

ANALISIS PERENCANAAN ANGGARAN BELANJA  
PADA PERUSAHAAN S.E. HANU BUKA TRO. 807



PERPUSTAKAAN PUSAT UIUW. HASANUDDIN	
Tgl. terima	2-6-1998
Asal dari	FAK. EKONOMI
Panyaknya	1(SATU) EKS.
Harga	HADIAH
No. Inventaris	980602384
No. Rias	

Di

MUCHIRA LENDANG

93 01 781

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
UJUNG PANDANG  
1998

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA PERUSAHAAN NV. HADJI KALLA TRD. COY

OLEH  
MUCHIRA LENDANG  
93 01 781

SKRIPSI SARJANA LENGKAP UNTUK MEMENUHI SYARAT  
GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
UJUNG PANDANG

DISETUI OLEH

KONSULTAN I



(DRS. ISHAK AMSHARI, M. SI, AK)

KONSULTAN II



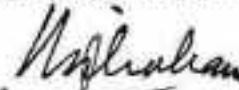

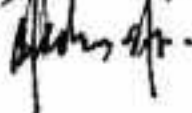
(GARRYANTO, SE. M. COM)

ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA PERUSAHAAN NV. HADJI KALLA TRD.COY

OLEH  
MUCHIRA LENDANG  
93/ 01 781

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 13 MARET 1998

T I M P E N G U J I

<u>NAMA PENGUJI</u>	<u>J A B A T A N</u>	<u>TANDA TANGAN</u>
1. M. ISHAK AMSARI, SE, M.Si, AK	(KETUA, FE-UH)	1. 
2. NASRUDDIN, SE	(SEKRETARIS, FE-UH)	2. 
3. NY. MEDIATY, SE, M.SI	(ANGGOTA, FE-UH)	3. 

DISETUJUI OLEH,

Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
K e t u a

  
Gagaring Pagalung, SE, MS, Ak

Tim Penguji  
Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi Unhas  
K e t u a

  
M. Ishak Amsari, SE, M.Si, Ak

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, berkat taufiq dan hidayah Allah SWT, skripsi ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar kesarjanaan pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Tak dapat dipungkiri bahwa skripsi ini masih terdapat banyak kelemahan. Untuk kelemahan tersebut penulis mengharapkan kritik/saran/koreksi.

Lebih dari itu penulis mengharapkan kiranya kritik/saran/koreksi tersebut dapat memberikan suatu arah yang lebih spesifik sehingga pembahasan dalam skripsi ini berdaya guna dan berhasil guna.

Judul yang disetujui untuk skripsi ini adalah :

“ ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN  
PADA PERUSAHAAN NV. HADJI KALLA TRD. COY. “

Ucapan terima kasih patut penulis sampaikan kepada pihak-pihak yang banyak membantu selama masa perkuliahan hingga merampungkan penulisan skripsi ini.

Ucapan terima kasih tersebut masing-masing penulis sampaikan kepada :

1. Bapak Prof. DR. Basri Hasanuddin, MA selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Bapak DR. Djebir Hamzah, MA selaku Dekan Fakultas ekonomi Universitas Hasanuddin
3. Bapak Drs. Gagaring Pagalung, MS Akuntan selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin
4. Bapak Drs. Ishak Amshari, M.Si selaku pembimbing I

5. Bapak Harryanto, SE. M.Com. selaku Pembimbing II
6. Pemimpin dan staf NV. Hadji Kalla Trd. Coy. yang telah Membantu penulis pada waktu mengadakan penelitian pada perusahaan tersebut.

Penghargaan dan terima kasih yang tak terhingga penulis sampaikan kepada :

1. Ibunda dan Ayahanda tercinta atas jerih payah, perhatian dan dorongan serta doanya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
2. Saudara - saudara dan iparku atas perhatian dan dorongan moril sehingga penulis dapat menyelesaikan studi.
3. Rekan - rekan atas segala bantuan dan perhatian yang telah diberikan serta bersedia meluangkan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Besar harapan penulis agar bermanfaat adanya.

Ujung Pandang, September 1997

Penulis,

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR SKEMA .....	v
DAFTAR TABEL .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Masalah Pokok .....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan .....	4
<b>BAB II METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	<b>6</b>
2.1. Metode Penelitian .....	6
2.2. Jenis dan sumber Data .....	6
2.3. Metode analisis .....	6
2.4. Daerah Penelitian .....	7
2.5. Sistematika Penulisan .....	7
<b>BAB III LANDASAN TEORI</b> .....	<b>10</b>
3.1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban .....	10
3.2. Struktur Organisasi Dalam Akuntansi Pertanggungjawaban .....	14
3.3. Anggaran .....	16

3.4.	Biaya Terkendali	23
3.5.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	25
3.6.	Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggung jawab	28
3.7.	Pengendalian	30
3.8.	Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Pengendalian Biaya	33
<b>BAB IV.</b>	<b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	<b>35</b>
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	35
<b>BAB V.</b>	<b>ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN NV. HADJI KALLA TRD. COY.</b>	<b>48</b>
5.1.	Struktur Organisasi	48
5.2.	Evaluasi Struktur Organisasi	53
5.3.	Sistem Anggaran Biaya Perusahaan	58
5.3.1.	Ketentuan Anggaran Perusahaan	58
5.3.2.	Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Perusahaan	58
5.3.3.	Penggolongan Biaya Berdasarkan Dapat Tidaknya Dikendalikan Oleh Manajer Pusat Pertanggungjawaban	63
5.4.	Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi	63

3.4.	Biaya Terkendali	-----	23
3.5.	Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban	-----	25
3.6.	Sistem Pelaporan Biaya kepada manajer		
	Yang Bertanggung jawab	-----	28
3.7.	Pengendalian	-----	30
3.8.	Hubungan Antara Akuntansi Pertanggung Jawaban		
	Dengan Pengendalian Biaya	-----	33
BAB IV.	Gambaran umum perusahaan	-----	35
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	-----	35
BAB V.	KEMUNGKINAN PENERAPAN AKUNTANSI		
	PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN		
	NV. HADJI KALLA TRD. COY.	-----	48
5.1.	Struktur Organisasi	-----	48
5.2.	Evaluasi Struktur Organisasi	-----	53
5.3.	Sistem Anggaran Biaya Perusahaan	-----	58
5.3.1.	Ketentuan Anggaran Perusahaan	-----	58
5.3.2.	Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya		
	Perusahaan	-----	58
5.3.3.	Penggolongan Biaya Berdasarkan Dapat		
	Tidaknya Dikendalikan Oleh Manajer		
	Pusat Pertanggungjawaban	-----	63
5.4.	Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan		
	Struktur Organisasi	-----	63



	5.5. Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab .....	75
<b>BAB</b>	<b>VI. KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN .....</b>	<b>82</b>
	6.1. Kesimpulan .....	82
	6.2. Saran - saran .....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>84</b>

## DAFTAR SKEMA

Skema	I	: Pengendalian Organisasi	.....	32
Skema	II	: Struktur Organisasi	.....	44
Skema	III	: Tingkatan Pertanggungjawaban Pada Divisi Toyota	.....	54
Skema	IV	: Tingkatan Pertanggungjawaban Pada Divisi Perdagangan Umum Dan Perdagangan Aspal	.....	55
Skema	V	: Tingkatan Pertanggungjawaban Pada Divisi Keuangan	.....	56
Skema	VI	: Tingkatan Pertanggungjawaban Pada Divisi Personalia	.....	57

## DAFTAR TABEL

Tabel	I	:	Keadaan Personil NV. Hadji Kalla Trd. Coy .....	61
Tabel	II	:	Model Rekening Daftar Nomor Wilayah	
			Ujung Pandang .....	70
Tabel	III	:	Usulan Anggaran Divisi Keuangan	78
Tabel	IV	:	Anggaran Biaya Kantor Pusat .....	79
Tabel	V	:	Anggaran Pembelian .....	80
Tabel	VI	:	Laporan Pertanggungjawaban Direksi	
			Keuangan .....	84
Tabel	VII	:	Laporan Pertanggungjawaban Direksi	
			Pemasaran .....	85

# BAB I

## PENDAHULUAN



### 1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha dewasa ini menuntut perusahaan untuk lebih progresif. Setiap kegiatan perusahaan harus dapat diyakini telah dilaksanakan secara optimal. Untuk menilai tingkat optimalisasi tersebut diperlukan sebuah sistem pengendalian yang terpadu terhadap sumber daya perusahaan. Pengendalian yang baik akan menjamin efektivitas dan efisiensi sumber daya tersebut. Sehubungan dengan hal ini, Anthony and Reece menyatakan sebagai berikut :

“Management control is defined as the process by which management assures that the organization carries out it's strategic effectively and efficiently”.<sup>1</sup>

Dengan demikian pengendalian manajemen mengupayakan kepastian apakah strategi yang dijalankan efektif artinya memberi hasil yang tepat dan efisien dengan masukan (input) yang sama atau lebih kecil menghasilkan keluaran (output) yang sama atau lebih besar.

Pengendalian harus mencakup semua tahapan selama kegiatan perusahaan berjalan agar proses pengendalian dapat sepenuhnya dijalankan. Pada perusahaan yang mengalami banyak divisi, pembagian tanggung jawab dan wewenang mutlak dilakukan sebab seorang manajer tidak mungkin

---

<sup>1</sup>. Anthony Robert N, Reece James S. Accounting Text and Cases, 6th ed, Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc, p. 755

melakukan pengawasan dengan sama baiknya. Tanggung jawab dan wewenang dilimpahkan pada manajer-manajer divisi menurut bagian yang berada dibawah kendalinya. Hubungan antara bagian yang satu dengan bagian yang lainnya harus jelas dan terkoordinasi.

Untuk mempermudah pengawasan harus diketabui dengan jelas bagian-bagian mana yang bertanggung jawab terhadap kegiatan yang bersangkutan. Pemisahan tanggung jawab dan wewenang ini selain bertujuan untuk menyederhanakan kegiatan pengendalian juga dimaksudkan untuk memotivasi manajer agar lebih kompetitif karena mereka akan merasa lebih leluasa mengelola kesatuan kerjanya sendiri.

Dalam akuntansi manajemen, metode pengelompokan atau pemusatan wewenang dikenal sebagai akuntansi pertanggung jawaban. Masing-masing bagian tadi bertanggung jawab atas apa yang dihasilkan oleh bagiannya, unit-unit kerja dalam bagian tersebut memberikan laporan secara berkaitan sehingga informasi yang terjadi dalam bagian tersebut dapat dipantau oleh seorang manajer divisi yang bertanggung jawab. Manajer ini hanya bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Hal ini dimaksudkan agar kontrol lebih mudah dilakukan oleh seorang manajer divisi tersebut.

Dalam sistem pengendalian manajemen, akuntansi pertanggungjawaban merupakan struktur pengendalian yang ditandai oleh kerangka pengendalian dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Sebuah sistem terdiri dari struktur dan proses. Salah satu elemen dalam proses

pengendalian adalah proses pemindahan program-program yang telah dipilih ke dalam angka-angka moneter. Sehubungan dengan hal ini, Anthony dan Dearden menguraikan proses penganggaran sebagai berikut :

“ Pada proses penganggaran, penyusunan dilakukan dengan mengumpulkan anggaran bagian dan divisi, yang merupakan tanggung jawab para manajernya. Sebagai bagian dari proses ini, setiap program diterjemahkan kedalam kegiatan yang berhubungan dengan tanggung jawab manajer setiap pusat pertanggung jawaban dalam satu periode”.<sup>2</sup>

Dengan demikian anggaran pada masing-masing pusat pertanggung jawaban berbeda menurut program yang menyangkut jenis pertanggung jawabannya.

Anggaran dalam perusahaan merupakan acuan pelaksanaan aktivitas perusahaan. Dengan anggaran, perusahaan dapat menetapkan target yang akan dicapai untuk satu periode mendatang.

Sebagai elemen dalam proses pengendalian, anggaran tentu saja difungsikan untuk tujuan pengendalian. Dapat dikatakan bahwa, anggaran merupakan alat pengendalian itu sendiri.

NV. Hadji Kalla merupakan perusahaan perdagangan umum yang bergerak dalam bidang penjualan kendaraan Toyota, spare parts, aspal dan lain-lain.

Dalam menjalankan kegiatannya, NV. Hadji Kalla memiliki lima divisi. Diantaranya adalah : Divisi Toyota Sales terdiri dari tiga

---

<sup>2</sup> Anthony Robert N, Dearden John, Bedford M. Norton, Terjemahan oleh Agus Maulana, Management Control System, 5 th ed, Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1989, p.28.

departemen, yaitu Toyota Sales, Toyota Service dan Toyota Parts. Divisi Perdagangan Umum, Divisi Perdagangan Aspal, Divisi Keuangan terdiri dari Finance departemen, Account departemen, kredit departemen, dan terakhir Divisi Administrasi dan Sumber Daya Manusia terdiri dari tiga departemen yaitu administrasi, personalia dan rumah tangga.

Walaupun perusahaan telah membagi struktur organisasi ke dalam divisi-divisi, namun otorisasi pengambilan keputusan tidak dapat dilakukan sepenuhnya. Biaya untuk kegiatan yang tidak termasuk dalam anggaran yang telah ditetapkan, mengharuskan manajer divisi membuat usulan alokasi anggaran kepada bagian finance departemen dan selanjutnya menunggu pengesahan dari manajer pusat.

Dengan melihat hal-hal tersebut di atas, nampak bahwa perusahaan telah menjalankan fungsi pengendalian dengan menggunakan anggaran, walaupun masih terdapat kendala terhadap penilaian prestasi manajer divisi karena NV. Hadji Kalla yang dijadikan obyek penelitian ini ternyata belum menerapkan pemisahan controllable cost dan uncontrollable cost dan pengklasifikasian rekening, dimana ada 3 divisi yang menghasilkan yaitu divisi Toyota sales, divisi perdum dan divisi perdagangan aspal. Selanjutnya semua pengelolaan keuangan diatur oleh divisi keuangan. Fungsi masing-masing manajer dari ketiga divisi tersebut mencari nasabah dan menjelaskan syarat-syarat jual beli. Disamping itu perusahaan harus menemukan pula metode pelaporan menurut tingkatan dalam unit-unit pada

pusat pertanggung jawaban agar manajer divisi dapat memantau secara rinci bagian tanggung jawabnya serta metode penilaian prestasi yang baik.

Berdasarkan hal tersebut di atas, penulis akan menganalisis Akuntansi pertanggung jawaban dan Penerapannya pada Perusahaan NV. Hadji Kalla Ujung Pandang.

## 1.2. Masalah Pokok

Masalah pokok dalam penelitian ini mengenai aplikasi akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan NV. Hadji Kalla yang belum sempurna sehingga tujuan penerapan akuntansi pertanggungjawaban itu sendiri, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, belum tercapai.

## 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

### A. Tujuan Penulisan

1. Memberikan alternatif bagi perusahaan didalam menerapkan akuntansi pertanggung jawaban sebagai alat pengendalian pendapatan dan biaya yang baik.
2. Menemukan model akuntansi pertanggungjawaban yang sesuai bagi perusahaan yang diteliti melalui analisis perbandingan antara teori dan praktik.

### B. Kegunaan Penulisan

1. Hasil penulisan dapat di jadikan bahan rujukan bagi manajemen untuk menetapkan model akuntansi pertanggungjawaban yang cocok untuk perusahaannya.



2. Sebagai bahan acuan bagi pihak - pihak lain yang berkepentingan.

## BAB II

### METODOLOGI PENELITIAN



#### 2.1. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

##### a. Tinjauan Pustaka (library research)

Yaitu mempelajari teori - teori yang berhubungan masalah yang dibahas dengan cara membaca buku - buku literatur serta bacaan lain yang relevan dengan masalah yang dibahas.

##### b. Study Kasus (field research)

Yaitu penelitian dengan mengadakan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti. Hasil dari penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang nyata tentang praktek akuntansi pertanggungjawaban yang di terapkan perusahaan sehingga dapat di peroleh data yang konkrit mengenai keadaan yan diteliti.

#### 2.2. Jenis dan Sumber Data

##### a. Data Primer

Yaitu data yang di peroleh dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pimpinan dan karyawan dari perusahaan yang diteliti.

##### b. Data Sekunder

Yaitu data yang di peroleh berupa keterangan tertulis dari

perusahaan yang bersangkutan yang relevan dengan masalah yang dibahas.

### 2.3. Metode Analisis

Metode analisis yang akan digunakan dalam pembahasan ini adalah mengevaluasi syarat-syarat akuntansi pertanggungjawaban yang ada di perusahaan dan kemungkinan aplikasinya.

Menurut Mulyadi, ada 5 (Lima) persyaratan yang harus dipenuhi dalam menerapkan Akuntansi Pertanggung jawaban, yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen.
2. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap-tiap tingkatan manajemen
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab.<sup>3</sup>

### 2.4. Daerah Penelitian

Daerah penelitian dalam penulisan ini yaitu pada perusahaan NV. Hadji Kalla TRD. COY. yang berlokasi di Ujung Pandang sebagai kasus penelitian untuk membantu memecahkan masalah yang ada

### 2.5. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan, sistematika penulisan dalam skripsi ini akan terdiri atas enam bab yaitu :

## BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan menguraikan secara ringkas mengenai

<sup>3</sup>. Mulyadi, *Akuntansi Manajemen, Konsep Manfaat dan rekayasa* (Bagian Penerbit sekolah Tinggi Ekonomi YKPN, Yogyakarta : 1993), hal. 379.

latar belakang, masalah pokok, tujuan penulisan dan kegunaannya.

**BAB II : METODOLOGI PENELITIAN**

Bab ini menguraikan rincian metode penulisan berupa : metode penelitian, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan

**BAB III : LANDASAN TEORI**

Bab ini akan secara teoritis mengenai akuntansi pertanggung jawaban dan penggunaan anggaran terhadap pengendalian pendapatan dan biaya yang terdiri dari pengertian, akuntansi pertanggung jawaban, syarat - syarat yang diperlukan untuk menerapkan sebuah sistem akuntansi peretanggung jawaban yang meliputi : bentuk organisasi, sistem penganggaran, sistem pengorganisasian rekening, sistem pelaporan dan pengukuran prestasi.

**BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Bab ini akan menguraikan secara ringkas tentang sejarah ringkas perusahaan, sistem pengklasifikasian rekening perusahaan dan sistem pelaporannya.

**BAB V : Merupakan bab Analisis Akuntansi Pertanggung jawaban pada perusahaan NV. Hadji Kalla.**

**BAB VI : PENUTUP**

Bab ini adalah bagian terakhir yang memuat simpulan hasil penelitian dan saran - saran yang dianggap penting bagi perusahaan.



### BAB III

## LANDASAN TEORI

#### 3.1. Pengertian Akuntansi Pertanggung jawaban

Pada dasarnya pengendalian dalam organisasi mencakup berbagai aspek, yakni aspek pengendalian manajemen, aspek proses pengendalian serta aspek perencanaan.

Pengendalian menurut Anthony, Dearden dan Bedford adalah mengarahkan seperangkat sumber daya yang digunakan dalam organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>4</sup>

Dengan demikian berarti, bahwa pengendalian mengupayakan agar semua sumber daya yang digunakan dalam organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Akuntansi pertanggungjawaban (Responsibility Accounting) pada hakekatnya adalah salah satu aspek dari sistem pengendalian manajemen yang berkaitan dengan pemberian informasi untuk memudahkan manajemen dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan termasuk didalamnya adalah pengendalian biaya serta untuk mengevaluasi prestasi.

Akuntansi pertanggungjawaban itu merupakan suatu proses yang meliputi :

##### 1. Penunjukan Pusat Pertanggungjawaban

Pusat pertanggungjawaban itu adalah wilayah kegiatan dalam suatu mana seseorang (manajer tertentu) telah di beri wewenang untuk merencanakan kegiatan dan bertanggung jawab atas pelaksanaan rencana

<sup>4</sup>. Anthony Robert N, Dearden John, Bedford M. Norton, *Op. cit.*, hal. 470

itu selama periode tertentu. Manfaat pusat pertanggungjawaban ini adalah untuk menentukan batas dimana pengendalian tertentu dilakukan.

2. Pendelegasian wewenang kepada orang - orang dalam pusat - pusat pertanggungjawaban. Wewenang didelegasikan dari manajer atas ke manajer dibawahnya, dan pendelegasian wewenang itu menuntut manajer di bawahnya, dan pendelegasian wewenang itu menuntut manajer bawah untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajer di atasnya. Dengan demikian, tanggungjawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Untuk dapat dimintai pertanggungjawabannya, manajer tingkat bawah harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang telah didelegasikan kepadanya.
3. Penyajian anggaran, pengumpulan data realisasi dan penyajian laporan perbandingan antara realisasi dan anggaran.
4. Penanganan orang - orang yang harus bertanggungjawab atas tindakan tertentu. Unsur yang paling menentukan dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah kesediaan manajer pusat pertanggungjawaban menerima tanggungjawab yang dibebankan kepada mereka. Kesediaan para manajer dalam menerima tanggung jawab tergantung atas persepsi mereka terhadap kebijakan dan pengendalian yang mereka miliki atas sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai Akuntansi pertanggungjawaban, berikut definisi tentang Akuntansi pertanggungjawaban. Menurut Belverd E Neadles Jr, Henry R Anderson, dan James C. Caldwell :

“ Responsibility Accounting is an information reporting system that (1) Classifies financial data according to areas of responsibility in an organization and (2) reports the activities of managers by including only revenue and cost categories that are controllable by a particular manager”.<sup>5</sup>

Berdasarkan definisi diatas, maka akuntansi pertanggungjawaban dapat diterapkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang sudah menentukan dengan jelas dan tegas bidang-bidang pertanggungjawaban, sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pertanggungjawaban dapat dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban itu.

Agar penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban ini mampu memberikan manfaat dalam pengendalian biaya serta untuk penilaian prestasi, maka dibutuhkan suatu persyaratan tertentu. Matz dan Uary memberikan tiga persyaratan yaitu :

- Responsibility accounting is based on a classification of managerial responsibilities (departments) at every level in the organization for the purpose of establishing a budget for each. The individual in charge of each responsibility classification should be responsibility and this concept introduces the need for classification of cost into controllable by a department head. Generally, cost charged directly are controllable by the department's manager.
- The starting point for a responsibility accounting information system rests with the organization chart in which the spheres of jurisdiction have been determined. Authority leads to the responsibility for certain costs and expenses which, with the knowledge and cooperation of the supervisor department head, or manager, are presented in the budget.
- Each individual's budget should clearly identify the cost controllable

<sup>5</sup>. Belverd E. Needles Jr, Henry Anderson, James C. Caldwell, *Financial & Managerial*



by that person. The chart of controllable or accountrollable expenses with him the jurisdictional framework." <sup>6</sup>

Sedangkan menurut Mulyadi, persyaratan dari penerapan Akuntansi pertanggung jawaban adalah :

- a. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab tiap tingkatan manajemen
- b. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan (controllability) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
- d. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
- e. Sistem pelaporan biaya kepada manejer yang bertanggung jawab (responsibility reporting). <sup>7</sup>

Dengan menerapkan akuntansi pertanggungjawaban, selain digunakan sebagai alat pengendalian biaya, manfaat yang lainnya adalah :

- Memudahkan dalam penyusunan anggaran

Dalam proses penyusunan anggaran, terlebih dahulu harus diketahui siapa yang akan bertanggung jawab dalam pencapaian sasaran perusahaan dan harus ditetapkan pula sumber daya yang takkan dimanfaatkan, sehingga dapat melaksanakan perannya. Oleh karena itu penyusunan anggaran hanya mungkin dilaksanakan jika tersedia informasi akuntansi pertanggung jawaban yang mengukur berbagai nilai sumber daya yang tersedia.

- Dapat digunakan sebagai alat pengukur dalam menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Akuntansi pertanggungjawaban menghasilkan

<sup>6</sup>. Adolp Matz, Milton F. Uary, *Cost Accounting : Planning and Control*, 8 th Edition (South Western Publishing Co : 1987 ), hal 208

<sup>7</sup>. Mulyadi, *Op.cit.* hal. 379

informasi yang penting dalam perencanaan dan pengendalian aktivitas organisasi, karena informasi itu lebih menitikberatkan pada hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya sehingga informasi akuntansi pertanggungjawaban yang dihasilkan merupakan pencerminan dari skor yang dibuat oleh setiap manajer dalam memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam pencapaian sasaran perusahaan.

### 3. 2. Struktur organisasi dalam Akuntansi pertanggungjawaban.

Untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen yang baik, perlu dicermati pengetahuan mengenai organisasi dan proses yang membuatnya berfungsi agar dapat mendorong organisasi melakukan apa yang diinginkan manajemen.

Pengertian organisasi menurut Anthony, Dearden dan Bedford adalah organisasi merupakan kumpulan orang - orang yang bekerja bersama - sama untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu.<sup>8</sup>

Organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan ditetapkan bersama dan kerja dibagi-bagi menurut fungsi masing-masing dan hubungan kerja tersebut terpadu.

Suatu struktur organisasi yang baik adalah struktur organisasi yang memiliki prinsip-prinsip organisasi yang dapat diterima secara umum. Prinsip-prinsip itu menurut Vernon A. Musselman dan John H. Jackson dalam bukunya yang berjudul pengantar ekonomi perusahaan menjelaskan :

- Setiap organisasi mempunyai tujuan, serta semua hasil pelaksanaan

<sup>8</sup>. Robert N. Anthony and James Speece, *Management Accounting Principles*, 3 rd. ed., Homewood Illinois : Richard D. Irwin Inc., 1977, hal. 40.

- organisasi harus diarahkan untuk penjabaraan tujuan yang sama.
- Terdapat garis yang jelas dari wewenang dan tanggung jawab yang menyertainya, yang dimulai dari tingkat manajemen yang paling atas dan menurun ke tingkat manajemen yang paling bawah.
  - Banyaknya tingkat wewenang harus dipertahankan sesedikit mungkin (prinsip kesatuan komando). Prinsip ini berguna memperjelas hubungan antara wewenang dan tanggung jawab. Bilamana seseorang manajer tidak memiliki kemampuan total untuk memegang tanggung jawab para bawahannya, maka kedudukan manajer itu akan kacau dan mengecewakan.
  - Rentang kendali adalah jumlah posisi atau jabatan yang harus diawasi oleh seseorang secara langsung. Prinsip ini merupakan pemikiran penting dalam mengembangkan struktur organisasi. Prinsip ini menentukan suatu batas tentang jumlah orang yang dapat di bina dengan baik oleh seorang eksekutif.
  - Struktur organisasi itu harus fleksibel untuk memungkinkan adanya perubahan - perubahan dengan gangguan sesedikit mungkin. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan - perubahan yang mungkin terjadi dalam perusahaan, maka struktur organisasi yang memungkinkan seseorang eksekutif melakukan perubahan tanpa mengganggu kelangsungan hidup perusahaan itu.<sup>9</sup>

### 3.3. Anggaran

Proses penganggaran dimulai dengan tahap perencanaan. Dalam perencanaan terdapat dua bagian yang saling terkait yakni pemrograman (programming) dan penganggaran (budgeting).

Programming adalah proses menetapkan langkah - langkah kegiatan perusahaan, sedangkan budgeting atau proses penganggaran adalah proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.<sup>10</sup>

Definisi anggaran menurut Renold W. Hilton adalah a budget is a detailed plan, expressed in quantitative terms that specifies how resource will be

<sup>9</sup> Mosselman, Vernoon V. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, 1984.

<sup>10</sup> Supriyini, *Akuntansi Manajemen II Proses Pengendalian Manajemen*, edisi I Yogyakarta : Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1989, hal. 90.

- organisasi harus diarahkan untuk penjabaran tujuan yang sama.
- Terdapat garis yang jelas dari wewenang dan tanggung jawab yang menyertainya, yang dimulai dari tingkat manajemen yang paling atas dan menurun ke tingkat manajemen yang paling bawah.
  - Banyaknya tingkat wewenang harus dipertahankan sesedikit mungkin (prinsip kesatuan komando). Prinsip ini berguna memperjelas hubungan antara wewenang dan tanggung jawab. Bilamana seseorang manajer tidak memiliki kemampuan total untuk memegang tanggung jawab para bawahannya, maka kedudukan manajer itu akan kacau dan mengecewakan.
  - Rentang kendali adalah jumlah posisi atau jabatan yang harus diawasi oleh seseorang secara langsung. Prinsip ini merupakan pemikiran penting dalam mengembangkan struktur organisasi. Prinsip ini menentukan suatu batas tentang jumlah orang yang dapat di bina dengan baik oleh seorang eksekutif.
  - Struktur organisasi itu harus fleksibel untuk memungkinkan adanya perubahan - perubahan dengan gangguan sesedikit mungkin. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi perubahan - perubahan yang mungkin terjadi dalam perusahaan, maka struktur organisasi yang memungkinkan seseorang eksekutif melakukan perubahan tanpa mengganggu kelangsungan hidup perusahaan itu.<sup>9</sup>

### 3.3. Anggaran

Proses penganggaran dimulai dengan tahap perencanaan. Dalam perencanaan terdapat dua bagian yang saling terkait yakni pemrograman (programming) dan penganggaran (budgeting).

Programming adalah proses menetapkan langkah - langkah kegiatan perusahaan, sedangkan budgeting atau proses penganggaran adalah proses penentuan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program.<sup>10</sup>

Definisi anggaran menurut Renold W. Hilton adalah a budget is a detailed plan, expressed in quantitative terms that specifies how resource will be

<sup>9</sup>. Mosselman, Vernoon V. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, 1984.

<sup>10</sup>. Supriyini, *Akuntansi Manajemen II Proses Pengendalian Manajemen*, edisi I Yogyakarta : Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1989, hal. 90.



acquired and used during a specified period of time .<sup>11</sup>

Dari definisi diatas, maka kita dapat menyimpulkan bahwa :

- Anggaran merupakan rencana tertulis yang menyangkut kegiatan - kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu dengan cara mengalokasikan sumber daya yang tersedia.
- Rencana tersebut dinyatakan dengan satuan moneter atau satuan kuantitatif lainnya dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.
- Anggaran ini dimaksudkan sebagai pedoman untuk mempertahankan arah dari kegiatan secara jelas dan pasti.

Pada dasarnya, anggaran itu merupakan rencana tertulis yang menyangkut rencana kegiatan suatu organisasi dimasa yang akan datang. Anggaran merupakan alat yang baik untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan semua sumber daya perusahaan untuk mencapai target atau tujuan tertentu. Anggaran merupakan alat untuk mengarahkan perhatian manajemen ( attention direction ) karena anggaran membantu manajemen memusatkan perhatian dan kegiatannya sedini mungkin pada apa yang harus dicapai dalam periode yang akan datang.

Anggaran dapat memberikan manfaat bagi semua perusahaan. Manfaat itu adalah :

- Anggaran merupakan alat untuk menentukan tujuan perusahaan, baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- Anggaran merupakan alat untuk menganalisa masalah yang akan dihadapi dimasa yang akan datang.
- Anggaran merupakan alat koordinasi dalam pemanfaatan sumber daya perusahaan sehingga semua kegiatan dapat berjalan secara harmonis.

<sup>11</sup>. Ronald W. Hilton, *Managerial Accounting*, Second Edition, 1984, hal 374



- Anggaran merupakan dasar untuk pengukuran prestasi.<sup>12</sup>

Penyusunan anggaran tidak hanya berkaitan dengan kegiatan perhitungan, tetapi berkaitan juga dengan aspek keorganisasian serta psikologi. Salah satu sebab mengapa hal itu terjadi adalah bahwa untuk menyusun suatu anggaran, data perencanaan dari berbagai bagian perusahaan disusun dengan baik, kerjasama antara bagian harus baik, harus ada orang yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran itu dan setelah anggaran tersusun, manajemen puncak harus mempunyai komitmen dalam melaksanakan rencana anggaran itu.

Gagasan utama dalam akuntansi pertanggungjawaban adalah bahwa setiap manajer pusat pertanggungjawaban bertanggungjawab terhadap bagian-bagian yang langsung berada dibawah pengendaliannya.

Selubungan dengan itu, maka anggaran yang disusun harus menurut jenjang manajemen yang dibebani tanggung jawab atau pendapatan dan biaya yang telah digolongkan dengan cermat. Melalui laporan prestasi, anggaran setiap pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan realisasinya sehingga dapat ditentukan prestasi manajer tiap pusat pertanggungjawaban.

### 3. 2. 1. Jenis - jenis Anggaran

- Anggaran Induk

Sebuah perusahaan memiliki anggaran induk yang memuat beberapa elemen atau jenis anggaran. Anggaran induk atau master budget menurut Supriyono adalah

<sup>12</sup>. Gudono, Akuntansi Manajemen, EPT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1933, hal.185

Suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan saling bergantung satu sama lain.<sup>13</sup>

Secara garis besar, anggaran induk terdiri dari tiga bagian penting :

1. Anggaran operasi. Anggaran ini menunjukkan rencana operasi atau kegiatan tahun yang akan datang. Elemen anggaran operasi meliputi antara lain anggaran pendapatan, biaya, persediaan, dan elemen modal kerja lainnya.
2. Anggaran kas. Anggaran kas ini menunjukkan prakiraan sumber dan penggunaan kas dalam tahun anggaran.
3. Anggaran pengeluaran modal. Anggaran ini menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran.<sup>14</sup>

#### - Anggaran Operasi

Anggaran ini digunakan dalam kaitannya dengan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran operasi terdiri dari dua bagian, yaitu anggaran program dan anggaran pertanggungjawaban.

Anggaran program berisi prakiraan pendapatan dan biaya program-program yang merupakan prioritas perusahaan, sedangkan anggaran pertanggungjawaban menentukan target yang direncanakan oleh perusahaan yang menjadi tanggungjawab setiap pusat pertanggungjawaban.

Anggaran pertanggungjawaban inilah yang menjadi dasar pelaksanaan tugas setiap manajer pusat pertanggungjawaban dan merupakan alat pengendalian yang baik bagi pimpinan untuk mengetahui hasil yang dicapai oleh bawahannya dengan jalan membandingkan prestasi yang diharapkan untuk suatu pusat pertanggungjawaban dengan prestasi sesungguhnya.

<sup>13</sup> Supriyono, *Op.cit*, hal. 95

<sup>14</sup> *Ibid*, hal. 95-96

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, bahwa dalam rangka penyusunannya, anggaran disusun menurut pusat-pusat pertanggungjawaban. Sehingga terdapat tiga golongan anggaran :

1. Anggaran biaya
2. Anggaran pendapatan
3. Anggaran Rugi-laba.<sup>15</sup>

*Terdah Subyektif kelainan  
baca*

Selanjutnya Supriyono membagi anggaran biaya menjadi dua bagian menurut sifatnya masing-masing, yaitu anggaran biaya teknik yang digunakan bagi pusat pertanggungjawaban biaya yang sebagian besar masukannya terkait langsung dengan keluarannya, dan anggaran biaya kebijakan yang sebagian besar masukannya tidak bertubungan dengan keluarannya.

Anggaran biaya teknik ditujukan untuk mengukur tingkat efisiensi dimana manajer operasinya bertanggungjawab sepenuhnya untuk mengembangkan bagisannya dalam upaya pencapaian sasaran dalam anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan pada anggaran biaya kebijakan, anggaran tidak dirancang untuk mengukur efisiensi sehingga manajer pusat pertanggungjawaban hanya bertanggungjawab atas jumlah pengeluaran yang telah ditetapkan.

Untuk dapat membuat anggaran yang baik perludiketahui prosedur penyusunan anggaran, karena penyusunan anggaran merupakan proses akuntansi dan proses manajemen dimana dalam kaitannya dengan proses akuntansi penyusunan anggaran merupakan studi terhadap mekanisme, prosedur merakit data, dan

<sup>15</sup>. Ibid. hal. 96



pembentukan anggaran. Sedangkan dalam segi proses manajemen, penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran tiap manajer.

Selanjutnya langkah-langkah dalam penyusunan anggaran operasi pada umumnya adalah sebagai berikut :

1. Menentukan pedoman perencanaan
2. Menyiapkan anggaran penjualan
3. Menyiapkan komponen anggaran lainnya
4. Perundingan untuk menyesuaikan rencana final setiap komponen anggaran.
5. Mengkoordinasi dan menelaah komponen-komponen anggaran
6. Pengesahan anggaran final
7. Pendistribusian anggaran yang telah disahkan.<sup>16</sup>

Pada tahap pemrograman, departemen anggaran dan komite anggaran bertugas mengadministrasikan aliran informasi sistem pengendalian melalui anggaran dan melaporkan kepada manajemen puncak mengenai pedoman umum penyusunan program. Selain itu, komite anggaran bertugas mengkoordinasikan berbagai usulan anggaran yang disusun oleh masing-masing unit organisasi.

Berikut adalah fungsi departemen anggaran menurut Supriyono :

1. Menerbitkan prosedur dan formulir-formulir untuk penyusunan anggaran
2. Mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap asumsi - asumsi dasar yang dikeluarkan kantor pusat untuk digunakan dalam menyusun anggaran.
3. Menjamin bahwa informasi dikomunikasikan secara wajar diantara unit-unit organisasi yang saling bertubungan.
4. Membantu pusat-pusat pertanggungjawaban didalam menyusun anggaran
5. Menganalisa usulan anggaran dan memuat rekomendasi, pertama pada penyusun anggaran dan selanjutnya pada manajemen puncak
6. Menganalisa laporan prestasi sesungguhnya dibandingkan anggarannya,

<sup>16</sup>. Ibid, hal. 99

- menginterpretasikan hasil - hasilnya dan menyiapkan laporan ringkas untuk manajemen puncak
7. Mengadministrasikan proses perubahan atau penyesuaian anggaran selama tahun yang bersangkutan
  8. Mengkoordinasikan dan secara fungsional mengendalikan pekerjaan departemen anggaran di eselon bawah.<sup>17</sup>

Penyusunan anggaran dikoordinasikan oleh departemen anggaran dan komite anggaran yang terdiri atas para manajer divisi, manajer departemen atau unit-unit yang bertanggung langsung dengan pelaksanaan fungsi-fungsi pokok operasi suatu perusahaan.

Tahapan-tahapan penyusunan anggaran dimulai dari menganalisis informasi masa lalu, menetapkan primary estimator sebagai dasar perkiraan, menyusun strategi, mengkomunikasikannya, mengkoordinasikan dan melakukan pengawasan operasional serta melakukan revisi.

#### 3. 4. Biaya Terkendalikan

Dalam akuntansi pertanggung jawaban, pemisahan biaya antara biaya terkendalkan (controllable cost) dari suatu pusat pertanggung jawaban perlu dilakukan. Hal ini penting karena tidak semua biaya yang terjadi pada suatu pusat pertanggungjawaban dapat dikendalikan oleh manajernya serta pemisahan biaya akan lebih mencerminkan prestasi dari masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban itu. Contoh : biaya penyusutan mesin pada bagian produksi akan menjadi tanggung jawab manajer bagian produksi bila dalam penetapan metode penyusutannya ditentukan oleh manajer bagian itu, sedangkan bila penetapan metode penyusutan

<sup>17</sup>. Supriyono, *Ibid*, hal. 98

ditentukan oleh tingkatan manajemen di atasnya, maka biaya penyusutan itu menjadi biaya tidak terkendalikan pada bagian produksi.

Menurut Dupree dan Merder biaya terkendalikan adalah a controllable cost is a cost that can be influenced by a manager at a specific responsibility level.<sup>18</sup>

Dari definisi di atas, biaya terkendalikan itu adalah biaya yang dapat dipengaruhi oleh seorang manajer tertentu dan merupakan aspek yang penting dalam responsibility accounting.

Menurut Mulyadi dalam buku akuntansi Manajemen, pemisahan antara biaya terkendalikan dengan biaya tidak terkendalikan selalu berhubungan dengan tingkat manajemen dan jangka waktu.<sup>19</sup>

Adapun pedoman untuk menetapkan apakah yang dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban adalah sebagai berikut :

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian sehingga ia dapat membantu manajer yang bertanggung

<sup>18</sup>. Dermsey Dupree, Mathew Marder, Principle of Accounting (Addison - Wesley Publishing Co. : 1984 ), hal. 932

<sup>19</sup>. Mulyadi, Op.cit, hal. 162

jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.<sup>20</sup>

Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia adalah manajer pemasaran dari suatu perusahaan yang mempunyai wewenang untuk memutuskan media promosi dan jumlah biayanya akan bertanggung jawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.

Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlahnya. Dalam hal ini, ia dapat dibebani tanggung jawab pemakaian barang atau jasa tersebut. Harga dan jumlah barang yang dibeli ditentukan oleh manajer pembelian, sedangkan jumlah pemakaian sangat ditentukan oleh manajer produksi. Dengan menggunakan metode harga standar, manajer pembelian bertanggung jawab terhadap perolehan bahan baku, sedangkan manajer produksi bertanggung jawab atas terjadinya bahan baku.

Dan sering kali terdapat lebih dari seorang pimpinan yang dianggap dapat mempengaruhi suatu biaya. Namun demikian dalam organisasi hanya ada seorang yang menjadi penanggung jawab utama dalam pengendaliannya, yaitu pimpinan yang mengawasi secara dekat kegiatan sehari-hari. Semua biaya yang terkendalikannya oleh tingkat manajemen bawah dipandang juga terkendalikannya oleh tingkat manajemen yang membawahnya.

### 3.5. Sistem Akuntansi Pertanggung jawaban

Salah satu hal utama yang menjadi perhatian dari sistem akuntansi pertanggung jawaban adalah tanggung jawab seseorang atas terjadinya biaya, sehingga penelusuran

<sup>20</sup>. Mulyadi, *Op.cit.* hal. 164



biaya dapat dilakukan dan apabila terjadi penyimpangan biaya, dengan mudah dapat ditelusuri siapa yang harus bertanggung jawab.

Untuk mencapai sasaran ini, maka diperlukan suatu sistem perencanaan akuntansi biaya yang mampu mengolah dan menghasilkan informasi kegunaan menurut wilayah pertanggung jawaban tersebut, sehingga informasi yang dihasilkan akan mencerminkan hasil kerja tiap manajer dalam melaksanakan anggaran yang telah disusunnya.

Untuk keberhasilan sistem akuntansi pertanggungjawaban, diperlukan pemberian kode yang disusun menurut pusat pertanggung jawaban dan hierarki dalam struktur organisasi perusahaan. Biaya-biaya yang digolongkan dan diberi kode (*organization code*) sesuai dengan tingkatan manajemen (*tingkat pertanggungjawaban*).

Menurut Joseph W. Wilkinson, pemberian kode ini memungkinkan :

1. Cost to be effectively accumulated for each separate report
2. The managerial level and organizational function of each centre (and hence report) to be identified.<sup>21</sup>

Prosedur penyusunan sistem akuntansi pertanggungjawaban dapat dilakukan melalui tahap-tahap sebagai berikut :

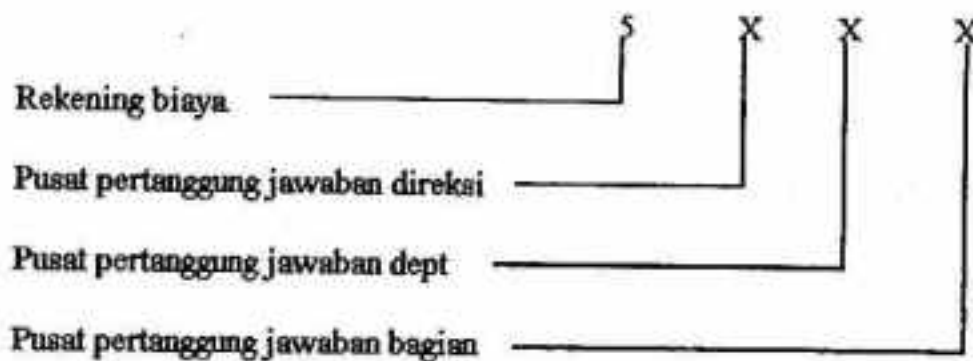
1. Untuk kepentingan pengumpulan informasi akuntansi pertanggung jawaban, setiap pusat pertanggung jawaban yang terdapat dalam struktur organisasi diberi kode (*organization code*).

Pemberian kode disesuaikan dengan tingkat pertanggung jawaban yang ada, seperti tingkatan direksi, tingkatan departemen, dan tingkatan bagian.

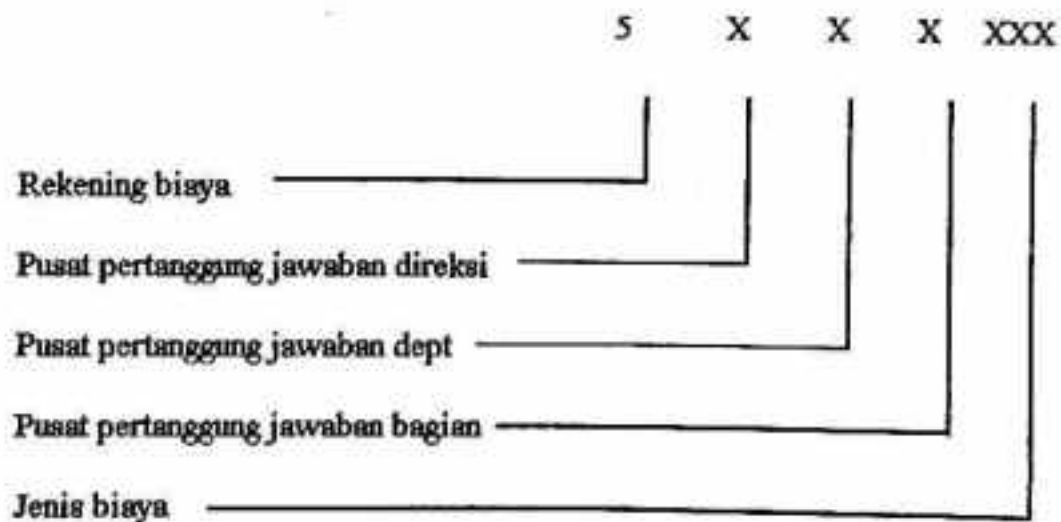
<sup>21</sup>. Joseph W. Wilkinson, *Accounting and Information System*, Second Edition (John Willey and Sons Inc. ), hal. 255

2. Rekening buku besar perusahaan dibagi menjadi kelompok - kelompok menurut sifatnya, misalnya : (1) aktiva, (2) hutang , (3) modal , (4) penghasilan, (5) biaya - biaya, (6) pendapatan dan biaya diluar usaha.
3. Kode rekening buku besar ini diberi kode angka dengan group method,

misalnya :



4. Rekening buku pembantu biaya terdiri atas 7 angka.



5. Pengumpulan data biaya yang terjadi dikumpulkan dengan cara meng-update arsip induk yang sudah diberi kode. Hasil update terhadap arsip induk biaya



tersebut digunakan untuk menghasilkan laporan pertanggung jawaban biaya.

6. Prosedur pengumpulan data biaya ini dilakukan sebagai berikut :

1. Atas dasar dokumen sumber, dicatat setiap jenis biaya kedalam kartu biaya. Dalam kartu biaya digolongkan jenis biaya dan pertanggung jawaban yang bersangkutan. Kartu biaya merupakan alat distribusi biaya untuk keperluan sistem akuntansi pertanggung jawaban.
2. Secara periodik ( misalnya sebulan sekali ) biaya yang dicatat di dalam kartu biaya dijumlahkan dan disajikan dalam bentuk laporan pertanggung jawaban biaya.<sup>22</sup>

### 3. 6. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggung jawab

Sebagai salah satu alat pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggung jawaban akan mengumpulkan dan melaporkan biaya dan pendapatan sesuai dengan pusat pertanggung jawaban dalam organisasi. Laporan yang dihasilkan itu disebut Laporan Pertanggung jawaban.

Menurut Mulyadi, jenis laporan yang dihasilkan oleh fungsi akuntansi biaya dalam sistem akuntansi pertanggung jawaban digolongkan atas :

1. Laporan Pertanggung jawaban biaya (responsibility cost report)
2. Laporan Harga pokok produk (cost of production reports).<sup>23</sup>

Laporan pertanggung jawaban biaya akan memungkinkan setiap manajer pusat pertanggung jawaban melakukan pengelolaan biaya (cost Management). Berdasarkan perbandingan biaya yang direalisasikan dengan biaya yang dianggarkan yang dihubungkan dengan wewenang manajer atas biaya tersebut, para manajer memiliki dasar untuk memantau pelaksanaan anggaran mereka masing - masing.

<sup>22</sup>. Ibid, hal. 189

<sup>23</sup>. Ibid, hal. 189

Pelaporan biaya yang dilakukan harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkatan dalam struktur organisasi. Menurut Mulyadi, laporan itu disusun dengan menggunakan dasar sebagai berikut :

1. Jenjang terbawah yang diberi laporan adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggung jawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya
3. Manajer jenjang diatasnya diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggung jawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang ada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan anggaran biaya yang disusun oleh masing - masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin keatas, laporan pertanggung jawaban biaya yang disajikan semakin ringkas.<sup>24</sup>

Isi laporan pertanggung jawaban biaya disesuaikan dengan tingkat manajemen yang menerimanya. Untuk tingkat manajemen yang terendah disajikan menurut jenis biaya (objek pengeluaran), sedangkan untuk tingkat manajemen diatasnya, disajikan total biaya tiap - tiap pusat biaya yang terkendalikan yang terjadi di pusat biayanya sendiri.

Jenis laporan digolongkan sesuai dengan tingkatan pertanggung jawaban yang ada, laporan biaya itu misalnya :

1. Laporan pertanggung jawaban biaya - Manajer Bagian.

<sup>24</sup>. Ibid, hal. 190



Laporan ini disajikan untuk para manajer bagian yang isinya terdiri atas rincian realisasi, anggaran, dan penyimpangan biaya di pusat pertanggung jawaban di tingkat bagian.

2. Laporan pertanggung jawaban biaya - Manajer Departemen.

Laporan ini berisi ringkasan realisasi, anggaran, dan penyimpangan biaya yang terjadi di departemen itu dan bagian - bagian yang ada di bawahnya.

3. Laporan pertanggung jawaban biaya - Direksi.

Laporan ini disajikan untuk Direktur Utama, Direktur pemasaran, Direktur personalia, dan jajaran direksi yang lain. Laporan ini berisi ringkasan anggaran, realisasi, dan penyimpangan biaya Direktur Utama, dan direktur lainnya, serta bagian - bagian yang langsung dibawah Direktur utama.

### 3. 7. Pengendalian

Pengendalian (control) pada dasarnya adalah upaya yang dilakukan pihak manajemen supaya pihak manajemen supaya pelaksanaan tidak menyimpang dari apa yang telah direncanakan. Dengan adanya pengendalian yang baik, manajemen dapat mendeteksi adanya penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan dan melakukan tindakan perbaikan.

Menurut Gudono, dalam ilmu manajemen dikenal tiga macam pengendalian yaitu :

1. Pengendalian yang bersifat mengarahkan ( steering control ), dimana manajemen memberikan tanda (isyarat) yang menunjukkan apa yang akan terjadi jika pelaksanaan tidak diubah. Dalam pengendalian ini kemungkinan

bawahan dapat melakukan tindakan yang bersifat koreksi atau tindakan penyesuaian.

2. Yes \ no control yang mana manajemen memberi aturan - aturan yang menunjukkan kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu pekerjaan diteruskan ke tahap berikutnya.
3. Pengendalian sesudah pelaksanaan ( post - action control ) dimana manajemen memberi laporan pelaksanaan setelah suatu kegiatan diselesaikan yang menunjukkan perbedaan - perbedaan antara realisasi dan rencana.<sup>25</sup>

Pengertian pengendalian menurut Matz, Uary, dan Hammer :

“ Control is management's systematic effort to achieve objectives by comparing performance to plans. Activities could be continuously supervised if management expect to stay within previously defined boundaries. Actual results of each activity classification are compared with plans, and if significant different are noted, remedial actions may be taken “.<sup>26</sup>

Dari definisi diatas, maka pengendalian itu adalah upaya yang dilakukan pihak manajemen dalam proses pencapaian tujuan yang telah direncanakan dengan cara melakukan perbandingan antara performa dan rencana yang telah ditetapkan semula, maka diambil tindakan perbaikan.

Lebih lanjut Gudono menjelaskan bahwa kegiatan pengendalian manajemen sehari-hari biasanya dirumuskan dalam aktivitas formal sebagai berikut :

1. Penyusunan program yang meliputi penentuan tujuan program dan menaksir jumlah sumber daya yang dialokasikan (programming)

<sup>25</sup>. Gudono, *Op.cit*, hal. 205

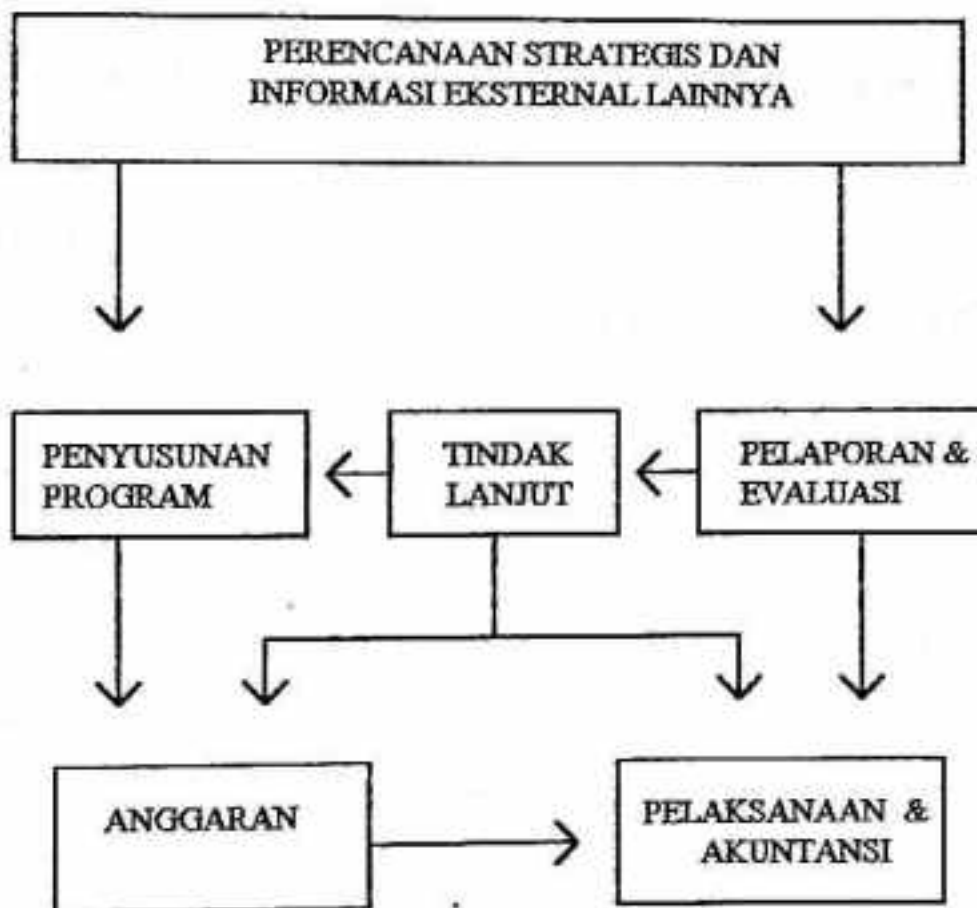
<sup>26</sup>. Adolp Matz, *Op.cit*, hal. 3

2. Anggaran yaitu rencana yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya satuan uang, yang mencakup jangka waktu tertentu, maksimum satu tahun (budgeting).
3. Pelaksanaan dan akuntansi, menyangkut kegiatan untuk melaksanakan apa yang direncanakan, dan mencatatnya.
4. Tindak lanjut atas hasil evaluasi yang diperoleh dari hasil perbandingan anggaran dengan realisasi diatas.<sup>27</sup>

Kelima program tersebut diatas dapat dilihat pada skema 3 - 1.

<sup>27</sup>. Gudono, *Op.cit.*, hal. 5

Skema 3.1



### 3. 8. Hubungan Antara Akuntansi Pertanggungjawaban Pengendalian Biaya

Pengembangan metode pengendalian biaya pada perusahaan mengalami perkembangan yang pesat. Pada awalnya komponen biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung merupakan proporsi yang terbesar dalam total biaya produksi, maka dikembangkan metode pengendalian biaya berupa sistem biaya standar, namun setelah komponen biaya overhead menduduki proporsi yang signifikan dari total biaya produksi, maka akuntansi manajemen mengembangkan sistem akuntansi pertanggungjawaban.

Seperti kita ketahui bahwa tujuan dari penerapan sistem akuntansi dari suatu perusahaan adalah untuk mengumpulkan dan melaporkan biaya dan pendapatan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi, sehingga dapat diketahui orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya atau pendapatan itu dan juga dapat dilakukan penelusuran apabila terjadi penyimpangan biaya atau pendapatan yang dianggarkan.

Biaya dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban selalu dihubungkan dengan orang yang memiliki wewenang untuk mengkonsumsi sumber daya tersebut. Karena sumber daya yang dinyatakan dalam satuan uang merupakan biaya, maka sistem akuntansi pertanggungjawaban ini merupakan metode pengendalian biaya yang memungkinkan manajemen untuk melakukan pengelolaan biaya (*cost management*).

Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban adalah melaporkan biaya-biaya yang telah terjadi pada masing-masing pusat pertanggungjawaban oleh manajernya kepada manajer yang di atasnya.

Berdasarkan rekapitulasi biaya yang dihasilkan dari setiap departemen, maka disusunlah pertanggungjawaban biaya yang berisi realisasi biaya yang dianggarkan serta variannya.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 1. Sejarah Pendirian Perusahaan

Awal pendirian perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy di Ujung pandang ditandai dengan keadaan perekonomian di Indonesia yang belum menentu akibat guncangan sosial politik. Tetapi berkat keuletan dan kerja keras yang disertai jiwa wiraswastaserta memilih peluang dimasa depan, keadaan diatas tidak membuat mundur seorang pengusaha putra daerah Sulawesi Selatan untuk terus mengembangkan usahanya dalam bidang perekonomian.

Pada awalnya perusahaan ini dimulai pada bidang perdagangan barang-barang kebutuhan sehari-hari, hasil bum dan bahan bangunan di kota Watampone dan Makassar. Dengan dikeluarkannya akte notaris tertanggal 18 Oktober 1952 No. 31 oleh Meester Jan Philippus De Korte yang bertindak sebagai pengganti Bruno ErnstDirtatz, berdasarkan bisluit Menteri Djustisi tertanggal 17 Oktober 1950 No. JP.21/29/16, perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy resmi berdiri di Makassar dengan modal pertama sebesar Rp. 2.500.000,- yang terpecah menjadi 2.500 lembar saham yang masing-masing bernilai Rp. 1000,-. Naskah pendirian tersebut kemudian diperbaiki kembali dengan akte No. 36 tertanggal 16 Maret 1953 oleh notaris yang sama. Sebagai pengesahan pemerintah Menteri Kehakiman RI mengeluarkan surat No. Y. A. 5/28/4 tertanggal 27 Maret 1953. Dengan kedua kelengkapan inilah perusahaan NV. Hadji Kalla. Trd. Coy memulai aktivitasnya.

Pada tahun 60 an perusahaan ini berkembang menjadi perusahaan perdagangan



umum yang meliputi perdagangan ban mobil, sepeda dan alat-alat tenun. Perkembangan ini berjalan terus hingga tahun 1964 dimana perusahaan ini memulai perdagangan kendaraan bermotor merek Toyota Astra yang selanjutnya pada tahun 1968 telah pula menangani penjualan merek Daihatsu. Penunjukan sebagai dealer PT. Toyota Astra Motor (TAM) pada tahun 1973 menjadikan perusahaan ini mengkhususkan diri pada penjualan kendaraan bermotor merek Toyota serta suku cadangnya. Sedangkan daerah pemasaran meliputi daerah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Sulawesi Tengah.

Sesuai dengan perkembangan perusahaan pada tanggal 18 Agustus 1975 diadakan perubahan tujuan perusahaan (pasal 2) dan susunan pemegang saham (pasal 20), dan Anggaran Dasar Perseroan. Dengan demikian kegiatan-kegiatan perusahaan bertambah luas menjadi :

- a. Melakukan usaha perdagangan umum, terutama berdagang hasil bumi, hasil hutan, hasil laut dan hasil industri, secara lokal, interinsuler ( antar pulau ) ekspor impor.
- b. Melakukan usaha - usaha di bidang leveransir umum, dealer, distributor, komisaris dan keagenan.
- c. Melakukan usaha - usaha dibidang pengangkutan darat, laut, dan usaha perbengkelan (service station).
- d. Melakukan usaha-usaha industri, percetakan, dan penjilidan
- e. Melakukan usaha pertambangan.
- f. Melakukan usaha travel biro, perhotelan, pariwisata dan menjadi agen perwakilan dari perusahaan penerbangan dalam dan luar negeri..



- g. Melakukan usaha-usaha eksploitasi hutan, pengolahan kayu, pertanian, perkebunan, perikanan darat/laut.
- h. Melakukan usaha biro konsultasi dan pelaksanaan proyek-proyek pemerintah maupun swasta dan melakukan pemborongan bangunan, jalan, irigasi, bandungan, saluran air, pintu air, dermaga, lapangan terbang, pekerjaan teknik elektro.
- i. Melakukan usaha biro konsultasi bangunan, teknik dan elektro.
- j. Dan lain-lain usaha yang tidak dilarang dan dapat menguntungkan perusahaan dalam pengertian yang seluas-luasnya.

Pada bulan September 1982 perusahaan ini mengalami perubahan modal, anggaran dasar, susunan struktur organisasi dan perubahan pucuk pimpinan. Perubahan ini merupakan pelebaran sayap perusahaan melalui beberapa anak perusahaan. Sedangkan perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy mengkonsentrasikan kegiatannya di bidang keagenan dan dealer serta pengangkutan darat. Di bidang keagenan dan dealer NV. Hadji Kalla Trd. Coy untuk memasarkan beberapa jenis barang dagangan seperti :

1. Kendaraan merek Toyota dan suku cadangnya.
2. Alat/mesin pertanian merek Kubota.
3. Bahan-bahan pelumas dan handling aspal dari pertanian.

Penyebaran dan pemasaran barang-barang tersebut dilakukan melalui beberapa kantor cabang dan perwakilan di beberapa ibukota propinsi dan kabupaten.

## 2. Struktur Organisasi

Dengan melihat lebih mendalam lagi suatu perusahaan anatomi suatu usaha akan kita temukan. Anatomi tersebut tidak lain adalah suatu kerangka sebagaimana di dalam tubuh kita terdapat pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab dan lain-lain

sebagainya yang lebih lazim dinamakan struktur organisasi. Jadi baik tidaknya kerangka atau struktur organisasinya. Bentuk struktur organisasi dapat dibagi dalam tiga bentuk yaitu organisasi lini, organisasi fungsional, serta organisasi lini staf.

Dari ketiga bentuk organisasi diatas, perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy menganut bentuk lini dan staf. Komponen-komponen yang ada didalamnya terdiri dari komisaris, direksi, staf direksi dan beberapa divisi yang diuraikan menjadi komponen lini dan komponen staf.

Sistematika dari komponen-komponen tersebut adalah sebagai berikut :

Perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy dipimpin oleh Direktur Utama yang merupakan anggota aktif dan dipercayakan oleh Dewan Komisaris untuk memimpin perusahaan dan bertanggung jawab terhadap perusahaan. Dalam melaksanakan tugas-tugasnya Direktur Utama dibantu oleh staf yaitu Corporate Planning Internal audit, Sekertaris yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

Direktur Pemasaran dan Direktur Keuangan, Bagian Personalia yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan dibantu oleh Sekertaris membawahi enam divisi yang masing-masing dipimpin oleh seorang manajer divisi. Selanjutnya divisi-divisi ini membawahi beberapa departemen masing-masing adalah :

a. Divisi Administrasi Umum dan Personalia membawahi dua departemen :

1. Departemen Personalia / PSDM
2. departemen Administrasi / Humas

a. Divisi Keuangan membawahi tiga departemen ;

2. Departemen Keuangan
3. Departemen Pembukuan

4. Departemen Kredit

c. Divisi Toyota dibantu oleh :

Seorang Customer Service ,membawahi tiga departemen :

1. Departemen Toyota Sales

2. Departemen Toyota Part

3. Departemen Service

4. Divisi Perdagangan Umum membawahi ;

1. Departemen Ekspor Impor

2. Administratur

5. Divisi Perdagangan Aspal membawahi dua departemen

1. Departemen Pemasaran

2. Departemen Adminstrasi/Piutang

Untuk memperlancar dan memperluas daerah pemasaran maka, NV. Hadji Kalla Trd Coy membentuk kantor cabang dan perwakilan dan sub perwakilan di beberapa kota propinsi dan kabupaten yang khusus bergerak dalam perdagangan Toyota yang masing-masing adalah :

1. Lokasi kantor Cabang :

1. Jakarta

2. Pare-Pare

3. Kendari

4. Palu

2. Lokasi kantor Perwakilan

1. Bone

2. Soppeng
3. Sengkang
4. Palopo
5. Polmas
6. Pinrang
7. Sidrap
8. Bulukumba
9. Tator

### 3. Lokasi Kantor Sub Perwakilan

1. Kolaka
2. Barru
3. Suli
4. Poso
5. Mangkutana
6. Luwuk Banggai

Adapun tugas dan susunan masing-masing personil dari perusahaan NV. Hadji

Kalla Trd. Coy dapat diuraikan sebagai berikut :

#### A. Direkrur Utama

- Memimpin dan menentukan kebijaksanaan (policy) tata tertib perusahaan.
- Mengurus dan menjaga perusahaan, menetapkan tata tertib serta cara menjalankan perusahaan.
- Mengusahakan hubungan baik antara perusahaan dengan pemerintah serta masyarakat setempat.



- Mengusahakan rencana anggaran pendapat dan belanja tahunan perusahaan.
- Membuat kebijaksanaan perusahaan mengenai pemasaran dan penjualan mobil yang akan dijual.

B. Coorporate Planning dan Internal Audit ;

- Membantu manajemen dalam penentuan standar dari keinginan untuk mengukur ketetapan dan rencana kegiatan..
- Membantu manajemen dan divisi lain dalam perencanaan keuangan
- Membantu manajemen untuk mengembangkan,pasar.
- Membantu manajemen dalam penentuan tujuan / sasaran perusahaan dan dalam memperbaiki kondisi perusahaan serta rencana lainnya yang sifatnya menyeluruh.
- Membantu dan meninjau sistim pengendalian intern dan membantu melindungi harta milik perusahaan.
- Memimpin dan mengadakan pemeriksaan (audit) secara sistimatis, melaporkan kesimpulan dan rekomendasi kepada manajemen (direktur)

C. Sekretaris Perusahaan :

- Bertanggung jawab atas segala izin yang menyangkut perusahaan.
- Mengambil alih semua pekerjaan yang tidak dikerjakan oleh divisi lain.
- Mengatur jadwal direktur utama, termasuk tamu-tamu dan karyawan yang harus diterima direktur.
- Menginformasikan ke Direktur tentang waktu, tanggal dan hari-hari dari undangan pertemuan, seminar, diskusi dan lain-lain baik intern maupun ekstern.

D. Manajer Administrasi Umum dan Personalia.

- Bertanggung jawab penuh terhadap segala tugas dan kewajiban divisi.
- Mengkoordinasikan, mengawasi, memimpin dan bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan bagian-bagian dibawah lingkungannya.
- Membuat suatu sistim pengarsipan surat-surat yang lebih baik, memudahkan mendapatkan informasi, baik yang lalu maupun yang baru diperoleh.
- Mengusahakan kesejahteraan para karyawan.
- Bertanggung jawab atas kelancaran dan pelaksanaan administrasi.
- Mengusahakan peningkatan mutu personil / karyawan sesuai dengan peningkatan dan kemajuan dalam dunia usaha.
- Menyiapkan segala kebutuhan rumah tangga saat dibutuhkan.
- Mengadakan pemeliharaan-pemeliharaan terhadap seluruh inventaris kantor.

#### E. Manajer Divisi Keuangan, bertugas :

- Membuat laporan keuangan yang tepat pada waktunya sesuai dengan permintaan direktur.
- Membantu direktur dalam menentukan kebijaksanaan keuangan dan administrasi termasuk menyiapkan rencana budget periodik.

#### F. Manajer Divisi Toyota :

- Bertanggung jawab pada direktur dalam hal tugas perencanaan, pemasaran, penjualan, penyediaan dan menjalankan misi penjualan secara umum.
- Berupaya mensukseskan / memberikan laba yang besar dan mencapai pembeli yang sebanyak-banyaknya.
- Memelihara langganan (consumertation), karena hampir semua pembeli adalah

- Bertanggung jawab penuh terhadap segala tugas dan kewajiban divisi.
- Mengkoordinasikan, mengawasi, memimpin dan bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan bagian-bagian dibawah lingkungannya.
- Membuat suatu sistim pengarsipan surat-surat yang lebih baik, memudahkan mendapatkan informasi, baik yang lalu maupun yang baru diperoleh.
- Mengusahakan kesejahteraan para karyawan.
- Bertanggung jawab atas kelancaran dan pelaksanaan administrasi.
- Mengusahakan peningkatan mutu personil / karyawan sesuai dengan peningkatan dan kemajuan dalam dunia usaha.
- Menyiapkan segala kebutuhan rumah tangga saat dibutuhkan.
- Mengadakan pemeliharaan-pemeliharaan terhadap seluruh inventaris kantor.

E. Manajer Divisi Keuangan, bertugas :

- Membuat laporan keuangan yang tepat pada waktunya sesuai dengan permintaan direktur.
- Membantu direktur dalam menentukan kebijaksanaan keuangan dan administrasi termasuk menyiapkan rencana budget periodik.

F. Manajer Divisi Toyota :

- Bertanggung jawab pada direktur dalam hal tugas perencanaan, pemasaran, penjualan, penyediaan dan menjalankan misi penjualan secara umum.
- Berupaya mensukseskan / memberikan laba yang besar dan mencapai pembeli yang sebanyak-banyaknya.
- Memelihara langganan (consumertation), karena hampir semua pembeli adalah



pembeli berulang.

- Membantu direktur dalam menetapkan harga jual, dan mengatur semua kegiatan yang mengarah kepada peningkatan kualitas penjualan, baik suku cadang maupun kendaraan termasuk upaya peningkatan service / daftar sale service.
- Mengadakan hubungan kerja sama dengan semua dealer khususnya PT. Toyota Astra Motor sendiri.

#### G. Manajer Divisi Perdagangan Umum :

- Tugas utama manajer ini adalah meningkatkan penjualan dan mencari pasar baru, sebagai tugas tambahan adalah :
- Mengatur dan menetapkan rencana promosi
- Memperbaiki dan meningkatkan hubungan kerja sama dengan instansi pemerintah, swasta dan perorangan.
- Mengadakan penelitian dan pencatatan mengenai perkembangan perekonomian khususnya yang menjadi kegiatannya.

#### H. Manajer Divisi Perdagangan Aspal :

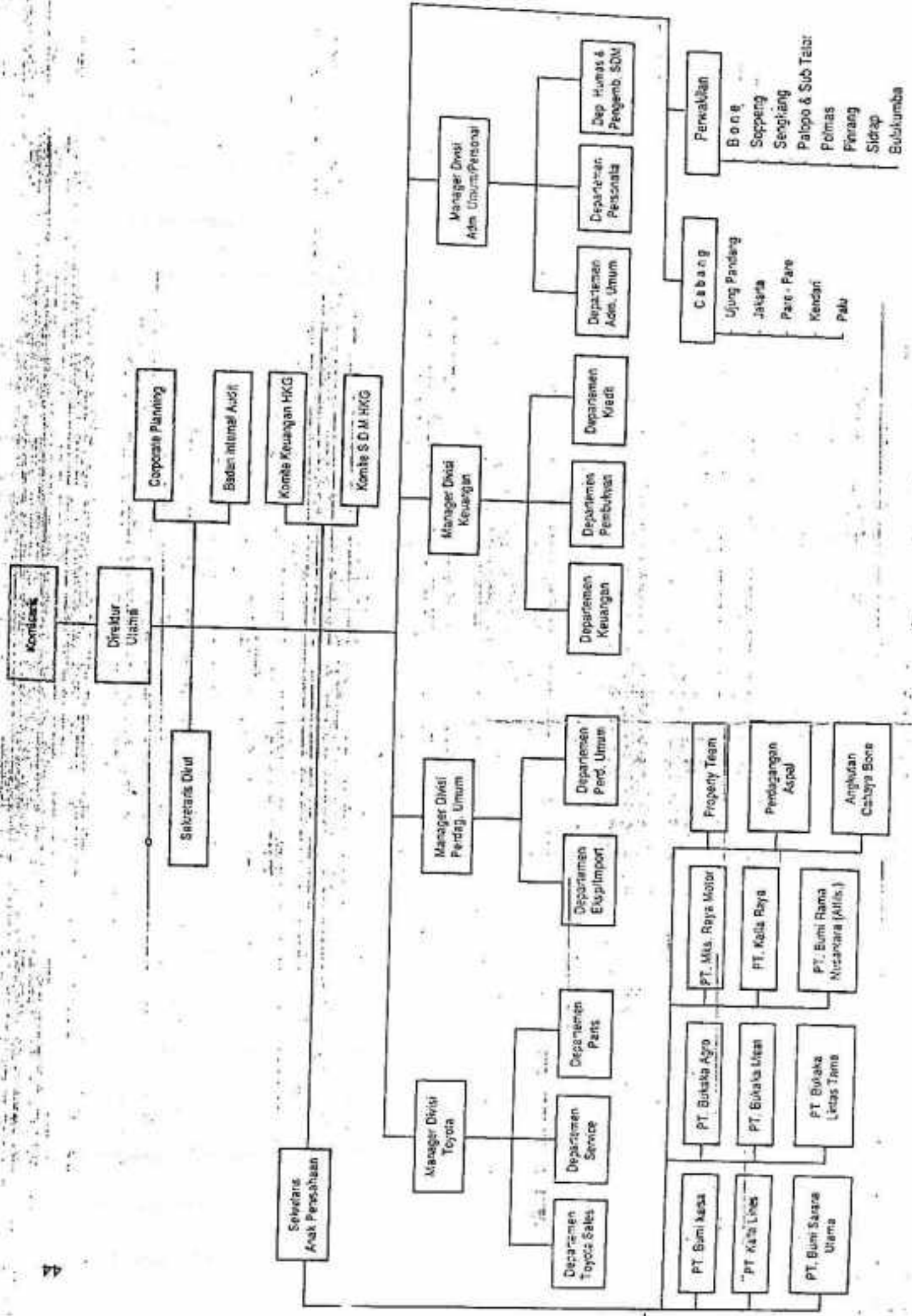
Tugas utama manajer divisi Perdagangan Aspal tidak jauh berbeda dengan tugas dari manajer Perdagangan Umum.

Uraian-uraian struktur organisasi di atas digambarkan dalam gambar 2 pada

halaman berikut ini :



**STRUKTUR ORGANISASI HADJI KALLA GROUP**



## I. Personalia

Era menjelang tahun 2000 ini semakin kaya perubahan sehingga NV. Hadji Kalla juga mengalami perubahan : Proyek-proyek semakin banyak dengan skala kecil maupun skala besar sehingga perusahaan ini juga meningkatkan kuantitas dan kualitas karyawannya.

### A. Sumber Daya Manusia

Jumlah karyawan pada NV. Hadji Kalla adalah sebanyak 401 karyawan. Dari jumlah tersebut terdiri dari :

1. Manajer Divisi sebanyak 22 orang
2. Asisten Manajer sebanyak 4 orang
3. Kepala Bagian sebanyak 54 orang
4. Staff Golongan II sebanyak 289 orang
5. Karyawan Golongan I sebanyak 32 orang

Untuk lebih jelasnya gambaran keadaan atau jumlah personil yang ada pada NV. Hadji Kalla adalah seperti pada tabel 1.

### B. Sistem Recruitment Karyawan

Dalam menerima karyawan NV. Hadji Kalla menggunakan cara sebagai berikut:

1. Pertama-tama manajer mengajukan permintaan pegawai yang ditujui oleh Direksi, lengkap dengan ringkasan tugas kewajiban. Prosedur ini harus ada sebelum ada langkah kedua dan seterusnya dilaksanakan.
2. Kemudian Departemen PSDM akan membuat rencana recruitment yang akan dijalankan seperti :
  - Melalui iklan

- Presentasi di fakultas / lembaga pendidikan
  - Diambil dari short list pelamar yang masuk
  - Pemantauan sistem magang dan graduate trainee yang ada
3. PSDM membuat skedul kerja mulai dari wawancara awal test, test tertulis, psikotest, test kesehatan dan wawancara akhir.
  4. Untuk yang lolos seleksi, membuat kontrak permagangan, kontrak kerja atau SK pengangkatan untuk calon karyawan yang sudah punya pengalaman kerja potensial
  5. Penilaian prestasi oleh manajer yang bersangkutan setelah tiga bulan masa permagangan atau masa percobaan.

NV. HADJI KALLA  
KEADAAN PERSONIL

NO.	URAIAN	KLASIFIKASI MENURUT JABATAN				KARY. GOL>I	JUMLAH
		MAN. DIV	ASS MAN	KA BAG	STAF GOL>II		
1.	DIREKSI DAN SEKRETARIS	2	2	1	1	0	6
2.	BUSINESS DEV. & BPI	2	0	0	5	0	7
3.	DIV. ADM UMUM & PERS	3	0	10	10	0	23
4.	DIV. KEU	3	1	10	16	1	29
5.	DIV. PERD. UMUM	2	0	2	9	0	13
6.	DIV. PERD. ASPAL	1	0	2	6	1	10
7.	DEPT. TOYOTA SALES	1	1	4	14	4	24
8.	DEPT. TOYOTA SERVICE	2	0	3	84	4	93
9.	DEPT. TOYOTA PART	1	0	3	18	0	22
10.	EMKL KALLA RAYA	1	0	1	1	0	3
11.	PO. C. BONE	0	0	1	11	0	12
12.	CAB. UTAMA U. PANDANG	1	0	2	6	1	10
13.	CAB. PALU	1	0	2	20	0	23
14.	CAB. KENDARI	1	0	2	13	1	16
15.	CAB. PARE-PARE	1	0	0	15	2	18
16.	PERW. POLMAS	0	0	1	3	1	5
17.	PERW. PALOPO	0	0	1	4	0	5
18.	PERW. SOPPENG	0	0	1	3	1	5
19.	PERW. SENKANG	0	0	1	7	0	8
20.	PERW. BULUKUMBA	0	0	1	4	1	6
21.	PERW. BONE	0	0	1	15	1	16
22.	PERW. SIDRAP	0	0	1	6	0	7
23.	PERW. PINRANG	0	0	1	2	0	3
24.	PERW. TATOR	0	0	1	2	0	3
25.	PERW. POSO	0	0	1	2	0	3
26.	PERW. KOLAKA	0	0	0	1	0	1
27.	SUBPERWAK. MANGKUTANA	0	0	0	2	0	2
28.	SUBPERWAK. BAU-BAU	0	0	0	1	0	1
29.	SUBPERWAK. SULI	0	0	0	1	0	1
30.	SUBPERWAK. SINJAI	0	0	0	1	0	1
31.	SUBPERWAK. BARRU	0	0	0	1	0	1
32.	SUBPERWAK. ENREKANG	0	0	0	1	0	1
33.	SUBPERWAK. MAMUJU	0	0	0	1	0	1
34.	SUBPERWAK. LUWUK	0	0	0	1	0	1
		22	4	54	289	32	401

Sumber : NV. HADJI KALLA

## BAB V

### ANALISIS PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN PADA PERUSAHAAN NV. HADJI KALLA TRD. COY.

Dalam bab ini akan dibahas mengenai analisis penerapan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy. Ujung Pandang

Ada lima syarat akuntansi pertanggungjawaban yaitu :

1. Struktur organisasi yang menetapkan secara tegas wewenang dan tanggungjawab dari setiap tingkatan manajemen
2. Penyusunan anggaran untuk setiap tingkatan manajemen
3. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat tidaknya dikendalikan oleh manajemen tertentu dalam organisasi
4. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi
5. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggung jawab

#### 5.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi pada hakekatnya ditujukan untuk mencapai tujuan organisasi. Struktur organisasi sangat penting didalam menetapkan secara tegas wewenang dan tanggung jawab dari setiap tingkatan manajemen dalam suatu perusahaan, karena akan mencerminkan pembagian wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian serta hubungan komando dan koordinasi antara jabatan yang ada dalam perusahaan.

Struktur organisasi memberikan gambaran tentang siapa yang bertanggung jawab dan atas apa yang dipertanggungjawabkan. Tanggung jawab yang dimaksud adalah seperti tanggung jawab atas terjadinya biaya oleh setiap departemen dan bagian.

Adapun tugas dan susunan masing-masing personil dari perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy. dapat diuraikan sebagai berikut :

#### A. Direktur Utama

- Memimpin dan menentukan kebijaksanaan ( policy ) tata tertib perusahaan
- Mengurus dan menjaga perusahaan, menetapkan tata tertib serta cara menjalankan perusahaan
- Mengusahakan hubungan yang baik antara perusahaan dengan pemerintah serta masyarakat setempat
- Mengusahakan rencana anggaran pendapatan dan belanja tahunan perusahaan
- Membuat kebijaksanaan perusahaan mengenai pemasaran dan penjualan mobil yang akan dijual

#### B. Corporate Planning dan Internal Audit

- Membantu manajemen dalam penentuan standar dari keinginan untuk mengukur ketetapan dan rencana kegiatan
- Membantu manajemen dan divisi lain dalam perencanaan keuangan
- Membantu manajemen untuk mengembangkan pasar
- Membantu manajemen dalam memilih dan mencari pasar
- Membantu manajemen dalam penentuan tujuan / sasaran perusahaan dan dalam memperbaiki kondisi perusahaan serta rencana lainnya yang sifatnya menyeluruh
- Membantu dan meninjau sistem pengendalian intern dan membantu melindungi



harta milik perusahaan

- Memimpin dan mengadakan pemeriksaan (audit) secara sistematis, melaporkan kesimpulan dan rekomendasi kepada manajemen (direktur)

#### C. Sekretaris Perusahaan

- Bertanggung jawab atas segala izin yang menyangkut perusahaan
- Mengambil alih semua pekerjaan yang tidak dikerjakan oleh divisi lain
- Mengatur jadwal direktur utama, termasuk tamu - tamu dan karyawan yang harus diterima direktur
- Menginformasikan ke direktur tentang waktu, tanggal dan hari - hari dari undangan pertemuan, seminar, diskusi dan lain-lain baik intern maupun ekstern

#### D. Manajer Administrasi Umum dan Personalia

- Bertanggung jawab penuh terhadap segala tugas dan kewajiban divisi
- Mengkoordinasikan, mengawasi, memimpin dan bertanggung jawab atas kelancaran pekerjaan bagian-bagian dibawah lingkungannya
- Membuat suatu sistem pengarsipan surat-surat yang lebih baik, memudahkan mendapatkan informasi, baik yang lalu maupun yang baru diperoleh
- Mengusahakan kesejahteraan para karyawan
- Bertanggung jawab atas kelancaran pelaksanaan administrasi
- Mengusahakan peningkatan mutu personil/karyawan sesuai dengan peningkatan dan kemajuan dalam dunia usaha
- Menyiapkan segala kebutuhan rumah tangga saat dibutuhkan
- Mengadakan pemeliharaan-pemeliharaan terhadap seluruh inventaris kantor





#### E. Manajer Divisi Keuangan dan Pembukuan bertugas

- Memimpin dan mengkoordinir fungsi - fungsi yang tergabung ke dalam 3 departemen yaitu :
  - a. Departemen Keuangan
  - b. Departemen Pembukuan
  - c. Departemen Kredit
- Bertanggung jawab kepada direksi
- Membantu direksi dalam menentukan kebijaksanaan keuangan, kebijaksanaan piutang dan administrasi termasuk menyiapkan rencana budget
- Menyelesaikan urusan - urusan kebijaksanaan keuangan dengan pihak bank
- Menerima dan mengesahkan setiap DO penjualan barang dagangan
- Menerima dan mengesahkan setiap order pembelian
- Menerima dan mempelajari laporan - laporan yang disampaikan oleh departemen-departemen yang di pimpinnya sebelum iteruskan kepada direksi
- Menandatangani laporan-laporan yang akan disampaikan kepada direksi
- Memerintahkan pelaksanaan penyeteroran
- Memerintahkan dan menandatangani permintaan untuk mengadakan perjalanan dinas dilingkungan divisi keuangan
- Menandatangani surat - surat yang akan dikirim keluar divisi keuangan dan pembukuan.

#### F. Manajer Divisi Toyota

- Bertanggung jawab pada direktur dalam hal tugas perencanaan, pemasaran, penjualan, penyediaan dan menjalankan misi penjualan secara umum

- Berupaya mensukseskan/memberikan laba yang besar dan mencapai pembeli yang sebanyak-banyaknya
- Memelihara langganan (consumer tation), karena hampir semua pembeli adalah pembeli berulang
- Membantu direktur dalam menetapkan harga jual dan mengatur semua kegiatan yang mengarah pada peningkatan kualitas penjualan, baik suku cadang maupun kendaraan termasuk upaya peningkatan service
- Mengadakan hubungan kerja sama dengan semua dealer khususnya PT. Toyota Astra Motor sendiri.

#### G. Manajer Divisi Perdagangan Umum

Tugas utama manajer ini adalah meningkatkan penjualan dan mencari pasar baru sebagai tugas tambahan adalah :

- Mengatur dan menetapkan rencana promosi
- Memperbaiki dan meningkatkan hubungan kerja sama dengan instansi pemerintah, swasta dan perorangan
- Mengadakan penelitian pencatatan mengenai perkembangan perekonomian khususnya yang menjadi kegiatannya

#### H. Manajer Divisi Perdagangan Aspal

Tugas utama manajer divisi perdagangan aspal tidak jauh berbeda dengan tugas dari manajer perdagangan umum yaitu khusus untuk menangani penyaluran dan penjualan aspal curah, maka didirikanlah PT. BUMI SARANA UTAMA pada tanggal 7 Desember 1988 yang operasinya berpusat di Pare-Pare. Perusahaan ini secara khusus mendukung pengadaan dan penyaluran aspal curah untuk kebutuhan PT. Bumi Karsa



khususnya dan perusahaan lain umumnya bagi pembangunan jalan di Sulawesi Selatan dan beberapa propinsi lainnya di Indonesia Bagian Timur.

Perusahaan ini juga menyalurkan aspal drum yang dimpor oleh NV. Hadji Kalla kepada perusahaan yang membutuhkan dan juga menyalurkan kebutuhan pemerintah.

Pada skema 5-1 sampai 5-4 menggambarkan tingkatan pertanggungjawaban pada setiap divisi mulai dari staf hingga ke Direktur Pemasaran, hal ini dimaksudkan untuk menunjukkan hirarki dari tingkatan pertanggungjawaban yang ada.

## 5.2. Evaluasi Struktur Organisasi

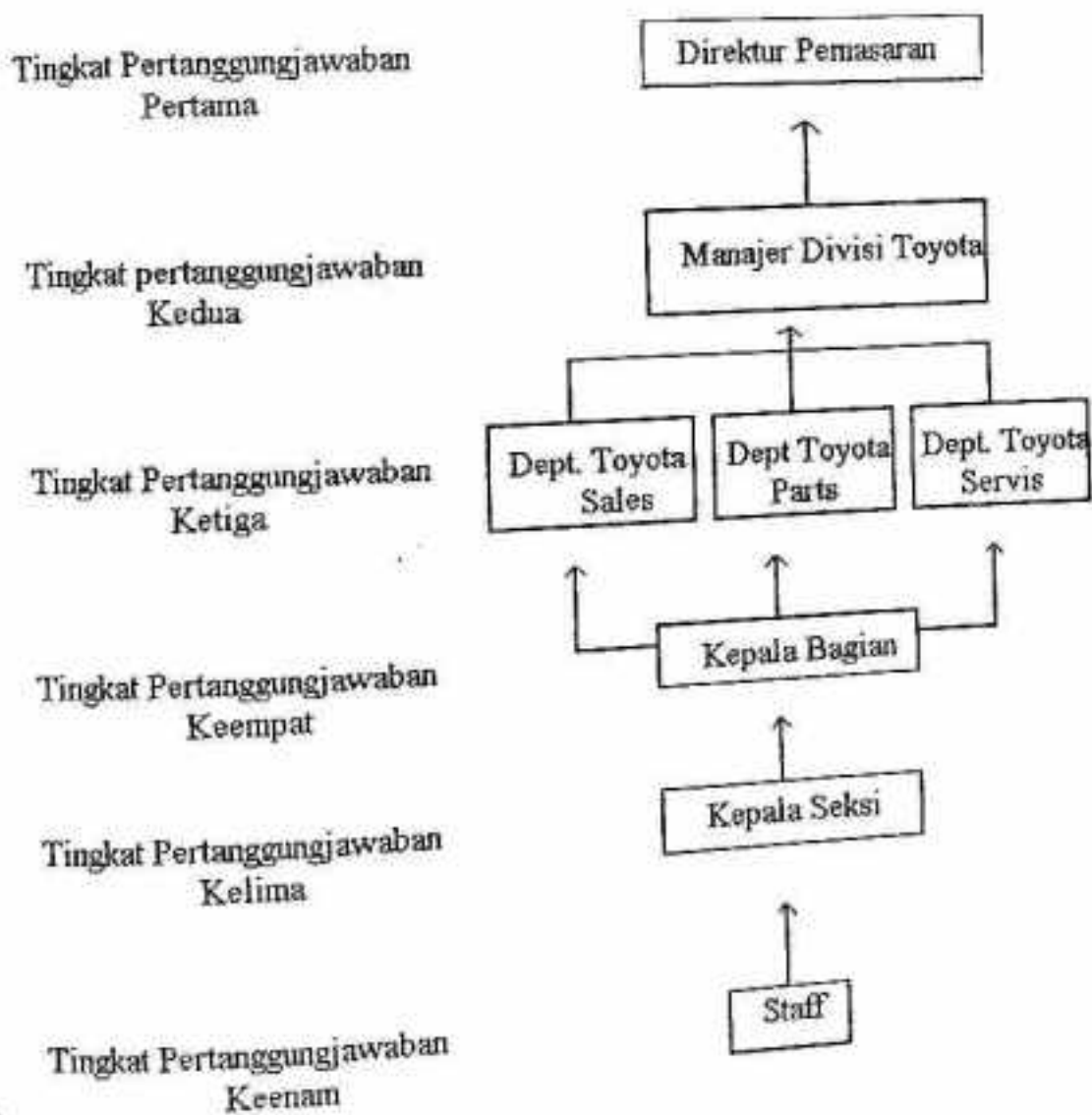
Setiap Manajer Divisi mendelegasikan wewenangnya kepada setiap kepala departemen, demikian pula setiap kepala departemen mendelegasikan wewenangnya kepada kepala bagian selanjutnya dari kepala bagian ke kepala seksi dan dari kepala seksi dilanjutkan ke staf berdasarkan fungsi dan tugasnya menurut jenjang organisasi yang ada dalam perusahaan, sehingga hubungan antara komando dan koordinasi pada setiap departemen dan bagian dapat mencerminkan pembagian wewenang dan tanggung jawab untuk masing masing bagian.

Dengan adanya pembagian kerja yang jelas serta struktur pertanggungjawaban yang membagi pusat-pusat pertanggungjawaban menurut fungsinya, maka struktur organisasi Divisi Toyota Sales, Divisi Perdagangan Umum, Divisi Perdagangan Aspal, Divisi Keuangan dan Divisi Personalia pada NV. Hadji Kalla Trd. Coy. Telah mendukung Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban

## SKEMA 5-1

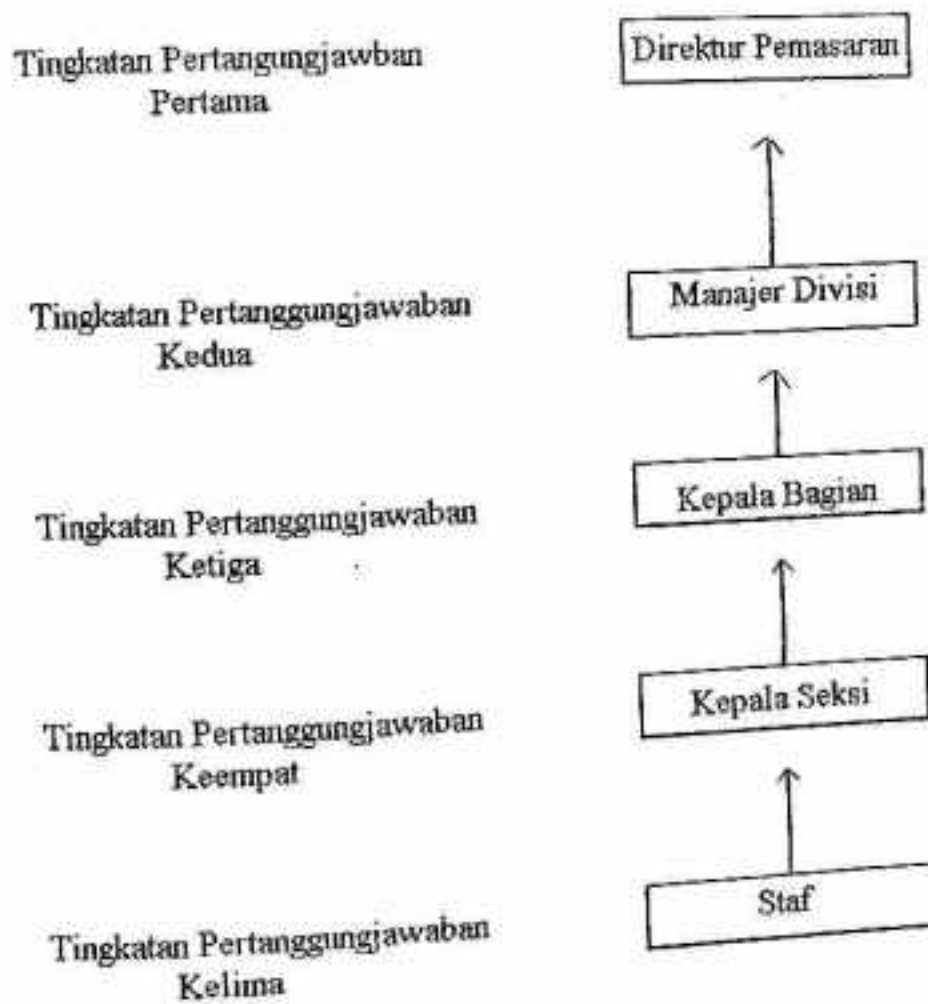
## TINGKATAN PERTANGGUNGJAWABAN PADA DIVISI TOYOTA

NV. HADJI KALLA TRD. COY.



Sumber : NV. Hadji Kalla

SKEMA 5 - 2  
TINGKATAN PERTANGGUNGJAWABAN PADA DIVISI  
PERDAGANGAN UMUM DAN PERDAGANGAN ASPAL  
NV. HADJI KALLA TRD. COY.

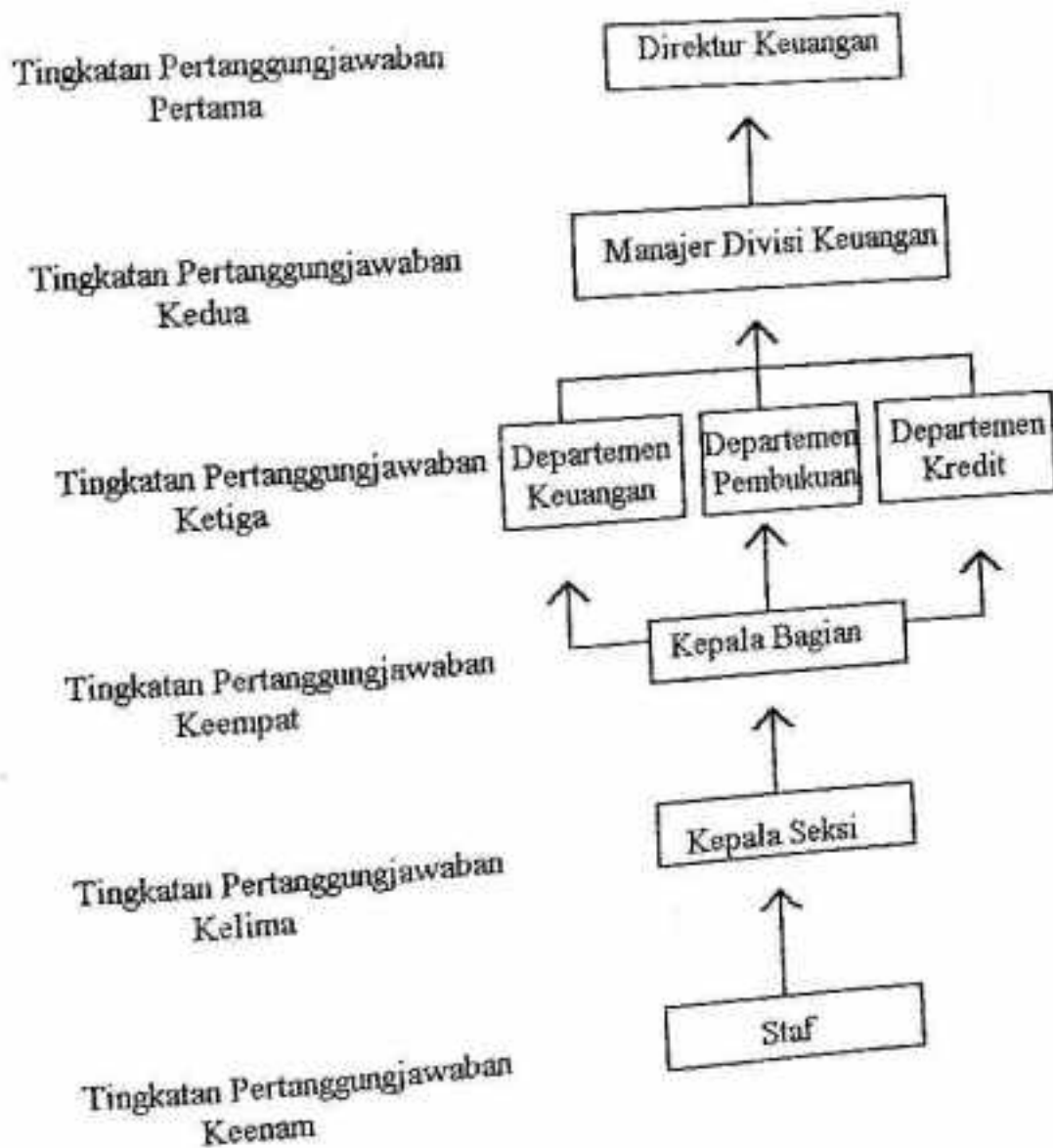


Sumber : NV. Hadji Kalla

## SKEMA 5 - 3

## TINGKATAN PERTANGGUNGJAWABAN PADA DIVISI KEUANGAN

NV. HADJI KALLA TRD. COY

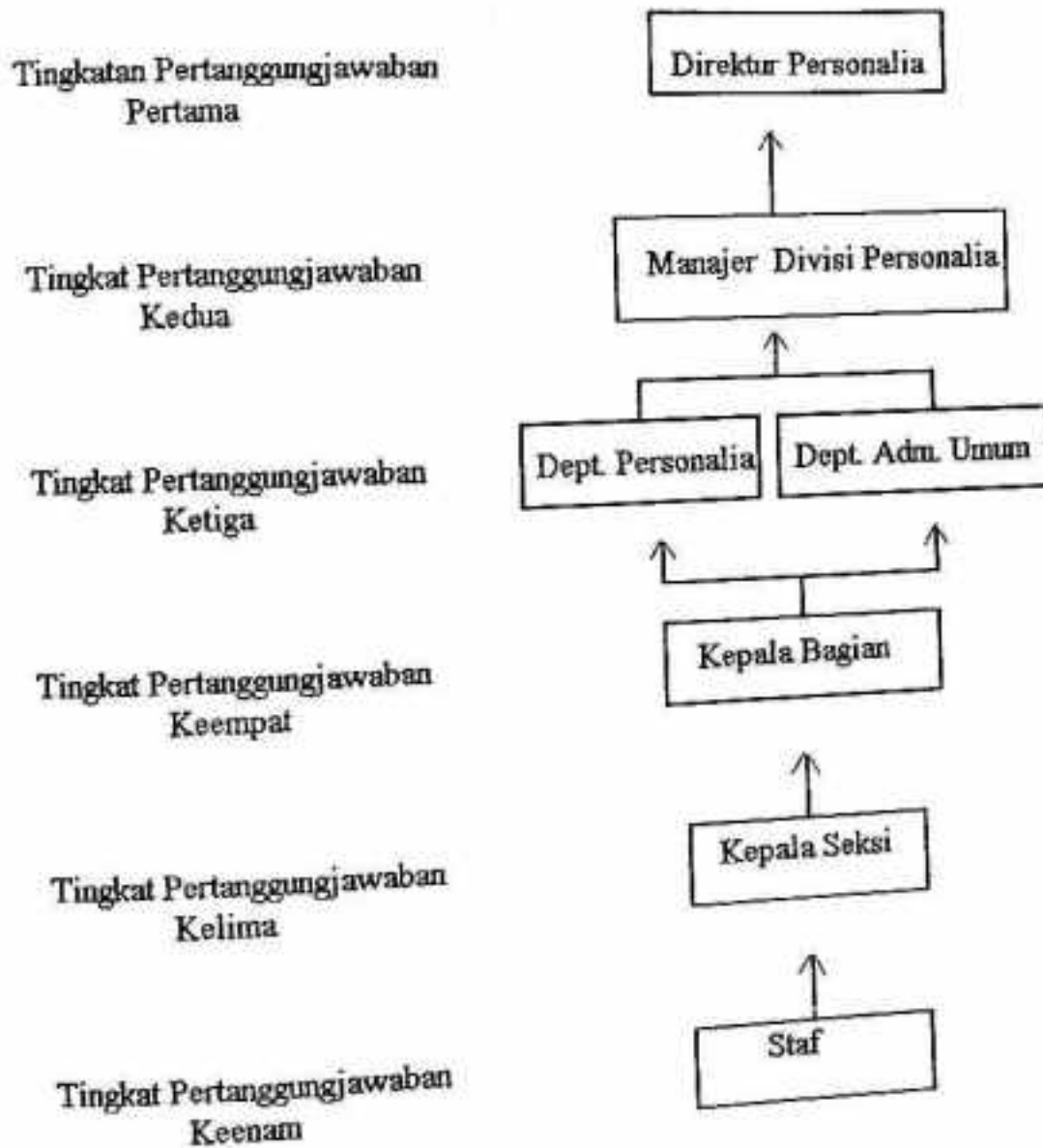


Sumber : NV. Hadji Kalla

## SKEMA 5 - 4

## TINGKATAN PERTANGGUNGJAWABAN PADA DIVISI PERSONALIA

NV. HADJI KALLA TRD. COY



Sumber : NV. Hadji Kalla



### 5.3 Sistem Anggaran Biaya Perusahaan

Anggaran bagi perusahaan adalah pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan selama periode anggaran tersebut yang dijabarkan dalam bentuk moneter. Selain sebagai alat perencanaan dan pengendalian operasi juga digunakan untuk kepentingan penilaian prestasi kerja divisi dengan jalan membandingkan anggaran dan aktualisasinya.

#### 5.3.1. Ketentuan Anggaran Perusahaan NV. Hadji Kalla Trd. Coy.

Ketentuan Pengeluaran Kerja yaitu :

- a. Jumlah - jumlah yang dimuat dalam anggaran biaya kantor cabang / perwakilan NV. Hadji Kalla Trd. Coy. Merupakan batas tertinggi untuk masing - masing pos biaya. Besar maksimum yang dapat dikeluarkan ditentukan oleh kantor pusat yang berkedudukan di Ujungpandang.
- b. Kantor cabang / perwakilan tidak diperbolehkan melakukan tindakan yang mengakibatkan beban / biaya dimana untuk itu tidak tersedia dana dalam anggaran.
- c. Kantor cabang / perwakilan tidak diperbolehkan melakukan pengeluaran atas beban anggaran biaya untuk tujuan lain dari yang telah ditentukan.

#### 5.3.2. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Perusahaan

Dalam penyusunan anggaran perusahaan, setiap divisi dilibatkan. Hal ini dilakukan dengan cara Divisi Keuangan (dalam hal ini adalah bagian anggaran) mengirimkan format usulan anggaran kepada tiap-tiap divisi. Format usulan anggaran tersebut akan menjadi usulan anggaran tiap divisi, dan ini harus diisi

oleh setiap divisi, dan kemudian dikembalikan ke divisi keuangan untuk diproses lebih lanjut.

Pada divisi keuangan inilah usulan anggaran tersebut diproses. Penyusunan anggaran itu dilakukan oleh sebuah komisi, yang dinamakan komisi anggaran. Tugas komisi anggaran ini adalah memberi bantuan teknis dan nasihat bagi masing-masing divisi. Komisi anggaran ini memberi pengarahannya serta melaksanakan prosedur-prosedur penyusunan anggaran berdasarkan kebijaksanaan perusahaan. Komisi ini yang akan mengkoordinasikan kegiatan perencanaan dan akan mengevaluasi serta meninjau kembali format anggaran yang telah diisi oleh setiap divisi, tujuannya untuk menilai apakah target yang ditetapkan oleh divisi itu realistis dan sinkron dengan target perusahaan secara keseluruhan.

Apabila ditemukan kesalahan dalam format anggaran yang diajukan, maka komite anggaran akan membicarakan dengan divisi yang bersangkutan menyangkut perbaikan yang perlu dilakukan. Jadi jelas bahwa inisiatif perencanaan berada pada departemen atau divisi, dan bukan pada komite anggaran yang hanya bertugas membantu dalam penyusunan anggaran.

Dalam proses penyusunan anggaran, komite anggaran dan para manajer divisi tetap berpatokan pada kebijaksanaan perusahaan dan tetap memperhatikan faktor-faktor seperti kondisi ekonomi, keadaan pasar dan pesaing, kondisi perusahaan, dan lain-lain.

Menurut penulis, prosedur penyusunan anggaran biaya untuk Divisi Keuangan (dalam hal ini sebagai salah satu contoh dari lima divisi yang ada) telah memenuhi persyaratan karena dilibatkannya departemen-departemen dalam

penyusunan anggaran biaya, demikian pula bila terjadi perubahan dalam usulan anggaran itu, terlebih dahulu dibicarakan dengan departemen yang bersangkutan melalui manajer divisi keuangan. Demikian pula bila terjadi pada Divisi Toyota Sales, Divisi Personalia, Divisi Perdagangan Umum dan Divisi Perdagangan.

Tabel 5 - 1 merupakan contoh format usulan anggaran yang dikirim oleh komisi anggaran kepada departemen - departemen yang di Divisi Keuangan. Isi format tersebut memuat Nama Perkiraan, Total (jumlah keseluruhan rencana biaya yang berasal dari penggabungan anggaran biaya departemen dan Divisi Keuangan), dan jumlah rencana biaya menurut departemen.

Tabel 5-1

NV. HADJI KALLA TRD. COY.

USULAN ANGGARAN

DIVISI KEUANGAN

TAHUN \_\_\_\_\_

NAMA REKENING	TOTAL	DIVISI KEU.	DEPT. KEU.	DEPT. PEMB.	DEPT. KREDIT
<b>BIAYA PEGAWAI</b>					
Gaji Pegawai					
Honoror					
Lembur					
Intensive					
T. Makan/minim					
T. Pengobatan					
T. Pendidikan					
Pakaian Dinas					
T. Asuransi					
<b>BIAYA KANTOR</b>					
Alat Tulis					
Komunikasi					
Rapat/ Jamuan					
Prj. Dinas					
Pajak / Iuran					

Sewa Gedung					
Konsultan					
Rupa- Rupa					
<b>BIAYA PENJUALAN</b>					
Research					
Iklan					
Reprentative					
Promosi					
Tender					
Garansi Penjualan					
Lain-lain					
<b>BIAYA UMUM</b>					
LISTRİK / Air					
Koran / Majalah					
Bahan Bakar					
Asr. Gedung					
Asr. Kendaraan					
Asr. Inventaris					
Peml. Gedung					
Peml. Kendaraan					
Peml. Inventaris					
<b>TOTAL</b>					



Dengan menggunakan format anggaran sesuai dengan contoh tersebut, maka setiap tingkatan pertanggungjawaban yang ada akan melakukan penyusunan anggaran, sehingga persyaratan dari penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang kedua akan terpenuhi.

### 5.3.3. Penggolongan Biaya Berdasarkan Dapat Tidaknya Dikendalikan Oleh Manajer Pusat Pertanggungjawaban

Telah dijelaskan bahwa biaya yang terkendalik dari suatu pusat pertanggungjawaban adalah biaya yang besar kecilnya dapat diubah atau dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban itu sendiri dalam jangka waktu tertentu, sedangkan biaya yang tidak terkendalik adalah biaya yang besar kecilnya tidak dapat dipengaruhi oleh manajer pusat pertanggungjawaban dalam jangka waktu tertentu.

Penggolongan biaya berdasarkan dapat tidaknya dikendalikan oleh suatu manajer divisi pada NV. Hadji Kalla Trd, Coy. belum ada, karena seluruh biaya-biaya yang terjadi pada divisi tersebut dibebankan seluruhnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada perusahaan NV. Hadji Kalla pemisah biaya antara biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendali belum dilaksanakan.

### 5.4. Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi

Telah dijelaskan bahwa Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban adalah sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya yaitu dengan cara menggolongkan, mencatat, dan meringkaskan biaya-biaya dalam hubungannya

dengan tingkatan manajemen yang bertanggung jawab. Tujuannya adalah untuk mempermudah penyampaian informasi atas aktivitas perusahaan kepada manajemen yang kemudian akan digunakan oleh manajemen dalam mencapai berbagai tujuan, diantaranya adalah untuk tujuan pengendalian biaya. Oleh karena itu aktivitas operasi perusahaan akan menimbulkan biaya-biaya, maka biaya-biaya itu harus diakumulasikan, dikelompokkan, serta dilaporkan kepada manajemen.

Penyusunan bagan perkiraan NV. Hadji Kalla didasarkan pada penyusunan laporan keuangan perusahaan. Bagan perkiraan neraca berisikan perkiraan-perkiraan yang disusun berdasarkan likuiditas masing-masing, sedangkan perkiraan rugi laba terdiri atas perkiraan yang berhubungan dengan pendapatan dan biaya sesuai dengan aktivitas operasi perusahaan.

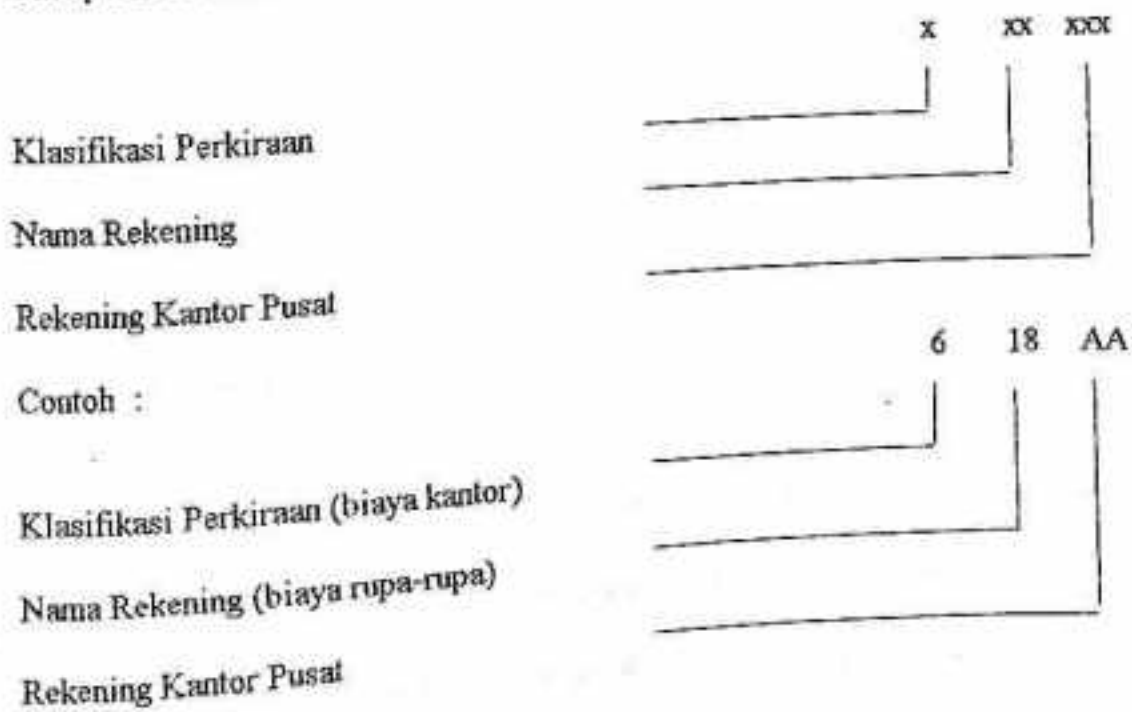
Bagan perkiraan neraca dan rugi laba yang disusun dan dikelompokkan menurut:

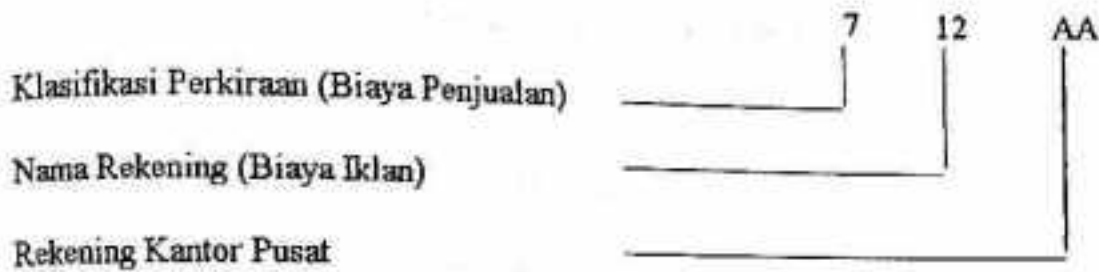
- Aktiva (1)
  1. Aktiva Lancar (12)
  2. Aktiva Tetap (12)
  3. Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap (13)
  4. Aktiva Lain-lain (14)
- Hutang (2)
  5. Hutang Lancar (21)
  6. Hutang jangka Panjang (22)
  7. Hutang Lain-Laian (23)
- Modal dan Laba (3)



1. Modal (31)
2. Laba (32)
  - Pendapatan (4)
    1. Pendapatan Usaha (41)
    2. Pendapatan Non Operasi (42)
    3. Harga Pokok Penjualan (43)
  - Biaya - Biaya
    1. Biaya Pegawai (S1) dan (S2)
    2. Biaya Kantor (61)
    3. Biaya Penjualan (71)
    4. Biaya Administrasi Umum (81) (85) (86) (87) (88)
    5. Biaya Non Operasi (91)

Cara pemberian kode rekening biaya adalah sebagai berikut :

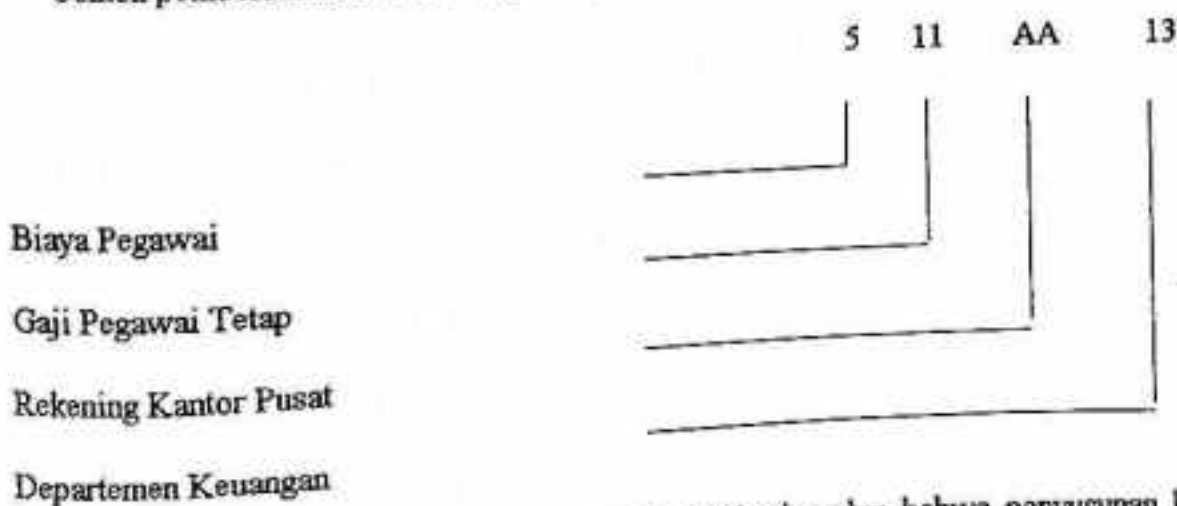




Adapun perkiraan rekening buku pembantu biaya disusun berdasarkan atas :

1. Direksi yakni Direktyur Utama, Direktur Pemasaran, dan Direktur Keuangan, Administrasi Umum dan PSDM.
2. Sekertaris yang terdiri atas Sekertaris Direktur Utama, Badan Internal Audit, Coorparate Planning, Sekertaris Direktur Pemasaran, dan Sekertaris Direktur Keuangan, Administrasi Umum dan Personalia.
3. Divisi - divisi yaitu Divisi Keuangan, Divisi Perdagangan Aspal, Perdagangan Umum, Divisi Toyota, Administrasi Umum dan Personalia.

Contoh pemberian kode rekening buku pembantu biaya adalah sebagai berikut :

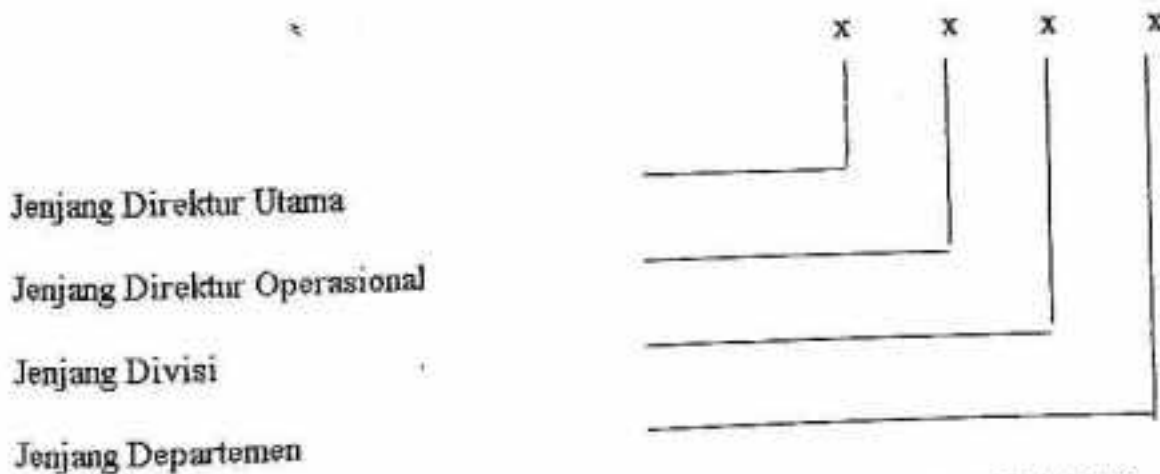


Dari hasil penjelasan di atas, penulis berkesimpulan bahwa penyusunan kode rekening di atas belum bisa memenuhi persyaratan Akuntansi Pertanggungjawaban, karena

1. Kode rekening tidak menggambarkan tongkatan manajemen dalam perusahaan.

2. Kode rekening tidak menunjukkan hirarki pusat pertanggungjawaban dan tingkatan pertanggungjawaban dalam perusahaan.
3. Pemberian kode rekening itu tidak memisahkan antara biaya yang terkendali dengan biaya yang tidak terkendalkan.

Perbaikan yang disarankan terhadap sistim pengkodean rekening untuk tujuan pengklasifikasikan biaya menurut tingkat manajemen atau hirarki organisasi adalah sebagai berikut :



Pengkodean rekening tersebut jika diterapkan pada perusahaan NV. Hadji

Kalla adalah sebagai berikut :

I. Direktur Utama	30000
II. Direktur KBU / Umum / PSDM	32000
a. Divisi Keuangan	32100
- Departemen Keuangan	32113
- Departemen Pembukuan	32113
- Departemen Kredit	32113
b. Divisi Personalia	32215
- Departemen Personalia	32215

- Departemen Administrasi Umum	32214
III. Direktur Pemasaran	31000
a. Divisi Toyota	31100
- Departemen Toyota Sales	31112
- Departemen Toyota Part	31131
- Departemen Toyota Servis	31151
b. Divisi Perdagangan Umum	31200
c. Divisi Perdagangan Aspal	31300

Dengan demikian jika diterapkan dalam pemberian kode rekening biaya akan tampak sebagai berikut :

Klasifikasi Perkiraan

Pusat Pertanggungjawaban

Jenis Biaya

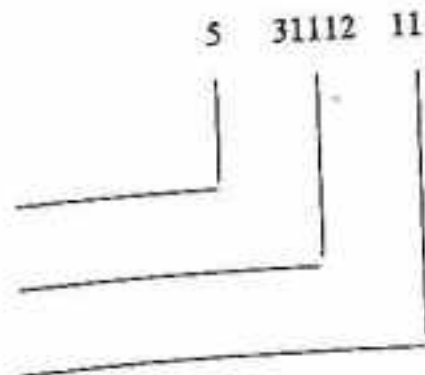
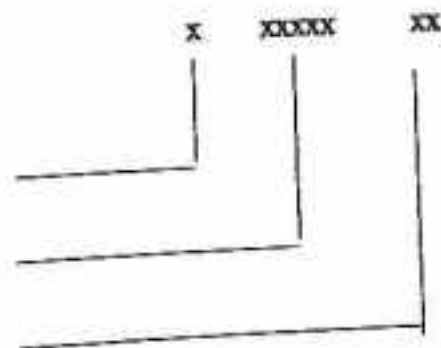
Contoh :

1. Divisi Toyota Sales

Biaya Pegawai

Dept. Toyota Sales

Gaji Pegawai Tetap



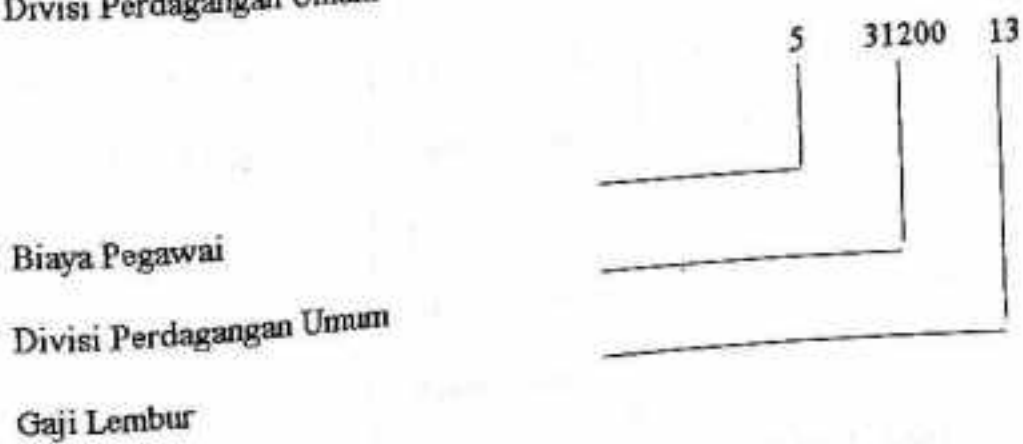
## 2. Divisi Keuangan



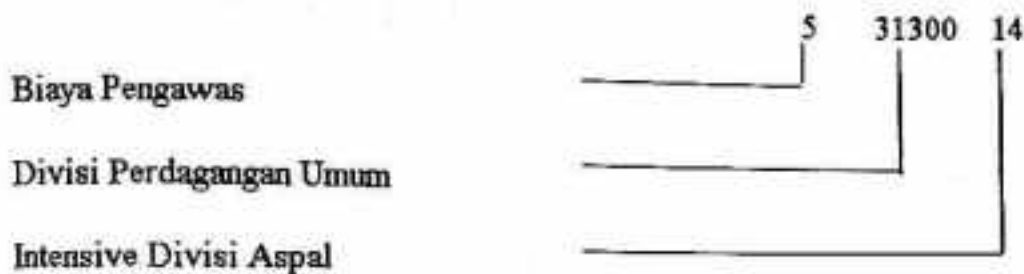
## 3. Divisi Administrasi Umum



## 4. Divisi Perdagangan Umum



## 5. Divisi Perdagangan Aspal



Model rekening yang diusulkan seperti pada tabel 5-2 sebagai berikut :

Tabel 5 - 2

## Daftar Nomor Perkiraan Wilayah Ujung Panadang

No. Urut	Nomor Rekening	Gol. Perkiraan	Nama Perkiraan
1.	53111211	Biaya Pegawai	Gaji Pegawai T. Sales
2.	53211311	Biaya Pegawai	Gaji Pegawai Adm. Keuangan
3.	53221511	Biaya Pegawai	Gaji Pegawai Adm. Personalia
4.	53120011	Biaya Pegawai	Gaji Pegawai Perd. Umum
5.	53130011	Biaya Pegawai	Gaji Pegawai Div, Aspal
6.	53111212	Biaya Pegawai	Gaji Honorer T. Sales
7.	53211312	Biaya Pegawai	Gaji Honorer Adm. Keuangan
8.	53221512	Biaya Pegawai	Gaji Honorer Adm. Personalia
9.	53120012	Biaya Pegawai	Gaji Honorer Perd. Ummn
10.	53130012	Biaya Pegawai	Gaji Honorer Div. Aspal
11.	53111213	Biaya Pegawai	Gaji Lembur T. Sales
12.	53211313	Biaya Pegawai	Gaji Lembur Adm. Keuangan

13.	53221513	Biaya Pegawai	Gaji Lembur Adm. Personalia
14.	53120013	Biaya Pegawai	Gaji Lembur Perd. Umum
15.	53130013	Biaya Pegawai	Gaji Lembur Div. Aspal
16.	53111214	Biaya Pegawai	Intensive Toyota Salas
17.	53211314	Biaya Pegawai	Intensive Adm. Keuangan
18.	53221514	Biaya Pegawai	Intensive Adm. Keuangan
19.	53120014	Biaya Pegawai	Intensive Perd. Umum
20.	53130014	Biaya Pegawai	Intensive Div. Aspal
21.	53111215	Biaya Pegawai	Biaya Makan/Minum T. Sales
22.	32211315	Biaya Pegawai	Biaya Maka/Minum Adm. Keuangan
23.	53221515	Biaya Pegawai	Biaya Makan/Minum Adm. Keuangan
24.	53120015	Biaya Pegawai	Biaya Mkn/Mn Adm Personalia
25.	53130015	Biaya Pegawai	Biaya Mkn/Mn Perd. Umum
26.	53111216	Biaya Pegawai	B. Pengobatan T. Sales
27.	53211316	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Adm. Keuangan
28.	53221516	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Adm. Personalia
29.	53120016	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Perd. Umum
30.	53130016	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Divisi Aspal
31.	53111217	Biaya Pegawai	B. Pendidikan Toyota Sales
32.	53211317	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Adm. Keuangan
33.	53221517	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Adm. Personalia
34.	53120017	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Perd. Umum
35.	53130017	Biaya Pegawai	B. Pengobatan Div. Aspal



36.	53111218	Biaya Pegawai	Pakaian Dinas T. Sales
37.	53211318	Biaya Pegawai	Pakaian Dinas Adm. Keuangan
38.	53221518	Biaya Pegawai	Pakaian Dinas Adm. Personalia
39.	53120018	Biaya Pegawai	Pakaian Dinas Perd. Umum
40.	53130018	Biaya Pegawai	Pakaian Dinas Div. Aspal
41.	53111219	Biaya Pegawai	Tunj. Asuransi T. Sales
42.	53211319	Biaya Pegawai	Tunj. Asuransi Adm. Keuangan
43.	53221519	Biaya Pegawai	Tunj. Asuransi Adm. Personalia
44.	53120019	Biaya Pegawai	Tunj. Asuransi Perd. Umum
45.	53130019	Biaya Pegawai	Tunj. Asuransi Div. Aspal
46.	53111220	Biaya Pegawai	Tunj. Transport T. Sales
47.	53211320	Biaya Pegawai	Tunj. Transport Adm. Keuangan
48.	53221520	Biaya Pegawai	Tunj. Transport Adm. Personalia
49.	53120020	Biaya Pegawai	Tunj. Transport Perd. Umum
50.	53130020	Biaya Pegawai	Tunj. Transport Div. Aspal
51.	63111211	Biaya Kantor	Alat Tulis T. Sales
52.	63211311	Biaya Kantor	Alat Tulis Adm. Keuangan
53.	63221511	Biaya Kantor	Alat Tulis Adm. Personalia
54.	63120011	Biaya Kantor	Alat Tulis Perd. Umum
55.	63130011	Biaya Kantor	Alat Tulis Div. Aspal
56.	63111212	Biaya Kantor	Biaya Komunikasi T. Sales
57.	63211312	Biaya Kantor	Biaya Komunikasi Adm. Keuangan
58.	63221512	Biaya Kantor	Biaya Komunikasi Adm. Personalia

59.	63120012	Biaya Kantor	Biaya Komunikasi Perd. Umum
60.	63130012	Biaya Kantor	Biaya Komunikasi Div. Aspal
61.	63111213	Biaya Kantor	Biaya Rapat T. Sales
62.	63211313	Biaya Kantor	Biaya Rapat Adm. Keuangan
63.	63221513	Biaya Kantor	Biaya Rapat Adm. Personalia
64.	63120013	Biaya Kantor	Biaya Rapat Perd. Umum
65.	63130013	Biaya Kantor	Biaya Rapat Div. Aspal
66.	63111214	Biaya Kantor	B. Perjalanan Dinas T. Sales
67.	63211314	Biaya Kantor	B. Perjalanan Dn. Adm. Keuangan
68.	63221514	Biaya Kantor	B. Perjalanan Dn. Adm. Personalia
69.	63120014	Biaya Kantor	B. Perjalanan Dn. Perd. Umum
70.	63130014	Biaya Kantor	B. Perjalanan Dn. Divisi Aspal
71.	63111215	Biaya Kantor	Pajak / Iuran T. Sales
72.	63211315	Biaya Kantor	Pajak / Iuran Adm. Keuangan
73.	63221515	Biaya Kantor	Pajak / Iuran Adm. Personalia
74.	63120015	Biaya Kantor	Pajak / Iuran Perd. Umum
75.	63130015	Biaya Kantor	Pajak / Iuran Div. Aspal
76.	63111216	Biaya kantor	Sewa Gedung T. Sales
77.	63211316	Biaya kantor	Sewa Gedung Adm. Keuangan
78.	63221516	Biaya Kantor	Sewa Gedung Adm. Personalia
79.	63120016	Biaya Kantor	Sewa Gedung Perd. Umum
80.	63130016	Biaya Kantor	Sewa Gedung Div. Aspal
81.	63111217	Biaya Kantor	B. Konsultan T. Sales

82.	63211317	Biaya Kantor	B. Konsultan Adm. Keuangan
83.	63221517	Biaya Kantor	B. Konsultan Adm. Personalia
84.	63120017	Biaya Kantor	B. Konsultan Perd. Umum
85.	63130017	Biaya Kantor	B. Konsultan Div. Aspal
86.	63111218	Biaya Kantor	B. Pembinaan T. Sales
87.	63211318	Biaya Kantor	B. Pembinaan Adm. Keuangan
88.	63221518	Biaya Kantor	B. Pembinaan Adm. Personalia
89.	63120018	Biaya Kantor	B. Pembinaan Perd. Umum
90.	63130018	Biaya Kantor	B. Pembinaan Div. Aspal
91.	73111211	Biaya Penjualan	B. Survey T. Sales
92.	73211311	Biaya Penjualan	B. Survey Adm. Keuangan
93.	73221511	Biaya Penjualan	B. Survey Adm. Personalia
94.	73120011	Biaya Penjualan	B. Survey Perd. Umum
95.	73130011	Biaya Penjualan	B. Survey Div. Aspal
96.	73111212	Biaya Penjualan	B. Iklan T. Sales
97.	73211312	Biaya Penjualan	B. Iklan Adm. Keuangan
98.	73221512	Biaya Penjualan	B. Iklan Adm. Personalia
99.	73120012	Biaya Penjualan	B. Iklan Perd. Umum
100.	73130012	Biaya Penjualan	B. Iklan Div. Aspal
101.	73111213	Biaya Penjualan	B. Presentasi T. Sales
102.	73211313	Biaya Penjualan	B. Presentasi Adm. Keuangan
103.	73221513	Biaya Penjualan	B. Presentasi Adm. Personalia
104.	73120013	Biaya Penjualan	B. Presentasi Perd. Umum

105.	73130013	Biaya Penjualan	B. Presentasi Div. Aspal
106.	73111214	Biaya Penjualan	B. Promosi T. Sales
107.	73211314	Biaya Penjualan	B. Promosi Adm. Keuangan
108.	73221514	Biaya Penjualan	B. Promosi Adm. Personalia
109.	73120014	Biaya Penjualan	B. Promosi Perd. Umum
110.	73130014	Biaya Penjualan	B. Promosi Div. Aspal
111.	73111215	Biaya Penjualan	Garansi Penjualan T. Sales
112.	73211315	Biaya Penjualan	Garansi Penjualan Adm. Keuangan
113.	73221515	Biaya Penjualan	Garansi Penjualan Adm. Personalia
114.	73120015	Biaya Penjualan	Garansi Penjualan Perd. Umum
115.	73130015	Biaya Penjualan	Garansi Penjualan Div. aspal
116.	73111216	Biaya Penjualan	B. Penj. Lain-lain T. Sales
117.	73211316	Biaya Penjualan	B. Penj. Lain-lain Adm. Keuangan
118.	73221516	Biaya Penjualan	B. Penj. Lain-lain Adm. Personalia
119.	73120016	Biaya Penjualan	B. Penj. Lain-lain Perd. Umum
120.	73130016	Biaya Penjualan	B. Penj. Lain-lain Div. Aspal

### 5.5. Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggung jawab

Laporan pertanggungjawaban biaya merupakan laporan untuk menilai tiap-tiap pusat pertanggungjawaban secara keseluruhan dalam hubungannya dengan pengeluaran biaya selama jangka waktu tertentu.

Laporan ini berisi jumlah anggaran biaya untuk periode waktu tertentu pada setiap Divisi. Dimana setiap pengeluaran biaya yang terjadi harus menunjukkan siapa yang harus bertanggung jawab terhadap terjadinya penyimpangan, dengan mudah dapat ditelusuri siapa yang harus bertanggung jawab.

Pada NV. Hadji Kalla, Divisi Keuangan (Dep. Kredit) setiap bulan membuat laporan anggaran biaya menurut divisi. Laporan inilah yang menjadi laporan pertanggungjawaban biaya divisi. Dasar pertimbangan yang digunakan dalam pembuatan anggaran biaya pada divisi keuangan antara lain :

1. Persaingan Pasar
2. Selera Masyarakat
3. Harga
4. Jumlah Penduduk

Langkah-langkah yang digunakan menyusun anggaran biaya :

1. Merekapitulasi seluruh data realisasi biaya dari seluruh divisi yang ada di NV. Hadji Kalla

2. Menentukan target anggaran biaya tahunan
3. Menentukan asumsi-asumsi anggaran

contoh asumsi :

- Kondisi ekonomi yang tidak berubah

Bentuk laporan tersebut tampak pada tabel 5 - 3 dan 5 - 4 dan cara penyusunan

anggaran pembelian tampak pada tabel 5 - 5.

Berdasarkan laporan anggaran yang ada penulis pendapat bahwa bentuk laporan,

isi laporan dan sasaran pelaporan biaya belum memenuhi persyaratan dalam menerapkan



Akuntansi Pertanggungjawaban, hal ini disebabkan :

1. Isi laporan hanya menampakkan anggaran biaya yang dianggarkan tanpa menampakkan realisasi anggaran akan selisihnya.
2. Sasaran pelaporan biaya tidak disesuaikan dengan tingkatan pertanggungjawaban yang ada.
3. Laporan ini memuat seluruh biaya yang akan terjadi pada setiap divisi tanpa menjelaskan antara biaya yang terkendali dengan yang tidak terkendali, maka laporan ini tidak mencerminkan prestasi manajer divisi.

Tabel 5 - 5 dan 5 - 6, adalah format laporan pertanggungjawaban biaya yang diusulkan oleh penulis. Laporan disesuaikan dengan tingkatan pertanggungjawaban yaitu Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran.



**NO. MADJI KOLLA**  
**LAWIRAN RUGI LABA**  
**PERIODE 31 DESEMBER 1997**

URAIAN	DIOISI			TOTAL
	TOYOTA SALES	PERD. UPTA	PERD. ASPOL	
Penjualan	169,308,888,265	4,113,434,983	1,764,619,861	169,266,893,829
Potongan Penjualan	5,907,624,948	-	76,438,888	6,084,063,948
Penjualan Bersih	154,400,375,325	4,113,434,983	1,688,219,861	160,202,830,899
H.P. Penjualan	135,759,961,884	1,696,487,885	1,629,066,894	139,085,214,903
Labu Kotor	18,640,413,521	2,417,827,818	58,363,767	21,115,775,106
Biaya-Biaya Controlable				
Biaya Pegawai	4,715,575,884	816,611,253	12,453,258	5,985,240,395
Biaya Kantor	2,191,710,539	383,788,984	8,327,758	2,573,827,281
Biaya Penjualan	1,988,874,213	284,148,168	6,538,288	2,279,560,669
Biaya Umum	623,607,764	267,765,023	3,088,688	994,461,475
Biaya Penyusutan	916,273,066	389,721,158	2,128,388	1,328,122,612
Biaya-biaya Uncontrolable				
Biaya Pegawai	2,125,698,258	188,258,358	7,538,888	2,321,475,504
Biaya Kantor	1,801,788,351	58,288,985	5,838,888	1,865,916,224
Biaya Penjualan	584,321,988	32,188,858	-	616,510,846
Biaya Umum	328,171,758	18,388,721	-	346,560,479
Labu Controllable	8,224,294,135	494,922,528	25,842,267	8,744,258,930
Labu Operasi	4,112,192,884	382,869,622	11,642,267	4,506,284,773
Pen & By Non Operasi	6,238,388,588	388,258,388	18,762,258	6,645,409,234
* Fend. Non Operasi	7,588,258,788	588,458,888	28,888,888	8,205,606,564
* Biaya Non Operasi	1,249,968,288	288,288,588	2,887,758	1,541,144,634
Labu Sebelum Pajak	18,362,753,384	682,319,322	38,484,517	19,083,557,223



**PT. HADJI KALLA**  
**PERBANDINGAN LABA RUGI 1996 - 1997**  
**PERIODE 31 DESEMBER 1997**

URAIAN	DIVISI TOYOTA SALES		DIVISI PERDAGANGAN UMUM	
	1997	1996	1997	1996
Penjualan	160.388.000,265	134.097.726,040	4.113.434,903	9.001.969,470
Kotongan Penjualan	5.987.624,940	3.740.085,019	-	-
Penjualan Bersih	154.400.375,325	130.357.641,021	4.113.434,903	9.001.969,470
H.P. Penjualan	135.759.961,804	113.236.122,439	1.696.407,085	5.944.515,251
Lab. Kotor	18.640.413,520	16.989.518,582	2.417.027,818	3.057.484,219
Biaya - Biaya Controlable				
Biaya Pegawai	4.715.575,004	3.600.500,250	1.115.074,754	856.681,253
Biaya Kantor	2.191.718,539	1.690.320,100	301.396,439	230.642,500
Biaya Penjualan	1.938.864,213	750.630,252	1.188.233,961	185.712,680
Biaya Umum	623.687,764	540.762,233	82.925,531	900.324,550
Biaya Penyusutan	946.273,866	350.200,150	596.094,716	285.321,280
Biaya - Biaya Incontrolable				
Biaya Pegawai	2.125.600,250	1.570.855,300	554.744,950	100.250,350
Biaya Kantor	1.081.700,351	963.651,642	87.848,709	50.200,985
Biaya Penjualan	584.321,960	428.300,550	156.021,430	32.100,850
Biaya Umum	320.178,750	300.780,200	19.398,550	10.300,721
Lab. Operasi	4.112.471,703	6.573.317,905	(2.400.846,202)	302.069,622
Pen. & By. Non Oper	6.250.300,500	300.250,300	18.762,250	228.752,750
• Pend. Non Oper	7.500.250,700	500.450,800	20.900,000	415.750,210
• By. Non Oper	1.249.950,200	200.200,500	2.037,750	186.997,460
Lab. Sebelum Pajak	10.362.772,203	11.293.918,155	(931.145,952)	936.611,760

	DIVISI PERDAGANGAN UMUM ASPAL	
	1997	1996
	1.764.649,861	4.006.641,124
	76.430,000	148.796,444
	1.688.219,861	3.857.844,680
	1.629.866,094	3.319.896,392
	52.353,767	539.948,288
	12.453,250	13.325,262
	8.357,750	9.575,200
	6.550,200	8.875,780
	3.800,000	7.200,250
	2.150,300	3.350,781
	7.550,000	9.780,000
	5.850,000	7.350,728
	-	2.350,650
	11.642,267	478.138,617
	18.762,250	21.582,390
	20.800,000	27.800,210
	2.037,750	6.217,820
	30.404,517	499.722,007

Dengan melihat Laporan Rugi/Laba diatas dapat dihitung :

Gross Margin Ratio :

$$\frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100 \%$$

Untuk divisi Toyota Sales :

$$\frac{18.640.413.520}{154.400.375.325} \times 100 \% = 12,07 \%$$

Untuk Divisi Perdagangan Umum :

$$\frac{2.417.027.818}{4.113.434.903} \times 100 \% = 58,76 \%$$

Untuk Divisi Perdagangan Aspal

$$\frac{58.353.767}{1.688.219.861} \times 100 \% = 3,46 \%$$

Net Margin Ratio :

Untuk divisi Toyota Sales :

$$\frac{10.362.772.203}{154.400.375.325} \times 100 \% = 6,71 \%$$

Gross Margin Ratio (By. Controllable)

Untuk Divisi Toyota Sales :

$$\frac{8,224,294,135}{154,488,375,325} \times 100 \% = 5 \%$$

Untuk Divisi Perdagangan Umum :

$$\frac{494,922,528}{4,113,434,983} \times 100 \% = 12 \%$$

Untuk Divisi Perdagangan Aspal :

$$\frac{25,842,267}{1,688,219,861} \times 100 \% = 18 \%$$

Operating Ratio (By. Controllable)

Untuk Divisi Toyota Sales :

$$\frac{146,176,881,198}{154,488,375,325} \times 100 \% = 95 \%$$

Untuk Divisi Perdagangan Umum :

$$\frac{3,618,512,375}{4,113,434,983} \times 100 \% = 88 \%$$

Untuk Divisi Perdagangan Aspal :

$$\frac{1,663,177,594}{1,688,219,861} \times 100 \% = 98 \%$$

Untuk divisi Perdagangan Umum :

$$\frac{602.319.922}{2.417.027.818} \times 100 \% = 24,92 \%$$

Untuk divisi Perdagangan Aspal :

$$\frac{30.404.517}{1.688.219.861} \times 100 \% = 1,8 \%$$

Operating Ratio :

$$\frac{\text{Harga Pokok Penjualan} + \text{By. Operasi}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100 \%$$

Untuk divisi Toyota Sales :

$$\frac{135.759.961.804 + 14.114.941.817}{154.400.375.325} \times 100 \% = 97,34 \%$$

Untuk divisi Perdagangan Umum :

$$\frac{1.696.407.085 + 2.114.958.196}{4.113.434.903} \times 100 \% = 92,66 \%$$

Untuk divisi Perdagangan Aspal :

$$\frac{1.629.866.094 + 46.711.500}{1.688.219.861} \times 100 \% = 99,3 \%$$

Operating ratio mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, sehingga ratio yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena berarti bahwa setiap rupiah penjualan yang terserap dalam biaya juga tinggi, dan yang tersedia untuk Laba kecil.

Dari hasil Analisa diatas penulis menarik kesimpulan bahwa aplikasi Akuntansi

pertanggungjawaban belum sempurna



Model laporan pertanggungjawaban biaya untuk tiap departemen terdiri atas nomor rekening, jenis biaya atau pusat pertanggungjawaban, jumlah biaya yang dianggarkan pada bulan itu, realisasi dan selisih yang terjadi. Kemudian kolom jumlah anggaran biaya yang ditetapkan samoai dengan bulan tertentu, realisasi dan selisihnya.

Dengan menggunakan format yang diusulkan itu, setiap departemen dapat langsung mengetahui selisih dari anggaran biayanya sehingga penelusuran penyebab selisih anggaran itu dapat diketahui dan juga dapat menilai prestasi yangdicapai pada bulan itu.

Hal ini berbeda dengan format anggaran biaya yang digunakan oleh perusahaan

selam ini. Pada format itu yang ada hanya jumlah biaya yang dianggarkan sedangkan jumlah realisasi anggaran sampai dengan bulan tertentu tidak dinampakkan.

Model laporan pertanggungjawaban biaya untuk Direktur Keuangan dan Direktur Pemasaran, terdiri atas : nomor pusat pertanggungjawaban, nama, pusat pertanggungjawaban, jumlah biaya yang akan dianggarkan, realisasi, serta selisih yang terjadi sampai bulan tertentu.

Dengan demikian laporan pertanggungjawaban biaya ini, setiap tingkat pertanggungjawaban dalam perusahaan akan menerima laporan sesuai dengan tingkatan pertanggungjawaban.

Tabel 5 - 6

DIREKTUR KEUANGAN  
 LAPORAN ANALISIS BIAYA  
 BULAN .... TAHUN ....  
 (DALAM RUPIAH)

NOMOR REKENING	JENIS BIAYA / PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN	BULAN INI		SD BULAN INI	
		ANGGARAN REALISASI	SELISIH	ANGGARAN REALISASI	SELISIH
32000	DIREKTUR KEUANGAN				
32113	DIVISI KEUANGAN				
32200	DIVISI PERSONALIA				
	TOTAL				

Tabel 5 - 8

**DIREKTUR PEMASARAN**  
**LAPORAN ANALISIS PENDAPATAN**  
**BULAN MEI TAHUN 1998**  
**(DALAM RUPIAH)**

NOMOR REKENING	SUMBER - SUMBER PENDAPATAN / PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN	BULAN INI		SD BULAN INI	
		PROYEKSI REALISASI	SELISIH	PROYEKSI PENDAPATAN	REALISASI SELISIH
	TOTAL				



Tabel 5 - 7

DIREKTUR PEMASARAN  
 LAPORAN ANALISIS BIAYA  
 BULAN Des. TAHUN 1998  
 (DALAM RUPIAH)

NOMOR REKENING	JENIS BIAYA / PUSAT PERTANGGUNGJAWABAN	BULAN INI		SD BULAN INI	
		ANGGARAN REALISASI	SELISIH	ANGGARAN REALISASI	SELISIH
31000	DIREKTUR PEMASARAN				
31100	DIVISI TOYOTA				
31200	DIVISI PERDAGANGAN UMUM				
31300	DIVISI PERDAGANGAN ASPAL				
	TOTAL				

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN - SARAN

#### 6.1. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan mengenai kemungkinan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada perusahaan NV. Hadji Kalla , maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Struktural organisasi yang dimiliki oleh perusahaan telah menetapkan secara tegas dan jelas wewenang dan tanggung jawab dari setiap tingkatan manajemen. Struktur organisasi ini lebih diperjelas lagi dengan adanya pembagian kerja (job description), sehingga masing - masing manajer pusat pertanggungjawaban beserta para bawahannya mengetahui tugas yang telah dilimpahkan kepadanya.
2. Pada setiap divisi, dalam menyusun anggaran biaya melibatkan setiap departemen, hal ini dapat kita lihat dari adanya anggaran biaya yang dimiliki oleh setiap departemen. Usulan anggaran biaya dikerjakan oleh masing-masing departemen dan diajukan ke bagian keuangan setelah disetujui oleh manajer divisi (persyaratan penerapan akuntansi pertanggungjawaban yang kedua telah terpenuhi)
3. Penggolongan biaya secara umum lebih diprioritaskan pada penyusunan laporan keuangan perusahaan dan pembebanan biaya dilakukan berdasarkan tempat terjadinya biaya. Semua yang berkaitan dengan divisi dibebankan langsung tanpa memperhatikan faktor dapat tidaknya dikendalikan oleh manajer divisi yang bersangkutan (persyaratan yang ketiga belum terpenuhi).

4. Kode rekening perusahaan belum sesuai dengan sistem kode rekening pada akuntansi pertanggungjawaban kerana sistem kode rekening biaya tidak diatur berdasarkan tingkatan pertanggungjawaban, namun diatur berdasarkan obyek biaya tersebut.
5. Laporan pertanggungjawaban biaya kepada manajer divisi belum memenuhi persyaratan yang kelima dari akuntansi pertanggungjawaban karena laporan realisasi biaya itu tidak disesuaikan dengan sasaran pelaporan dari tingkatan pertanggungjawaban .  
Laporan itu juga tidak menampakkan selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya, sehingga perstasi manajer divisi sulit untuk dinilai.

## 6.2. Saran - Saran

Untuk mencapai sasaran dari kemungkinan penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban maka disarankan :

1. Perlu disadari bahwa Akuntansi Pertanggungjawaban perlu diterapkan pada perusahaan - perusahaan besar. Keberhasilan sistem ini sangat tergantung pada orang-orang yang menjadi pelaksana dan kesiapan untuk menerapkan sistem ini sesuai dengan persyaratan yang ada.
2. Sebagai salah satu alat pengendalian sistem ini dirancang untuk membantu pihak manajemen, diharapkan sistem ini dapat memberikan manfaat sehingga pihak perusahaan lebih mampu berkompetisi dimasa yang akan datang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Assegaf Ibrahim. Dictionary of Accounting. Kamus Akuntansi, Edisi I, Jakarta : PT. Mario Grafika, 1991.
- Adolp Matz, Milton F. Usry. Cost Accounting : Planning and Control, 8 th Edition, (South Western Publishing Co : 1987), hal.208.
- Anthony, Robert N., and Reece James S. Accounting Text and Cases, Sixth Edition, Homewood Illinois, Richard Irwin, Inc., 1979.
- Baridwan, Zaki. Sistem Akuntansi, Penyusunan, Prosedur dan Metode, Edisi 2, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi, YKPN, 1981.
- Garrison, Ray H. Managerial Accounting, Edisi 3, Yogyakarta, Disadur Oleh Drs. Bambang Purnomosidhi, AK : Bagian Penerbitan Akademi Akuntansi, 1982.
- Handoko, T. Hani. Manajemen, Edisi 3, Yogyakarta : Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1989.
- Hartanto, D. Akuntansi Untuk Usahawan, Edisi 5, Yogyakarta : Lembaga Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia , 1981.
- Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Salemba Empat, Jakarta, 1994.
- Mosselman, Vernoon V. Pengantar Ekonomi Perusahaan, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, 1984.
- Mulyadi. Akuntansi Biaya, Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya, Yogyakarta : PT. Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1986.
- Supriyono, R. A. Akuntansi Manajemen III, Proses Pengendalian Manajemen, Edisi I, Yogyakarta : PT. Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1989.