%

*Sumber : Koperasi Serba Usaha Mitra Kasih*

**Tabel 1.2**  
**KOPERASI SERBA USAHA MITRA KASIH**  
**PERBANDINGAN ANGGARAN & REALISASI**  
**TAHUN 2004**

<b>Uraian</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Rasio</b>
Total Penerimaan	1.224.600.500	1.100.642.309	(123.958.191) U	10,12%
Total Biaya	1.105.683.400	959.601.930	146.081.470 F	13,21%
Sisa Hasil Usaha	118.917.100	141.040.379	22.123.279 F	18,60%

**Tabel 1.3**  
**KOPERASI SERBA USAHA MITRA KASIH**  
**PERBANDINGAN ANGGARAN & REALISASI**  
**TAHUN 2005**

<b>Uraian</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>	<b>Rasio</b>
Total Penerimaan	1.353.077.000	1.451.751.277	98.674.277 F	7,29%
Total Biaya	1.112.595.800	1.203.291.835	(90.696.035) U	8,15%
Sisa Hasil Usaha	240.481.200	248.459.442	7.978.242 F	3,32%

*Sumber : Koperasi Serba Usaha Mitra Kasih*

Dari tabel di atas terlihat masih banyak anggaran yang belum dicapai sepenuhnya. Pada tahun 2003, terlihat selisih yang sangat besar antara anggaran dengan realisasi dari tiap-tiap pos yang dianggarkan. Penyimpangan yang *unfavourable* (tidak menguntungkan) terjadi pada jumlah beban usaha yaitu sebesar 81,48 %. Oleh karena itu kenaikan yang cukup besar ini mengakibatkan SHU juga mengalami penyimpangan yang *unfavourable* (tidak menguntungkan) sebesar 12,47 %.

Selama tahun 2004, anggaran pendapatan mengalami penyimpangan yang *unfavourable* (tidak menguntungkan) sebesar 10,12 %. Sedangkan yang terjadi pada SHU justru mengalami penyimpangan yang *favourable* (menguntungkan) sebesar 18,60 %. Selisih di tahun 2004 ini tidak terlampau besar jika dibandingkan dengan tahun 2003.

Sedangkan pada tahun 2005, penyimpangan yang *unfavourable* (tidak menguntungkan) terjadi pada jumlah biaya yaitu sebesar 8,15 %. Sehingga hal

tersebut juga mempengaruhi SHU yang mengalami penyimpangan *favourable* (menguntungkan) yaitu sebesar 3,32 %.

Dari tabel diatas secara umum dapat diketahui bahwa :

1. SHU cenderung mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.
2. Anggaran jumlah penerimaan tahun 2005 lebih besar dari tahun-tahun sebelumnya.
3. Realisasi penerimaan meningkat tiap tahunnya.
4. Realisasi biaya juga meningkat tiap tahunnya.

Selisih yang naik turun yang terjadi antara anggaran dengan realisasi menunjukkan bahwa dalam pelaksanaan usahanya terdapat faktor-faktor yang menyebabkan realisasi pendapatan dan biaya tidak sesuai dengan yang dianggarkan. Faktor-faktornya bersifat intern dan ekstern dan saling terkait. Faktor-faktor tersebut antara lain prosedur penyusunan dan pengendalian anggaran, tingkat suku bunga bank, tingkat inflasi harga-harga yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan unit-unit usaha yang ada turut mempengaruhi terjadinya penyimpangan terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Selain itu diketahui bahwa koperasi ini belum menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban secara formal.

Dari uraian di atas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian skripsi dengan judul “Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pendapatan dan Biaya Pada Koperasi Serba Usaha Mitra Kasih (KSU) Mitra Kasih Pontianak”.

## **B. Permasalahan**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada KSU Mitra Kasih telah melaksanakan fungsinya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan?
2. Apakah mekanisme penyusunan anggaran cukup relevan dalam mendukung kinerja KSU Mitra Kasih khususnya pelaksanaan anggaran?
3. Faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran yang ditetapkan?

## **C. Pembatasan Masalah**

Mengingat luasnya masalah dalam Akuntansi Pertanggungjawaban serta untuk menjaga agar pembahasan tidak menyimpang dari tujuan utama penelitian maka penulis membatasi hanya pada pembahasan mengenai Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pendapatan dan Biaya Pada Koperasi Serba Usaha (KSU) Mitra Kasih Pontianak selama periode tahun 2003 sampai dengan tahun 2005.

## **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah pusat-pusat pertanggungjawaban yang ada pada KSU Mitra Kasih telah melaksanakan fungsinya dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Untuk mengetahui apakah mekanisme penyusunan anggaran cukup relevan dalam mendukung kinerja KSU Mitra Kasih khususnya pelaksanaan anggaran.
3. Untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan terhadap anggaran yang ditetapkan.

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini bermanfaat untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah ke dalam masalah yang dihadapi perusahaan secara nyata serta menambah pengetahuan bagi penulis.

##### **2. Bagi Perusahaan/Koperasi**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan penulisan serta informasi yang bermanfaat bagi perusahaan/koperasi dalam mengambil keputusan dan sebagai bahan masukan bagi manajemen koperasi dalam mengelola dan meningkatkan usahanya serta dapat menjadi tolak ukur dalam rangka penyusunan perencanaan dan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan di masa mendatang.

## **F. Landasan Teori**

### ***1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban***

Ada beberapa pengertian tentang akuntansi pertanggungjawaban yang dikemukakan oleh beberapa ahli ekonomi antara lain menurut Charles T. Horngren, akuntansi pertanggungjawaban 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. (Horngren, Charles T. 1997:307).

Menurut Hansen dan Mowen (63;1999), akuntansi pertanggungjawaban adalah sistem yang mengukur berbagai hasil yang dicapai oleh setiap pusat pertanggungjawaban menurut informasi yang dibutuhkan para manajer untuk mengoperasikan pusat pertanggungjawaban mereka.

Sedangkan menurut Niswonger dkk, akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu istilah yang sering diterapkan pada proses pengukuran dan pelaporan data operasi menurut bidang tanggung jawab.

(Niswonger, Fess, Warren, 520; 1997)

Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun secara sistematis sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi, dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau sekelompok orang yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut. Akuntansi hanya dapat

diterapkan dalam organisasi yang telah membagi bidang pertanggungjawaban secara jelas dan tegas.

Akuntansi pertanggungjawaban menekankan pada suatu pelajaran penting bagi para manajer maupun para akuntan yaitu perilaku para manajer seringkali sangat dipengaruhi oleh bagaimana prestasi kerja mereka diukur. Jadi, setiap manajer menengah diberikan kekuasaan atas suatu bagian yang kecil (sub unit) bersama-sama dalam suatu wewenang. Di lain pihak, akuntansi pertanggungjawaban memberikan saran-saran dasar untuk mengadakan evaluasi atas kemampuan manajer. Akibatnya selain pimpinan tertinggi selalu mendapatkan informasi, akuntansi pertanggungjawaban juga memberikan insentif bagi tiap manajer melalui prestasi kerja.

Secara ringkas akuntansi pertanggungjawaban menekankan pertanggungjawaban sampai ke pihak yang memiliki keterangan yang paling lengkap dan potensi paling besar atas penghasilan atau biaya yang dipermasalahkan. Suatu perusahaan yang akan menerapkan sistem akuntansi pertanggungjawaban harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab setiap tingkatan manajemen
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk setiap tingkat manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat atau tidaknya dikendalikan biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
- d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi, berhubungan dengan sistem pengumpulan biaya.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi manajemen yang mengumpulkan dan melaporkan akuntansi baik anggaran maupun realisasi sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi yang dikeluarkan menurut tingkat pertanggungjawaban dalam organisasi sebagai dasar penilaian terhadap kinerja pusat pertanggungjawaban.

## **2. *Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban***

Adapun manfaat akuntansi pertanggungjawaban adalah :

- a. Sistem ini dapat dijadikan sebagai dasar penyusunan anggaran yang lebih teratur.
- b. Lebih mudah dalam penilaian prestasi manajer.
- c. Dapat menjadi media untuk memotivasi manajer agar dapat mencapai tujuan yang ditetapkan sesuai tanggung jawabnya.

## **3. *Tujuan Akuntansi Pertanggungjawaban***

Tujuan yang ingin dicapai dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban adalah mengajak para karyawan melakukan pekerjaannya dengan benar serta dapat bertanggung jawab atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian setiap bagian tingkatan manajemen akan menyampaikan laporan pertanggungjawaban dimana laporan ini dibuat oleh masing-masing bagian setelah pelaksanaan operasi. Pada laporan ini dapat dilihat anggaran, realisasi dan penyimpangannya, dan akan diadakan evaluasi hasil kerja untuk memberikan arus balik sehingga operasi di masa mendatang dapat ditingkatkan. Kegunaan yang diperoleh perusahaan dari pembuatan laporan ini adalah sebagai berikut :

- a. Pengawasan berjalan dengan berdaya guna.
- b. Penyimpangan yang terjadi dari anggaran yang ditetapkan dapat dihubungkan dengan tanggung jawab pribadi yang bersangkutan.
- c. Karyawan akan bekerja dengan efektif dan efisien karena mereka tahu hasil pekerjaannya akan dinilai dan diminta pertanggungjawaban atas hasil pekerjaannya.
- d. Dapat segera dilakukan tindakan korektif terhadap peristiwa lalu yang telah dinilai.
- e. Pelaksanaan kegiatan dapat dibandingkan dengan standar terbaik.

#### **4. Konsep Dasar Akuntansi Pertanggungjawaban**

- a. Akuntansi pertanggungjawaban didasarkan pengelompokan tanggung jawab manajerial pada setiap tingkat dalam suatu organisasi dengan tujuan membentuk anggaran bagi masing-masing bagian.
- b. Titik awal dari sistem informasi akuntansi pertanggung jawaban terletak pada bagan organisasi di mana ruang lingkup wewenang telah ditentukan, dan dengan pertimbangan atas kerjasama antar penyelia, kepala bagian (manajer), biaya tersebut dikeluarkan dari kepala bagian.
- c. Setiap anggaran harus secara jelas menunjukkan biaya yang terkendali oleh personel yang bersangkutan.

(Usry, Milton F. & Lawrence H. Hammert, 1997 ; 454)

#### **5. Jenis-Jenis Pusat Pertanggungjawaban**

Menurut Horngren T. Charles, bidang tanggung jawab mengambil berbagai bentuk yaitu:

##### **a. Pusat Biaya**

Adalah bagian terkecil dari bidang tanggung jawab di mana biaya diakumulasikan. Pusat biaya adalah departemen, tetapi dalam beberapa hal suatu departemen mungkin pula berisi beberapa pusat biaya. Pusat biaya ini hanya membuat laporan yang formal mengenai biaya saja.

b. Pusat Laba

Adalah suatu bagian yang disebut divisi, yang bertanggung jawab atas pendapatan maupun pengeluaran. Pusat laba ini hanya membuat laporan yang formal mengenai pendapatan dan pengeluaran.

c. Pusat Investasi

Pusat ini selangkah lebih maju lagi, keberhasilannya bukan hanya oleh laba atau pendapatannya saja tetapi juga dengan menghubungkan laba atau pendapatan itu dengan modal yang ditanam. Pusat investasi ini membuat laporan formal mengenai penghasilan, pengeluaran dan investasi yang ada hubungannya.

Menurut Hansen dan Mowen, pusat pertanggungjawaban ada empat jenis:

a. Pusat Biaya (cost center)

Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap biaya.

b. Pusat Pendapatan (revenue center)

Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap penjualan.

c. Pusat Laba (profit center)

Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap pendapatan maupun biaya.

d. Pusat Investasi (investment center)

Suatu pusat pertanggungjawaban yang manajernya bertanggung jawab hanya terhadap pendapatan, biaya dan investasi.

Dan menurut Niswonger, Philip, Warren, pusat pertanggungjawaban terdiri atas tiga bagian yaitu:

a. Pusat Biaya

Pusat ini adalah jenis desentralisasi yang paling banyak digunakan, karena memungkinkan identifikasi organisasi dan operasi yang mudah atas bagian-bagian dalam perusahaan. Manajer bertanggungjawab dan berwenang untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan berwenang untuk membuat keputusan yang mempengaruhi biaya.

b. Pusat Laba

Pusat ini digunakan secara luas dalam usaha yang masing-masing departemen atau divisi menjual produk atau jasanya ke pihak luar perusahaan. Manajer bertanggungjawab dan berwenang untuk mengambil keputusan yang mempengaruhi baik biaya maupun pendapatan untuk departemen atau divisi yang bersangkutan.

c. Pusat Investasi

Pusat ini digunakan secara luas pada perusahaan yang terdiversifikasi. Manajer bertanggungjawab dan berwenang untuk membuat keputusan yang tidak hanya mempengaruhi biaya dan pendapatan tetapi juga aktiva tetap yang tersedia untuk pusat itu.

## **6. Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban dan Struktur Organisasi**

Sistem akuntansi pertanggungjawaban sangat erat hubungannya dengan struktur organisasi sebab mampu menghubungkan wewenang dan tanggung jawab dalam organisasi tersebut. Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan pengumpulan biaya yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggung jawab. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya yang akan dibebani dengan biaya-biaya terkendali dan tidak terkendali. Karena itu biaya-biaya harus digolongkan sesuai dengan tingkat-tingkat manajemen yang tergambar didalam struktur organisasi.

- John Price Jones

“Organisasi adalah sekelompok orang bersatu padu bekerja untuk suatu tujuan bersama di bawah kepemimpinan bersama dan dengan alat-alat yang tepat.”

- Dwight Waldo

“Organisasi adalah struktur hubungan di antara orang-orang berdasarkan wewenang dan bersifat tetap dalam suatu sistem administrasi.”

Kesimpulan dari beberapa pendapat tokoh diatas, organisasi adalah sistem saling pengaruh antar orang dalam kelompok yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Dari definisi yang sederhana ini dapat ditemukan adanya berbagai faktor yang dapat menimbulkan organisasi, yaitu orang-orang, bekerjasama, dan

tujuan tertentu. Berbagai faktor tersebut tidak dapat saling lepas berdiri sendiri melainkan saling kait, merupakan suatu kebulatan.

Sedangkan pengertian struktur organisasi menurut beberapa orang tokoh adalah sebagai berikut :

- Ralph Currier Davis

“Struktur organisasi adalah hubungan antara fungsi-fungsi tertentu, faktor-faktor fisik dan orang.”

- F. G. Anderson

“Struktur organisasi adalah susunan hubungan, pertanggungjawaban dan wewenang melalui tujuan perusahaan pada pencapaian sasarannya.”

Kesimpulannya struktur organisasi adalah kerangka antar hubungan satuan-satuan organisasi yang di dalamnya terdapat pejabat, tugas serta wewenang yang masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang utuh. Sistem akuntansi pertanggungjawaban hanya dapat berjalan dengan baik jika organisasi tersebut sudah ditentukan dengan jelas, batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing pimpinan. Adanya ketegasan mutlak ini untuk menghindari pembebanan tanggung jawab yang keliru atas terjadinya suatu transaksi biaya.

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar bagian-bagian komponen dan posisi dalam suatu perusahaan. A. F. Stoner memberikan gambaran bahwa dalam suatu struktur organisasi setidaknya

harus ada lima aspek yang harus dipenuhi dalam suatu bagan struktur organisasi, yaitu:

- a. Pembagian kerja  
Setiap kotak mewakili tanggung jawab seseorang atau sub unit dari beban kerja organisasi.
- b. Manajer dan bawahan  
Garis yang menunjukkan garis komando artinya kepada siapa seorang karyawan harus bertanggung jawab.
- c. Jenis pekerjaan yang dilaksanakan  
Uraian tentang kotak komando menunjukkan tugas kerja organisasi atau bidang tanggung jawab masing-masing.
- d. Pengelompokan bagian-bagian kerja  
Keseluruhan bagan menunjukkan dasar bagian aktivitas organisasi, misalnya atas dasar fungsional atau wilayah.
- e. Tingkat manajemen  
Sebuah bagan yang tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan secara perorangan tetapi secara keseluruhan.

Struktur organisasi yang sesuai dengan konsep akuntansi pertanggungjawaban adalah struktur yang memberikan peluang bagi bawahan untuk menjalankan otonomi dan yang memisahkan dengan jelas wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian yang ada. Kondisi demikian merupakan kebutuhan pokok pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban sebagai realisasi adanya pusat-pusat pertanggungjawaban.

Struktur organisasi adalah pola formal tentang bagaimana orang dan pekerjaan di kelompokkan. Untuk memperlihatkan struktur organisasi biasanya disusun suatu bagan organisasi yang menggambarkan diagram fungsi-fungsi, departemen atau jabatan dalam organisasi dan menunjukkan hubungan yang satu dengan yang lain. Setiap kotak bagan organisasi mewakili suatu segmen yang membuat laporan dan menerima laporan

mengenai fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karena itu penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dan saling mempengaruhi.

## **7. Koperasi**

### **1. Pengertian Koperasi**

Secara harfiah kata “koperasi” berasal dari kata *Cooperation* (Latin), *Cooperation* (Inggris) atau *Co-operation* (Belanda), dalam bahasa Indonesia diartikan sebagai bekerja sama atau kerja sama. Adapun pengertian koperasi menurut Undang-Undang Koperasi yaitu:

Undang –Undang Koperasi No. 14 tahun 1965 mendefinisikan koperasi adalah organisasi ekonomi dan alat revolusi yang berfungsi sebagai tempat persemaian insan masyarakat serta wahana manajemen sosialisme Indonesia berdasarkan Pancasila.

Undang-Undang Koperasi No. 12 tahun 1967 mendefinisikan koperasi adalah organisasi ekonomi rakyat yang berwatak sosial beranggotakan orang atau badan hukum koperasi yang merupakan tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Menurut PSAK No. 27, koperasi adalah badan usaha yang beranggotakan orang seorang atau badan hukum Koperasi dengan melandaskan kegiatannya berdasarkan prinsip Koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasar atas asas kekeluargaan.

Dari beberapa rumusan pengertian koperasi di atas dapat disimpulkan bahwa pada organisasi di koperasi akan terlihat ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Memiliki dan membangun satu usaha bersama.
- b. Adanya sekelompok orang yang mempunyai kepentingan ekonomis yang sama.
- c. Memiliki motivasi kuat untuk dapat berdikari sebagai kekuatan utama dari kelompok.
- d. Kepentingan bersama yang merupakan cerminan dari kepentingan individu atau anggarannya adalah tujuan utama usaha bersama mereka. (Drs. Sudarsono, 2002;8).

Menurut PSAK No. 27, karakteristik utama yang dimiliki koperasi dan membedakannya dengan badan usaha lain adalah bahwa anggota koperasi memiliki identitas ganda yaitu anggota sebagai pemilik sekaligus pengguna jasa koperasi.

- a. Koperasi dimiliki oleh anggota yang bergabung atas dasar sedikitnya satu kepentingan ekonomi yang sama.
- b. Koperasi didirikan, dimodali, dibiayai, diatur dan diawasi serta dimanfaatkan sendiri oleh anggotanya.
- c. Koperasi didirikan dan dikembangkan berdasarkan nilai-nilai percaya diri untuk menolong dan bertanggungjawab kepada diri sendiri, kesetiakawanan, keadilan, persamaan dan koperasi.
- d. Koperasi memiliki tugas pokok untuk mengangkat ekonomi anggotanya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggotanya.

## 2. Fungsi dan Peranan Koperasi

Menurut Sagimun M.D, fungsi dan peranan koperasi adalah:

- a. Sebagai alat perjuangan rakyat Indonesia di bidang ekonomi untuk meningkatkan taraf hidup dan kedudukan ekonomi serta melaksanakan pasal 33 UUD 1945 serta penjelasannya.
- b. Sebagai alat perjuangan rakyat Indonesia untuk mewujudkan demokrasi ekonomi sebagai landasan masyarakat yang berkeadilan sosial.

- c. Sebagai gerakan masyarakat untuk mensukseskan Pembangunan Nasional Indonesia serta menjamin terwujudnya hari esok yang sejahtera.
- d. Sebagai sokoguru ekonomi nasional Indonesia yang menjamin kemajuan serta kemakmuran bersama rakyat Indonesia.
- e. Sebagai alat pemersatu rakyat Indonesia yang miskin dan lemah ekonominya untuk mewujudkan masyarakat Indonesia yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

## 8. *Anggaran*

### 1. Pengertian Anggaran

Anggaran induk merangkum tujuan-tujuan semua sub unit di suatu perusahaan – sub unit, penjualan, produksi, distribusi dan keuangan. Anggaran menentukan besarnya target penjualan, produksi, laba netto, posisi kas dan semua sasaran lain yang ditetapkan oleh manajemen.

Charles T. Horngren (1997 : 185) menyatakan bahwa anggaran adalah ungkapan kuantitatif yang formal tentang rencana manajemen.

Revrisond Baswir dalam bukunya (1997 : 25) mengatakan bahwa anggaran secara umum dapat diartikan sebagai rencana keuangan yang mencerminkan pilihan kebijaksanaan untuk suatu periode di masa yang akan datang.

Definisi anggaran yang dibuat oleh The National Committee on Government Accounting dari Amerika Serikat yaitu:

*“A budget is plan of financial operation embodying an estimated of proposed expenditures for a given period of time and the proposed means of financing them.”*

Maksudnya suatu anggaran adalah rencana operasional keuangan yang mencakup suatu estimasi pengeluaran untuk suatu jangka waktu tertentu dan rencana penerimaan pendapatan untuk membiayainya.

Sedangkan menurut Niswonger, Fess dan Warner (1997 : 464), anggaran adalah pernyataan tertulis yang resmi mengenai rencana manajemen untuk masa depan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan.

Menurut Don Ricketts dan Jack Gray ( 1999, 303), anggaran yaitu:

*“ A budget is the document which communicates management’s plan for the organization and is the standard against which the organizations performance is measured.”*

Paket anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa jenis anggaran yang disebut anggaran induk. Anggaran induk adalah suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan bergantung satu sama lain, anggaran ini terdiri atas:

a. Anggaran Operasi (Operating Budget)

Anggaran ini menunjukkan rencana operasi yang akan datang. Elemennya meliputi anggaran pendapatan, biaya, persediaan dan modal kerja lainnya.

b. Anggaran Keuangan (Financial Budget)

Anggaran ini menunjukkan antispasi sumber dan penggunaan kas dalam tahun anggaran.

c. Anggaran Modal (Capital Budget)

Anggaran ini menunjukkan rencana perubahan aktiva tetap dalam tahun anggaran.

Kesimpulannya anggaran merupakan pernyataan rencana dalam ukuran kuantitatif untuk masa yang akan datang dengan jangka waktu

tertentu dan berguna sebagai pengendalian serta penilaian terhadap kinerja manajer unit organisasi yang bersangkutan.

## 2. Fungsi Anggaran

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses perencanaan kerja.
- b. Anggaran merupakan aktivitas yang akan dilaksanakan oleh perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan antara manajer bawah dan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi koperasi.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

## 3. Jenis Anggaran

Menurut Charles T. Horngren ( 1997 : 186) jenis anggaran terdiri atas dua yaitu menurut rentang waktunya dan menurut klasifikasinya.

Berdasarkan rentang waktu anggaran terdiri atas tiga yaitu:

- a. Anggaran Jangka Panjang, disebut juga anggaran barang modal, disusun untuk proyek-proyek khusus, misalnya pembelian peralatan, lokasi pabrik dan penambahan lini produk.
- b. Anggaran Induk, mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk rentang waktu yang lebih pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan atau bulanan.
- c. Anggaran Kontinyu, merupakan anggaran induk yang terus menerus menambahkan satu bulan lagi yang akan datang, apabila bulan yang bersangkutan sudah berakhir.

Jika diklasifikasikan maka anggaran terbagi dalam dua bagian yaitu:

- a. Anggaran Operasional, memusatkan perhatian pada perhitungan rugi-laba dan pada ikhtisar-ikhtisar tambahannya.

b. Anggaran Keuangan, memusatkan perhatian pada efek terhadap kas, yang ditimbulkan oleh anggaran operasional dan rencana-rencana lainnya (seperti pembelanjaan barang modal dan pembayaran utang).

Seorang manajer dapat membuat anggaran untuk penjualan, biaya, produksi, pembelian, bahan langsung, tenaga kerja langsung, overhead pabrik, dan biaya-biaya. Manajer harus mengetahui bagaimana anggaran-anggaran ini saling berhubungan.

a. Anggaran Biaya, dikategorikan dalam dua jenis :

1. Anggaran biaya terhitung (engineered expense budget)

Anggaran ini dimaksudkan untuk mengukur efisiensi. Biasanya suatu varians yang merugikan (unfavorable) berarti biaya produksi lebih besar dari yang seharusnya. Manajer operasi memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya target yang dianggarkan oleh karena semua variabel prestasi berada di bawah kendali manajer operasi.

2. Anggaran biaya pertimbangan (discretionary expenses budget)

Karakteristik anggaran biaya pertimbangan adalah, pertama anggaran tersebut tidak dirancang untuk mengukur efisiensi ataupun inefisiensi. Kedua penyusunan anggaran bertanggung jawab atas pengeluaran atas jumlah yang ditentukan baik lebih ataupun kurang, kecuali jika ada perubahan yang disetujui secara nyata.

b. Anggaran Pendapatan

Anggaran ini terdiri dari proyeksi penjualan dalam unit dikalikan dengan perkiraan harga jual. Pertimbangan manajemen dalam menyusun anggaran pendapatan sangat penting karena anggaran tersebut mengandung ramalan atas beberapa kondisi tertentu yang tidak merupakan tanggung jawab sepenuhnya bagian penjualan. Pada dasarnya anggaran ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran disusun untuk mengukur efektifitas pemasaran. Varians yang merugikan terhadap anggaran berarti volume penjualan atau harga jual lebih rendah dari tingkat yang dianggap wajar oleh manajemen.

2. Manajer pemasaran tidak dapat memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran penjualan.

c. Anggaran Rugi / Laba

Merupakan rencana laba tahunan yang terdiri dari serangkaian angka proyeksi keuangan untuk tahun mendatang disertai jadwal pendukungnya.

4. Persyaratan dan Tahap – tahap Penyusunan Anggaran

Anggaran harus disusun dengan memenuhi syarat berikut agar dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian :

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.
- b. Adanya komite anggaran.
- c. Penyusunan informasi akuntansi pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Penyusunan suatu anggaran melalui tahap-tahap berikut:

- a. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- c. Penelaahan oleh manajer terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
- d. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

#### 5. Hubungan antara Anggaran dengan Akuntansi Pertanggungjawaban

Hal yang pokok dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat bertanggung jawab terhadap elemen-elemen yang secara langsung berada di bawah kendalinya baik itu pendapatan maupun biaya. Diperlukan kehati-hatian dalam menggolongkan pendapatan dan biaya secara benar dan teliti dalam operasional agar akuntansi pertanggungjawaban itu jelas manfaatnya.

Anggaran disusun berdasarkan peringkat manajer yang dibebani tanggung jawab atas pendapatan dan biaya yang terjadi. Melalui laporan pertanggungjawaban, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan besarnya penyimpangan yang terjadi, dan juga dapat menunjukkan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban tersebut.

#### 6. Laporan Penilaian (Performance Budget)

Laporan penilaian anggaran ini meliputi perbandingan antara aktual dan anggaran baik itu pada biaya, pendapatan maupun laba. Karena anggaran merupakan taksiran maka adanya selisih bukan merupakan hal yang mustahil, bahkan kadang-kadang tak dapat dihindari. Terjadinya

selisih yang besar harus dianggap sebagai tanda bagi manajer bahwa rencana tidak dapat direalisasikan.

#### 7. Sistem Pelaporan Pusat-Pusat Pertanggungjawaban

Laporan ke berbagai tingkat manajemen terbagi atas laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja dan laporan informasi. Laporan pertanggungjawaban pelaksanaan kerja mempunyai dua tujuan yaitu memberikan informasi kepada manajer dan pengawasnya mengenai pelaksanaan kerja mereka dalam bidang-bidang yang menjadi tanggung jawabnya, serta mendorong para manajer dan pengawas untuk mengambil tindakan yang diperlukan guna memperbaiki pelaksanaan kerja. Sedangkan laporan informasi dibuat dengan maksud agar para manajer memperoleh informasi yang relevan dengan bidang mereka walaupun tidak perlu berkaitan langsung dengan pertanggungjawaban spesifik atas dasar prestasi mereka.

Langkah pertama dalam sistem pelaporan pertanggungjawaban adalah pembentukan garis dan bidang pertanggungjawaban. Setiap kotak pada bagan organisasi mewakili satu segmen yang membuat laporan dan yang menerima laporan mengenai fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Untuk menyediakan fakta-fakta yang dibutuhkan oleh semua tingkat manajemen, setiap laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga setiap penyimpangan secara jelas ditampilkan dan mendapat perhatian manajer yang bertanggung jawab.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, bagian biaya untuk setiap pusat biaya, setiap awal bulan dibuat rekapitulasi biaya atas data total bulan lalu yang tercantum dalam kartu biaya. Atas dasar rekapitulasi tersebut kemudian disusun laporan pertanggungjawaban. Isi laporan tersebut disesuaikan dengan tingkatan manajemen yang menerimanya. Untuk tingkatan manajemen yang rendah disajikan jenis biaya menurut objek pengeluaran, sedangkan untuk tingkatan manajemen di atasnya disajikan total biaya-biaya yang terjadi di pusat-pusat biaya yang dibawahnya.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Bentuk Penelitian**

Bentuk penelitian yang digunakan dengan menggunakan metodologi penelitian deskriptif melalui studi kasus dengan objek penelitian pada Koperasi Serba Usaha Mitra Kasih. Metode ini dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak sebagaimana adanya.

### **2. Metode Pengumpulan Data**

- a. Wawancara, di sini penulis mengadakan wawancara langsung kepada sumber data guna memperoleh informasi yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.

- b. Studi Pustaka, yaitu dengan mengumpulkan data mengenai teori-teori akuntansi pertanggungjawaban dari literatur-literatur yang ada hubungannya dengan materi penulisan.
- c. Studi Dokumentasi, yaitu dengan mendapatkan data-data primer dengan jalan mengumpulkan catatan-catatan yang ada serta pembukuannya di perusahaan.

### **3. Alat Analisis Data**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sehingga analisa datanya tidak dilakukan dengan menggunakan teknik statistik tertentu, tetapi hanya dilakukan dengan mengungkapkan perbandingan antara data yang diperoleh melalui kegiatan pengumpulan data tentang akuntansi pertanggungjawaban pendapatan dan biaya perusahaan.

- a. Evaluasi terhadap struktur organisasi Koperasi Serba Usaha Mitra Kasih, yang meliputi tugas dan wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing bagian yang ada di perusahaan.
- b. Evaluasi terhadap peranan pusat pertanggungjawaban terutama pada pusat pendapatan dan biaya.
- c. Analisis Varians (kualitatif dan kuantitatif) yang mengindikasikan terjadinya penyimpangan realisasi dan anggaran koperasi.
- d. Sistem penyusunan anggaran dan alur akuntansi pertanggungjawaban.
- e. Kuisioner pada pusat pertanggungjawaban terutama pusat pendapatan dan pusat biaya.