



**IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PADA YAYASAN LIA**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. Terima	22 AGUSTUS 2002
Asal Dari	FAK. EKONOMI
Banyaknya	1 EXP
Harga	HADIAH
No. Inventaris	020822 - 202
No. Klas	

OLEH:

ASRIANTO
A31199775

**JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM EKSTENSI FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2002**



**IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI
PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PADA YAYASAN LIA**

OLEH:

ASRIANTO
A31199775

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Pada
Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Makassar

Disetujui Oleh :

Pembimbing I

Drs. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak.

Pembimbing II

Dra. R. A. Damayanti, M.Soc., Sc., Ak.

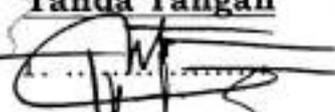
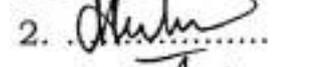
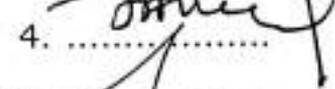
**IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNG
JAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
PADA YAYASAN LIA**

Oleh:

ASRIANTO

NIM. A31199775

TELAH DIUJI DAN LULUS TANGGAL 6 JULI 2002

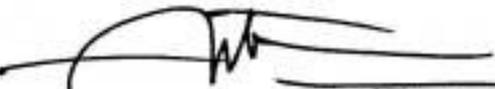
TIM PENGUJI		
<u>Nama Penguji</u>	<u>Jabatan</u>	<u>Tanda Tangan</u>
1. Drs. M. Natsir Kadir, M.Si.,Ak	Ketua	1. 
2. Dra. R.A. Damayanti, M.Soc.,Sc.,Ak	Sekretaris	2. 
3. Dra.Hj.St. Suheimi, M.Si.,Ak	Anggota	3. 
4. Drs. Asri Usman, M.Si.,Ak	Anggota	4. 
5. Drs. Nasruddin	Anggota	5. 

Disetujui oleh:

**Program Ekstensi
Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ketua,**

**Tim Penguji
Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi UNHAS
Ketua,**


Drs. Harryanto, M.Com


Drs. M. Natsir Kadir, M.Si.,Ak



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, oleh karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu saran, kritikan dan sumbangan pemikiran dari semuanya yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibunda Hj.Hasnah Bakri dan Ayahanda Drs.Bakri Sitti serta nenek tercinta Hj. Kolu Dg.Masayang yang telah memberikan kasih sayang, do'a restu dan pengorbanannya dalam membina dan membimbing penulis sehingga dapat menyelesaikan studi di jenjang srata satu Fakultas Ekonomi UNHAS.
2. Bapak Drs.M.Natsir Kadir, M.Si.,Ak. Dan Ibu Dra.Ratna Ayu Damayanti,M.Soc.Sc.,Ak. Masing-masing sebagai pembimbing I dan Pembimbing II yang telah banyak memberi petunjuk dan bimbingan kepada penulis dengan tulus dan penuh perhatian dalam penyusunan dan penyelesaian skripsi ini.
3. Bapak Dekan, Ketua Program Ekstensi, Ketua Jurusan Akuntansi, para dosen dan staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar yang telah membantu dan memberi petunjuk selama proses perkuliahan hingga menyelesaikan studi.

4. Bapak Pimpinan Yayasan LIA Pusat dan Yayasan LIA Cabang Makassar beserta seluruh karyawan yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Adik-adik tercinta Bachriawan Bakri dan Chaedar Bakri yang telah banyak memberikan bantuan dan dorongan hingga penulis dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
6. Sahabat dan rekan-rekan yang telah menyempatkan diri membantu penulis, Andi Nur Alam, Rukmin, Ahmad Ridha, Maskur Yusuf, M. Subhan Syukur, Sitti Rahmah, Muh.Yunus, Saparuddin, Ilham, Budi, teman-teman di Al-Markaz Al-Islami, teman-teman di Mafia '95, teman-teman di IKA Resfaj, pemuda- remaja Kharisma serta seluruh teman aktifis BPH Pendidikan & BPH Pemuda YIC yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
7. Terkhusus dan tersayang kepada Andi Emma Huzaemah, SE beserta Ibudanda yang selama ini telah membantu dan mendo'akan penulis dalam merampungkan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan namanya satu persatu yang telah membantu dan memberikan dorongan kepada penulis di dalam menyelesaikan studi di strata satu ini.

Makassar, 06 Juli 2002

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	lii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR SKEMA.....	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang Masalah.....	1
2. Masalah Pokok.....	5
3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	5
4. Metode Pengumpulan Data.....	6
5. Jenis dan Sumber Data.....	7
6. Metode Analisa.....	8
7. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
1 Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban.....	10
2 Pusat Pertanggungjawaban.....	13
A. Pusat Biaya.....	15
B. Pusat Pendapatan.....	16
C. Pusat Laba.....	16
D. Pusat Investasi.....	16
3 Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya.....	16
A. Struktur Organisasi.....	17
B. Anggaran Biaya Yang Dibutuhkan Untuk Tiap Tingkatan Manajemen.....	17
C. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajer Pertanggungjawaban.....	20



D. Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi	
E. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggung jawab	25
4 Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya	27
A. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban ..	27
B. Efisiensi dan Efektifitas Pusat Pertanggung Jawaban	29
C. Proses Pengendalian Manajemen	30
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	33
1. Sejarah Singkat Yayasan	33
2. Jenis-jenis Usaha Yayasan	35
3. Struktur Organisasi Yayasan LIA	38
BAB IV PEMBAHASAN	47
1 Struktur Organisasi	48
2 Anggaran Biaya.....	49
3 Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	54
4 Sistem Akuntansi Biaya Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi	57
5 Sistem Pelaporan Biaya	64
6 Penyimpangan Biaya	65
BAB V PENUTUP.....	66
1. Kesimpulan	66
2. Saran-saran	67
DAFTAR PUSTAKA	vii

DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 1 : Anggaran Biaya Yayasan LIA Tahun 2001	52
TABEL 2 : Biaya Terkendali dan Biaya Tidak Terkendali	56
TABEL 3 : Pengelompokan dan Kode Rekening Yayasan LIA	60
TABEL 4 : Bidang Usaha LBPP-LIA	61
TABEL 5 : Bidang Usaha Dana Pensiun LIA	62
TABEL 6 : Bidang Usaha Pusat Penerbitan LIA	63
TABEL 7 : Anggaran Biaya dan Realisasi Divisi LBPP-LIA	69
TABEL 8 : Anggaran Biaya dan Realisasi Divisi Penerbitan LIA.....	72
TABEL 9 : Anggaran Biaya dan Realisasi Divisi Dana Pensiun LIA	75



DAFTAR SKEMA

	Halaman
SKEMA 1 : Struktur Organisasi PT. Eliona Sari	24
SKEMA 2 : Struktur Organisasi Yayasan LIA	46
SKEMA 3 : Struktur Organisasi LBPP-LIA Bagian Akademis	76
SKEMA 4 : Struktur Organisasi LBPP-LIA Bagian Operasi	77
SKEMA 5 : Struktur Organisasi Pusat Penerbitan LIA	78

BAB I PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan sangat mengharapkan adanya pertumbuhan dan perkembangan usahanya agar keinginan untuk menjadi perusahaan besar dan tetap hidup langgeng dengan kontiyuitas atau kesinambungan aktifitas operasionalnya dapat terpenuhi. Perusahaan yang semakin besar memerlukan desentralisasi di dalam menjalankan seluruh kegiatannya, termasuk juga desentralisasi wewenang dan tanggung jawab.

Desentralisasi dimaksudkan untuk memudahkan pelaksanaan kegiatan perusahaan yang semakin kompleks agar pencapaian tujuan yang diharapkan dapat terwujud. Dalam hal ini konsep akuntansi pertanggungjawaban akan berfungsi lebih efektif, dimana biaya dan atau pendapatan yang terjadi dapat dipertanggungjawabkan oleh masing-masing orang yang diberi wewenang dan tanggungjawab tersebut. Konsep ini merupakan salah satu teknik akuntansi manajemen yang dipakai luas, disamping teknik-teknik pengendalian yang lain. Sehubungan dengan hal itu Anthony dan Reece mengemukakan bahwa : *"responsibility accounting is an important aid in the management control process, because its responsibility*

*centre focus is relevant in preparing budgets and in comparing actual performance with budgeted performance."*¹

Akuntansi pertanggungjawaban mengumpulkan informasi akuntansi untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban baik yang berupa rencana maupun yang telah terjadi, sehingga sangat membantu dalam proses pengendalian manajemen. Konsep akuntansi pertanggungjawaban tersebut dapat mengantisipasi semua tahapan dalam suatu sistem pengendalian manajemen, mulai dari rencana dan penyiapan anggaran, pelaksanaan anggaran, pelaporan hasil-hasil yang dicapai sampai pada evaluasi atas perlu tindaknya suatu tindakan koreksi.

Pada perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, perdagangan dan industri, faktor utama yang harus diperhatikan ialah pencapaian sasaran yang seefektif dan seefisien mungkin, yaitu adanya penekanan biaya demi pemerolehan keuntungan yang optimal. Untuk mencapai sasaran tersebut perlu pengaturan dan pengelolaan terhadap penggunaan sarana bagi masing-masing departemen dalam perusahaan dan perlu penegasan wewenang yang jelas bagi setiap departemen terhadap pelaksanaan kegiatan yang dibawahinya. Seperti halnya biaya yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer departemen tertentu. Hal ini merupakan cara yang memudahkan manajer dalam melakukan

¹ Anthony, R.N. Deraden dan N.M Bedford, *Management Control System*, 5th edition, Richard D. Irwin, Inc 1994 hal 428



pengawasan, sehingga dapat dipastikan bahwa apakah hasil yang dicapai sesuai atau tidak sesuai dengan rencana, mulai awal perencanaan kegiatan sampai pencapaian tujuan atau dengan kata lain inefisiensi dapat dihindari.

Dengan diimplementasikannya akuntansi pertanggungjawaban pimpinan perusahaan akan lebih mudah dalam melakukan pengendalian, hal ini dikarenakan pusat perhatian pimpinan akan ditujukan pada hal-hal yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Demikian pula halnya pengendalian biaya dapat dijadikan perhatian utama di dalam mengukur efisiensi pelaksanaan kegiatan perusahaan dan meningkatkan prestasi tiap manajer untuk memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Yayasan LIA memiliki tiga jenis usaha pokok, yaitu Lembaga Bahasa dan Pendidikan, Profesional LIA, Dana Pensiun LIA dan Pusat Percetakan dan Penerbitan LIA yang masing-masing memiliki wewenang dan tanggung jawab serta setiap periode tertentu diharuskan membuat laporan hasil dan perkembangan kegiatan yang dapat digunakan pimpinan dalam membuat suatu kebijakan atau keputusan tertentu. Laporan yang dibuat oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban terdiri atas laporan bulanan, laporan term/triwulan dan laporan tahunan. Dalam hal pembuatan anggaran tahunan, Yayasan LIA masih bersifat sentralisasi yang berpola top-down, dimana anggaran dibuat dan disusun sendiri oleh pihak manajemen pusat tanpa

melibatkan bagian-bagian yang ada dalam yayasan, termasuk cabang-cabangnya yang tersebar di 20 propinsi seluruh Indonesia. Pimpinan yayasan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada masing-masing direktur keuangan jenis usaha di dalam membuat dan menyusun anggaran dengan berpatokan pada anggaran tahun sebelumnya, kondisi, kegiatan dan hal-hal penting yang akan dilakukan satu tahun berikutnya. Setelah anggaran tersebut di setuju oleh pihak pimpinan yayasan barulah dibagikan atau diserahkan ke masing-masing bagian dan cabang yang ada.

Disamping itu di dalam melakukan pengelompokan dan pemberian kode rekening biaya Yayasan LIA belum memisahkan antara biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan oleh manajemen. Begitu pula penggolongan biaya tidak disusun berdasarkan hirarki pusat pertanggungjawaban atau tingkatan pertanggungjawaban dalam yayasan, sehingga secara umum sistem akuntansi pertanggungjawaban yang berkaitan dengan pengendalian biaya belum diimplementasikan secara sempurna.

Berdasarkan kondisi yang terjadi di dalam Yayasan LIA tersebut, maka penulis tertarik untuk memilih judul : **"Implementasi Sistem Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Yayasan LIA"**.

2. Masalah Pokok

Adapun yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah *khususnya alfabeta mana* penyusunan anggaran yang dilakukan oleh Yayasan LIA setiap tahun tidak melibatkan semua bagian dan unit-unit yang ada termasuk cabang-cabangnya serta sistem akuntansi biaya tidak disesuaikan dengan struktur organisasi.

3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan Penulisan

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menunjukkan cara pengimplementasian sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Yayasan LIA .
2. Untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh selama kuliah, khususnya yang berhubungan dengan masalah ini.

Kegunaan Penulisan

Adapun kegunaan dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Bagi perusahaan/Yayasan

Memberikan alternatif dan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen perusahaan/Yayasan mengenai pentingnya menerapkan atau mengimplementasikan konsep akuntansi

2. Masalah Pokok

Adapun yang menjadi masalah pokok dalam penulisan skripsi ini adalah *khususnya anggaran masa* penyusunan anggaran yang dilakukan oleh Yayasan LIA setiap tahun tidak melibatkan semua bagian dan unit-unit yang ada termasuk cabang-cabangnya serta sistem akuntansi biaya tidak disesuaikan dengan struktur organisasi.

3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Tujuan Penulisan

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menunjukkan cara pengimplementasian sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Yayasan LIA .
2. Untuk menerapkan teori-teori yang diperoleh selama kuliah, khususnya yang berhubungan dengan masalah ini.

Kegunaan Penulisan

Adapun kegunaan dari penulisan skripsi ini adalah :

1. Bagi perusahaan/Yayasan

Memberikan alternatif dan sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen perusahaan/Yayasan mengenai pentingnya menerapkan atau mengimplementasikan konsep akuntansi



pertanggungjawaban demi tercapainya suatu sistem pengendalian biaya yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali biaya.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang ingin mengetahui tentang pentingnya implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban biaya.

4. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha untuk mendapatkan dan mengumpulkan data-data guna penulisan skripsi ini, maka penulis menggunakan metode sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu suatu cara penulisan, di mana penulis langsung melakukan peninjauan dan pengamatan pada objek penelitian dalam hal ini Yayasan LIA . Selain itu juga melakukan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan yang berwenang menyangkut masalah yang diteliti.



pertanggungjawaban demi tercapainya suatu sistem pengendalian biaya yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Bagi Penulis

Menambah wawasan dan pengetahuan mengenai implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendali biaya.

3. Bagi Pihak Lain

Sebagai bahan referensi bagi pihak lain yang ingin mengetahui tentang pentingnya implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban biaya.

4. Metode Pengumpulan Data

Dalam usaha untuk mendapatkan dan mengumpulkan data-data guna penulisan skripsi ini, maka penulis menggunakan metode sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Yaitu suatu cara penulisan, di mana penulis langsung melakukan peninjauan dan pengamatan pada objek penelitian dalam hal ini Yayasan LIA . Selain itu juga melakukan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan yang berwenang menyangkut masalah yang diteliti.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu suatu cara penulisan dan pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari literatur-literatur akuntansi atau kepustakaan dan bahan kuliah serta bacaan lainnya yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

5. Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Jenis-jenis data dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Data Kuantitatif

Yaitu data atau dokumen yang berhubungan dengan implementasi sistem akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada yayasan LIA .

2. Data Kualitatif

Yaitu data atau dokumen yang meliputi sejarah singkat perkembangan Yayasan, struktur organisasi Yayasan serta informasi dan data-data mengenai kegiatan operasional yayasan.

b. Sumber Data

Sumber data yang diperoleh guna melengkapi informasi data penulisan skripsi ini adalah berasal dari :

1. Data Primer

Yaitu semua data Yayasan yang diperoleh dalam bentuk dokumen dan informasi tertulis serta hasil dari peninjauan, pengamatan dan wawancara langsung dengan pimpinan serta karyawan berwenang Yayasan tempat penelitian.

2. Data Sekunder

Yaitu semua data yang diperoleh dari luar Yayasan dalam bentuk literatur- literatur akuntansi maupun informasi lain yang berhubungan dengan penulisan skripsi ini.

6. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah deskriptif komparatif, yaitu metode analisis dengan membandingkan penerapan akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan teori yang ada dengan pengimplementasiannya pada Yayasan LIA..

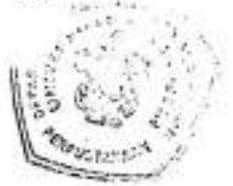
7. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Bab I Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan

kegunaan penulisan, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis dan sistematika pembahasan.

- Bab II Merupakan bab landasan teori yang menguraikan tentang pengertian akuntansi pertanggungjawaban, pusat-pusat pertanggungjawaban, akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya, dan manfaat akuntansi pertanggungjawaban.
- Bab III Merupakan bab gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah singkat yayasan, jenis-jenis usaha yayasan LIA serta struktur organisasi dan uraian tugas.
- Bab IV Merupakan bab pembahasan yang menguraikan tentang struktur organisasi dalam hal pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, anggaran biaya, biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi, sistem pelaporan biaya pada yayasan LIA dan penyimpangan biaya.
- Bab V Merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran-saran berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan dan dianggap penting untuk dikemukakan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban

Wewenang didelegasikan dari manajemen atas ke manajemen dibawahnya, dan pendelegasian wewenang itu menuntut manajemen bawah mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada manajemen yang lebih tinggi tingkatannya. Dengan demikian, tanggungjawab timbul sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari suatu tingkat manajemen yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Untuk dapat diminta pertanggungjawaban, manajemen yang lebih rendah harus mengetahui wewenang apa yang didelegasikan atasan kepadanya. Oleh karena itu, muncul kebutuhan organisasi akan informasi akuntansi untuk menilai pelaksanaan wewenang tersebut. Informasi akuntansi yang bersangkutan dengan pertanggungjawaban wewenang disebut dengan informasi akuntansi pertanggungjawaban.

Adanya tanggungjawab dari para manajer atau bawahan lainnya bukan berarti mencari kesalahan, tetapi untuk mendorong para manajer melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam bidang akuntansi, tanggungjawab individu yang mengepalai klasifikasi pertanggungjawaban ini dikenal dengan nama akuntansi pertanggungjawaban. Untuk memahami

akuntansi pertanggungjawaban lebih dalam, berikut ini akan dikemukakan pendapat para ahli.

Hongren dalam bukunya *Cost Accounting A Managerial Emphasis* mengatakan :

** Responsibility accounting, profitability accounting, or activity accounting system recognise various decision centers throughout an organization and trace cost (and revenues, asset and liabilities, where pertinent) to individual manager who primarily responsible for making decision about the cost in question".²⁾*

Dari definisi di atas nampaknya akuntansi pertanggungjawaban berpusat pada pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan wewenang pengambilan keputusan yang dimiliki dan tanggungjawab terhadap apa yang telah dilakukan. Anthony dan Reece mengatakan : "*The management accounting construction that deals with both planned and actual accounting information about the inputs and output of a responsibility center is called 'responsibility accounting' ".³⁾*

Definisi akuntansi pertanggungjawaban di atas menekankan suatu model informasi akuntansi manajemen yang menghubungkan kenyataan dengan rencana atas masukan dan keluaran suatu pusat pertanggungjawaban. Manajer pusat pertanggungjawaban memerlukan informasi tentang apa yang telah terjadi pada pusat pertanggungjawaban.

² Homgren Charles T. , *Cost Accounting A Managerial Emphasis*, 4th editon. London Prentice Hall, International Inc. 1983, hal. 143

³ R.N.Anthony dan JS. Reece Op.Cit hal. 795

Disamping informasi historis (masa lalu) tentang input (biaya) dan output, manajer juga memerlukan informasi tentang perencanaan input dan output.

Hartanto mengemukakan :

"Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem administrasi yang disesuaikan dengan struktur organisasi dengan maksud agar supaya biaya-biaya dikumpulkan dan dilaporkan menurut tingkat pertanggungjawab dalam organisasi. Masing-masing manajer bertanggungjawab untuk apa yang dinamakan 'controllable cost' dan controllable cost ini berbeda sesuai dengan tingkatan manajemen dimana manajer yang bersangkutan ditempatkan".⁴⁾

Selanjutnya Mulyadi memberikan definisi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

"Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulan dan pelaporan biaya dan pendapatan dilakukan sesuai dengan pusat pertanggungjawaban dalam organisasi dengan tujuan agar dapat ditunjuk orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas penyimpangan biaya dan pendapatan yang dianggarkan".⁵⁾

Berdasarkan definisi-definisi akuntansi pertanggungjawaban tersebut diatas, dapat dikemukakan untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban yang baik, diperlukan syarat-syarat tertentu. Matz dan Usry memberikan salah satu syarat yang penting untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban :

⁴ Hartanto, **Akuntansi Untuk Usahawan**, edisi ke lima : Lembaga Penerbit Fak. Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta. 1981. hal.184.

⁵ Mulyadi, **Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, cetakan Pertama, edisi pertama: Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta, 1992. hal.142

"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 responsible and accountable for the expenses of his or her activity. This concept introduces the need for the classification of cost into controllable and not controllable by a department, head. Generally, cost charged directly to the department, with the exception of fixed cost are controllable by the department manager".⁶⁾

Mulyadi memberikan kondisi yang harus dipenuhi untuk dapat menerapkan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya dengan baik yaitu :

1. Anggaran biaya yang disusun untuk tiap tingkatan manajemen.
2. Penggolongan biaya sesuai dengan dapat dikendalikan tidaknya (*controllability*) biaya oleh manajemen tertentu dalam organisasi.
3. Sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi.
4. Sistem pelaporan biaya kepada manajer yang bertanggungjawab (*responsibility reporting*).⁷⁾

2. Pusat Pertanggungjawaban

Istilah pusat pertanggungjawaban digunakan untuk menunjukkan unit organisasi yang dikelola atau dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unitnya. Mengenai pengertian pusat pertanggungjawaban akan diketengahkan beberapa pendapat para ahli akuntansi seperti Anthony dan J.S. Reece mengemukakan: *"The term*

⁶ Matz and Usry. *Cost Accounting Planning and Control*, 8th edition. Brighton South Westm. Publishing Coy, 1984. Hal. 208

⁷ Mulyadi. *Op. Cit.*, hal. 208

'responsibility center' to denote any organization unit that is headed by a responsible manager".⁸⁾

Demikian pula Supriyono mengemukakan hal yang kurang lebih sama sebagai berikut :

" Pusat pertanggungjawaban adalah suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab atas unit pimpinannya".⁹⁾

Keseluruhan pusat-pusat pertanggungjawaban ini membentuk suatu jenjang hirarki dalam organisasi. Pada tingkatan yang terendah bentuk dari pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan sebagai seksi, regu kerja bergilir, serta unit kerja lainnya. Pada tingkatan yang lebih tinggi, pusat-pusat pertanggungjawaban ini kita dapatkan dalam bentuk departemen-departemen ataupun divisi yang biasanya merupakan kumpulan dari beberapa unit kerja yang lebih kecil dari organisasi tersebut ditambah dengan tenaga-tenaga staf serta tenaga manajemen lainnya. Berdasarkan sifat masukan dan keluaran, pusat pertanggungjawaban dibagi kedalam empat tipe :

1. Pusat Biaya (*Expense Center*)
2. Pusat Pendapatan (*Revenue Center*)
3. Pusat Laba (*Profit Center*)
4. Pusat Investasi (*Investment Center*)

⁸ Anthoni and Reece, *Op. Cit.* Hal. 197

⁹ R. A. Supriyono, *Akuntansi Manajemen 2 : Struktur Pengendalian Manajemen*, edisi pertama : BPFE Yogyakarta dan STIE. YKPN, Yogyakarta, 1989, hal. 4

A. Pusat Biaya

Pusat biaya adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya diukur atas dasar biayanya. Pengukuran biaya dilakukan atas dasar nilai uang. Secara umum pusat biaya ini digolongkan ke dalam dua golongan yaitu : *Engineered Expense Center* dan *Discretionary Expense Center*.

Engineered expense center (Pusat Biaya Terukur) adalah pusat biaya yang sebahagian besar biayanya mempunyai hubungan fisik dan nyata dengan keluarannya. *Engineered expense* ini biasanya dinyatakan sebagai biaya standar. Manajer *engineered expense center* dinilai prestasinya atas dasar seberapa jauh ia dapat mempertahankan biaya sesungguhnya berdasarkan biaya standar yang ada.

Discretionary expense center (Pusat Biaya Kebijakan) adalah pusat biaya yang sebagian besar biayanya tidak mempunyai hubungan proporsional atau hubungan fisik yang nyata dengan keluarannya. Pusat biaya ini dimulai dengan ditetapkannya suatu anggaran ataupun perencanaan tahunan yang telah disetujui oleh manajemen. Penilaian prestasi manajer *discretionary expense center* dilakukan dengan membandingkan tingkat realisasi biaya dengan anggaran. Contoh *discretionary expense center* adalah departemen personalia, departemen-departemen administrasi lainnya.

B. Pusat Pendapatan

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

C. Pusat Laba

Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajer dinilai atas dasar selisih pendapatan dengan biaya dalam pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pada pusat pertanggungjawaban ini masukan dan keluaran dipertemukan.

D. Pusat Investasi

Pusat Investasi adalah suatu pusat pertanggungjawaban dalam suatu organisasi yang prestasi manajer dinilai atas dasar pendapatan, biaya dan sekaligus aktiva atau modal atau investasi pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. Pada umumnya yang dipergunakan sebagai alat ukur adalah return on investment (*ROI*).

3. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya

Adapun karakteristik akuntansi pertanggungjawaban biaya dapat penulis kemukakan sebagai berikut :

A. Struktur Organisasi

Pada dasarnya makna organisasi yang efektif adalah adanya koordinasi usaha diantara semua satuan dan jenjang untuk mengambil tindakan yang dapat mencapai suatu tujuan. Semua unit organisasi harus mengerti tanggungjawabnya sebagaimana masing-masing unit berhubungan dengan unit lainnya dan kewenangan apakah telah didelegasi kepada masing-masing unit organisasi. Melalui organisasi yang efektif, tugas-tugas digolongkan sedemikian rupa sehingga dapat dilakukan secara terarah, terawasi dan hasil-hasilnya terkendalikan.

B. Anggaran Biaya yang Dibutuhkan Untuk Tiap-Tiap Tingkatan Manajemen.

Pengertian anggaran menurut Anthony dan John Dearden, adalah : "*A Budget is a management plan, with the assumption that positive steps will be taken by the budgetee to make actual events correspond to the plan*".¹⁰⁾ Sedangkan dalam buku pengendalian perusahaan anggaran, yaitu :

"Anggaran adalah suatu teknik yang dapat dipakai oleh manajemen di dalam menjalankan fungsinya sebagai perencanaan dan pengendalian".¹¹⁾

Pada hakekatnya anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama jangka waktu tertentu, dengan melalui pengalokasian sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien. Dengan demikian anggaran dapat dijadikan

¹⁰⁾ Anthony, Dearden and Bedford, *Op. Cit.* hal. 443

¹¹⁾ Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, *Pengendalian Perusahaan Melalui Anggaran*, Jakarta 1989. Hal. 5



petunjuk operasional. Agar petunjuk tersebut dilaksanakan oleh masing-masing pelaksana, maka anggaran perlu dijabarkan menjadi program dari tiap tingkatan manajemen.

Dalam proses penyusunan anggaran, manajer pusat pertanggungjawaban berperan serta dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajer di atasnya yang memberikan peran terhadap keterlibatan para pusat pertanggungjawaban dalam perencanaan anggaran tersebut. Oleh karena itu anggaran yang sudah disahkan merupakan kesanggupan atau keterlibatan manajer pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan rencana seperti yang tercantum dalam anggaran itu. Adapun tahap pengendalian pelaksanaan anggaran adalah sebagai berikut :

- * 1. Penyusunan laporan berkala yang menunjukkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya.
2. Penilaian dan penjelasan atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.
3. Melakukan tindakan koreksi atau revisi anggaran jika memang perlu.¹²⁾

Dengan demikian pelaksanaan pengendalian terhadap anggaran, adalah dengan organisasi yang baik, dimana tiap-tiap manajer mengetahui wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. Sehingga jika terdapat sesuatu yang tidak sesuai dengan yang direncanakan dalam anggaran, maka akan mudah diketahui siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan tindakan koreksi dapat segera dilakukan.

¹² Institut Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, *Op. Cit*, hal. 28

Demikian pula halnya untuk pelaksanaan pengendalian biaya, dimana anggaran biaya harus disusun dengan tingkatan manajemen dalam organisasi. Tiap-tiap manajer harus mengajukan rancangan anggaran biaya-biaya yang berada dibawah tanggungjawabnya masing-masing. Rancangan-rancangan anggaran ini kemudian disusun oleh komisi anggaran. Setiap perubahan yang dilakukan terhadap rancangan anggaran, harus dirundingkan dengan diberitahukan kepada tiap bagian dalam perusahaan agar dapat menimbulkan partisipasi dan kesanggupan dari masing-masing tingkatan manajemen dalam organisasi untuk mencapai anggaran yang ditetapkan. Dengan keterlibatan mereka dalam penyusunan anggaran maka dapat dimintakan pertanggungjawaban atas pelaksanaan anggaran tersebut.

Pada hakekatnya anggaran biaya adalah alat bantu dalam pencapaian sasaran perusahaan. Bagaimanapun bentuk anggaran itu akhirnya ukuran keberhasilan masih tergantung pada aktivitas dan motivasi pelaksana. Oleh karena itu usaha melibatkan para pelaksana bersama-sama menyusun anggaran biaya merupakan langkah yang perlu dilaksanakan. Inilah cara pertama untuk memotivasi mereka. Kemudian langkah selanjutnya yaitu dengan jalan mengikuti pelaksanaan atas anggaran biaya dibandingkan dengan realisasi dan jika terjadi selisih maka perlu diambil tindakan perbaikan tidak hanya terhadap pelaksanaan tetapi dapat juga terhadap

anggaran. Perlu diperhatikan bahwa anggaran biaya salah satu alat untuk mencapai tujuan, dan bukan hanya sekedar alat untuk mencari kesalahan orang lain.

C. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajer Pusat Pertanggungjawaban.

Dalam akuntansi pertanggungjawaban informasi biaya dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap pengelolaan biaya tertentu. Dalam menyusun anggaran biaya, tiap manajer dalam organisasi merencanakan biaya yang menjadi tanggungjawabnya dibawah koordinasi manajemen puncak. Dan oleh karena itu masing-masing akan diminta pertanggungjawabnya mengenai realisasi dari anggaran biaya tersebut. Karena tidak semua biaya terjadi dalam suatu bagian dapat dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka hanya biaya-biaya terkendalikn sajalah yang harus dipertanggungjawabkannya. Adapun pengertian biaya terkendali yang dikemukakan oleh Mulyadi, adalah sebagai berikut :

" Biaya terkendalikn adalah biaya yang dapat secara langsung dipengaruhi oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu".¹³⁾

Besar kecilnya biaya yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi oleh seorang manajer tergantung pada dua faktor yaitu :

¹³⁾ Mulyadi, *Op. Cit.*, hal. 382

1. Tinggi rendahnya tingkat manajemen dari manajer yang bersangkutan.
2. Jangka waktu, hal ini penting sebab biasanya biaya itu dalam waktu yang cukup panjang dapat saja dikendalikan.

Suatu biaya yang tidak dapat terkendalikan oleh seorang kepala seksi mungkin merupakan biaya terkendalikan bagi kepala departemen yang bersangkutan, sebaliknya biaya yang terkendalikan oleh Kepala Departemen belum tentu merupakan biaya terkendalikan oleh seksi yang berada dibawahnya. Biaya tak terkendalikan adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh manajer suatu pusat pertanggungjawaban. Pedoman untuk menetapkan apakah sesuatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggungjawab seseorang (pusat pertanggungjawaban), dalam buku Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya karangan Mulyadi, dikemukakan sebagai berikut :

- *1. Jika seseorang memiliki wewenang baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut.
2. Jika seseorang dapat secara berarti mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut.
3. Meskipun seseorang tidak dapat secara berarti mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri ia dapat juga dibebani biaya tersebut jika manajemen menghendaki agar supaya ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu orang-orang yang bertanggungjawab mempengaruhi".¹⁴⁾

¹⁴ Mulyadi, *Ibid*, hal. 38

Seseorang jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan sumber daya yang ada. Manajer pemasaran yang mempunyai wewenang memutuskan media promosi dan jumlah biayanya, jelas bertanggungjawab penuh terhadap terjadinya biaya tersebut.

D. Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi.

Akuntansi merupakan alat untuk mengawasi pelaksanaan anggaran. Jika anggaran disusun menurut pusat pertanggungjawaban biaya yang dibentuk dalam organisasi, maka diperlukan perencanaan sistem akuntansi biaya yang mengolah informasi keuangan menurut pusat pertanggungjawaban tersebut. Dengan demikian sistem akuntansi biaya akan dapat menghasilkan akuntansi pertanggungjawaban yang mencerminkan hasil tiap manajer dalam melaksanakan anggaran biaya yang disusunnya. Untuk kepentingan pengumpulan sistem akuntansi pertanggungjawaban, tiap pusat pertanggungjawaban yang terdapat dalam perusahaan, diberi kode struktur organisasi. Adapun kode struktur organisasi yang dikemukakan oleh Mulyadi, adalah menyangkut :

- *1. Jenjang organisasi dibagi menjadi tiga tingkat : tingkat Direksi, tingkat Departemen dan tingkat Bagian. Oleh karena itu jenjang organisasi diberi kode dengan memakai tiga angka, yang setiap posisi angka mencerminkan jenjang organisasi.

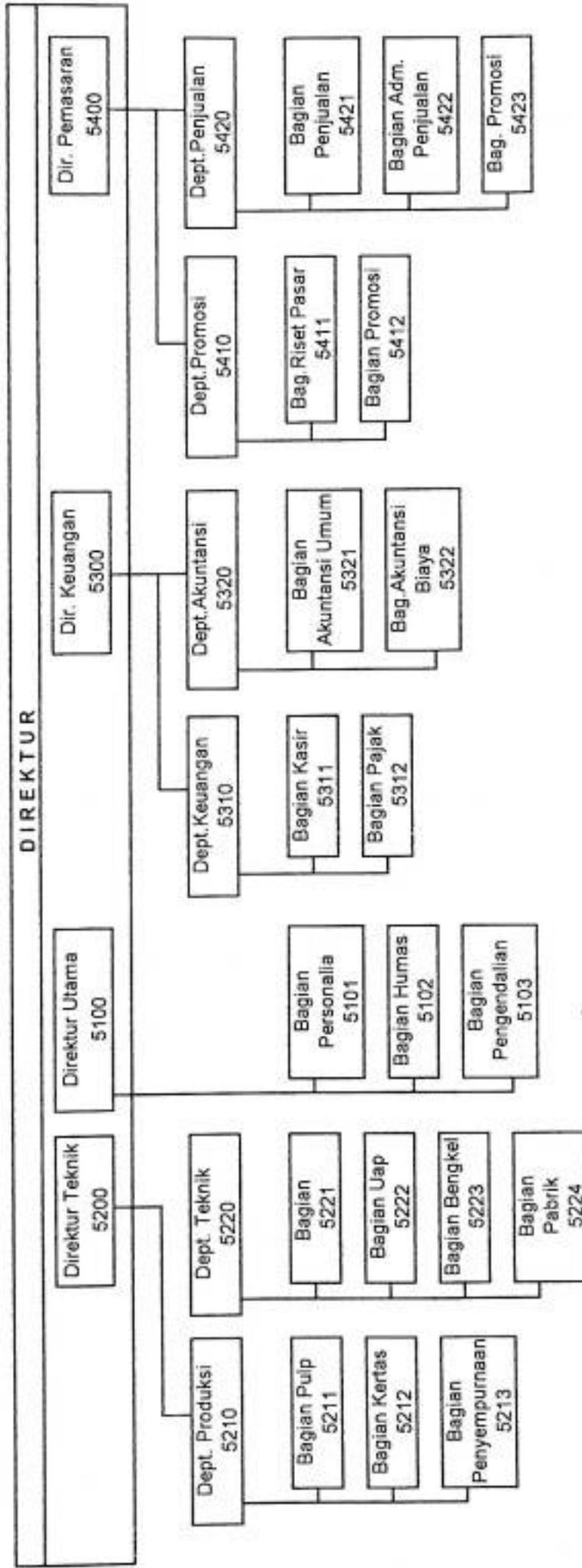
2. Angka kesatu menunjukkan jenjang Direksi, angka kedua menunjukkan jenjang Departemen, sedangkan angka ketiga menunjukkan jenjang Bagian".¹⁵⁾

Dalam struktur organisasi yang disesuaikan dengan sistem akuntansi biaya, pada setiap bagian atau tingkatan manajemen baik pada tingkat Direksi, tingkat Departemen maupun tingkat Bagian, harus diberi kode rekening pusat biaya. Untuk memberikan gambaran sistem akuntansi biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban, pada halaman berikutnya akan digunakan perusahaan manufaktur sebagai model mengenai struktur organisasi dan kode rekening yang ditulis oleh Mulyadi.

¹⁵⁾ Mulyadi, *Ibid.* hal. 383

Skema 1

STRUKTUR ORGANISASI
DAN KODE REKENING
PT. ELIONA SARI



E. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggungjawab.

Sistem akuntansi pertanggungjawaban pada dasarnya merupakan sistem pelaporan informasi keuangan menurut manajer yang bertanggungjawab atas terjadinya informasi tersebut. Manajer operasional menyusun usulan anggarannya berdasarkan pedoman penyusunan anggaran yang ditetapkan oleh manajemen puncak. Kemudian manajer yang mengusulkan anggaran melakukan negosiasi usulan anggaran tersebut dengan manajer di atasnya dan telah ditelaah oleh komite anggaran. Proses penyusunan anggaran dengan pendekatan jenjang dari atas ke bawah dari bawah ke atas ini, menimbulkan komitmen dalam diri manajer penyusun anggaran untuk melaksanakan anggaran yang dibuatnya, sehingga anggaran tidak hanya sekedar alat perencanaan saja namun dapat berfungsi pula sebagai alat pengendalian kegiatan perusahaan.

Untuk pengendalian biaya, sistem akuntansi pertanggungjawaban disamping berfungsi sebagai pencatat data biaya, menurut pusat pertanggungjawaban terhadap biaya yang dibentuk dalam perusahaan, juga berfungsi sebagai sistem pelaporan biaya untuk memberikan umpan balik kepada manajer penyusun anggaran mengenai hasil pelaksanaan anggaran biaya manajer yang bersangkutan. Pelaporan biaya, harus disusun sedemikian rupa sehingga manajemen dapat menangkap persoalan-persoalan yang terjadi dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang harus diambil.

Agar supaya laporan ini mencapai tujuan dengan cara yang efektif, maka bentuk dan isi laporan harus memenuhi beberapa syarat, seperti yang ditulis oleh D. Hartanto berikut ini :

- "1. Laporan harus dipecah-pecah sedemikian rupa sehingga setiap anggota manajemen mendapat informasi yang sesuai dengan luas (*scope*) dan sifat kegiatan yang merupakan tanggungjawabnya.
2. Laporan harus menarik hati, gampang dimengerti, sederhana dan singkat.
3. Laporan harus tepat pada waktunya.
4. Harus disusun secara periodik dan kontinyu.
5. Harus menunjukkan angka-angka perbandingan (yang dipakai sebagai patokan untuk menilai hasil prestasi).
6. Harus diolah dengan baik, sehingga manajemen tinggal menggunakannya saja.
7. Laporan sedapat mungkin dinyatakan tidak saja dalam uang tetapi juga dalam kesatuan fisik".¹⁶⁾

Adapun dasar-dasar yang melandasi penyesuaian laporan pertanggungjawaban biaya menurut Mulyadi, adalah :

- "1. Jenjang terbawah yang diberi laporan ini adalah tingkat manajer bagian.
2. Manajer jenjang terbawah diberi laporan pertanggungjawaban biaya yang berisi rincian realisasi biaya dibandingkan dengan anggaran biaya yang disusunnya.
3. Manajer jenjang di atas diberi laporan mengenai biaya pusat pertanggungjawabannya sendiri dan ringkasan realisasi biaya yang dikeluarkan oleh manajer-manajer yang berada di bawah wewenangnya, yang disajikan dalam bentuk perbandingan dengan anggaran biaya yang disusun oleh masing-masing manajer yang bersangkutan.
4. Semakin keatas, laporan pertanggungjawaban biaya disajikan semakin ringkas".¹⁷⁾

¹⁶⁾ D. Hartanto, *Op. Cit.*, Hal. 182

¹⁷⁾ Mulyadi, *Op. Cit.* Hal. 353



Isi laporan pertanggungjawaban biaya disesuaikan dengan tingkat manajemen akan menerimanya. Untuk tingkat manajemen terendah disajikan jenis biaya (menurut objek pengeluaran), sedangkan untuk tingkat manajemen di atasnya disajikan total biaya yang terkendalikan yang terjadi dipusat biaya sendiri. Adapun laporan pertanggungjawaban biaya ini berisi :

1. Jenis biaya atau pusat biaya /periode tertentu.
2. Anggaran biaya pada bulan/periode tertentu.
3. Realisasi tiap jenis biaya/pusat pertanggungjawaban pada bulan/periode tertentu.

4. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya.

A. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi tentang aktiva, pendapatan dan/atau biaya, yang dihubungkan dengan manajer yang bertanggungjawab terhadap suatu pusat pertanggungjawaban tertentu. Informasi akuntansi pertanggungjawaban dapat berupa informasi masa lalu dan informasi yang akan datang. Mulyadi memberikan manfaat yang dapat dipetik dari informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai berikut :

- " Informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi yang akan datang bermanfaat untuk penyusunan anggaran. Sedangkan informasi akuntansi pertanggungjawaban yang berupa informasi masa lalu bermanfaat sebagai : 1) penilai prestasi manajer pusat pertanggungjawaban, 2) pemotivasi manajer".¹⁸

¹⁸ Mulyadi, *Ibid.*, hal. 115

Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, yang menetapkan siapa yang akan berperan dan bertanggungjawab dalam melaksanakan sebagian kegiatan pencapaian tujuan, demikian juga menetapkan sumber-sumber ekonomi yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkan pelaksanaan perannya. Sumber ekonomi yang disediakan untuk memungkinkan manajer berperan dalam usaha pencapaian tujuan tersebut diukur dengan satuan moneter standar yang berupa informasi akuntansi.

Manfaat dari akuntansi pertanggungjawaban adalah sebagai pemotivasi manajer. Pemotivasi adalah sesuatu yang digunakan untuk mendorong timbulnya suatu prakarsa seseorang untuk melakukan tindakan secara sadar dan bertujuan.

Dengan adanya tanggungjawab perorangan atau pusat pertanggungjawaban, para manajer akan terdorong atau termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah dibebankan kepada mereka. Sedangkan manfaat akuntansi pertanggungjawaban sebagai penilai prestasi manajer adalah sangat penting bagi organisasi karena menekankan hubungan antara rencana dan realisasi bagi tiap-tiap pusat pertanggungjawaban apakah unit tersebut bekerja secara efisien dan efektif.

B. Efisiensi dan Efektifitas Pusat Pertanggungjawaban

Efisiensi dan efektivitas adalah dua macam kriteria yang biasa digunakan untuk menentukan prestasi suatu pusat pertanggungjawaban. Efisiensi dan efektivitas biasanya lebih bersifat relatif dari pada bersifat absolut.

Efektif diartikan sebagai kemampuan suatu unit atau pusat pertanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan, atau seberapa baik suatu pusat pertanggungjawaban melakukan tugasnya. Efektivitas selalu dihubungkan dengan tujuan organisasi. Semakin besar kontribusi keluaran suatu pusat pertanggungjawaban terhadap pencapaian tujuan perusahaan, semakin efektif kegiatan pusat pertanggungjawaban tersebut. Efisiensi biasanya dibandingkan dengan suatu ukuran tertentu misalnya antara pusat pertanggungjawaban yang satu dengan pusat pertanggungjawaban lainnya, atau prestasi sesungguhnya pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan standar atau anggaran yang ditentukan dimuka, atau prestasi pusat pertanggungjawaban periode sekarang dengan periode sebelumnya.

Supriyono mengemukakan bahwa suatu pusat pertanggungjawaban dinamakan efisien jika pusat pertanggungjawaban tersebut memenuhi dua kriteria berikut :

- * 1. Menggunakan sumber atau biaya atau masukan lebih kecil untuk menghasilkan keluaran dalam jumlah yang sama.
2. Menggunakan sumber, atau biaya atau masukan yang sama untuk menghasilkan jumlah keluaran yang lebih besar".¹⁹⁾

¹⁹⁾ R. A. Supriyono, *Op. Cit.* hal. 26

C. Proses Pengendalian Manajemen

Suatu sistem pengendalian berusaha untuk memonitor pelaksanaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya serta membuat koreksi-koreksi atau penyesuaian-penyesuaian secara optimal. Anthony, Dearden dan Bedford mengemukakan empat tahap proses pengendalian yaitu :

- * 1. *Programming*
2. *Budgeting*
3. *Operating and measurement*
4. *Reporting and analysis.*²⁰⁾

Pemograman (*programming*) adalah proses memutuskan sifat dan ukuran beberapa program yang dilakukan untuk melaksanakan strategi perusahaan. Program yang terpilih akan menunjukkan apa, bilamana dan berapa jumlah sumber daya yang diperlukan. Pada perusahaan yang berorientasi laba, setiap produk (*product line*) merupakan program.

Sedangkan penganggaran (*budget*) adalah sebuah rencana yang dinyatakan dalam satuan kuantitatif (moneter) dan biasanya meliputi periode satu tahun. Baik pemograman maupun penganggaran sama-sama melibatkan proses perencanaan, akan tetapi jenis kegiatan perencanaan pada kedua proses tersebut berbeda.

Pelaksanaan dan Pengukuran (*Operating and measurement*) merupakan tahap dimana manajer atau pemimpin unit pertanggungjawaban melaksanakan anggaran yang telah disetujui dan fungsi akuntansi mencatat

²⁰⁾ Anthony, Dearden and Bedford, *Op. Cit.*, hal. 27



biaya yang sesungguhnya terjadi, pendapatan yang sesungguhnya diperoleh dan laba yang sesungguhnya dicapai oleh pusat pertanggungjawaban. Akuntansi menggolongkan informasi menurut (1) program dalam rangka mengevaluasi pelaksanaan program dan (2) pusat pertanggungjawaban dalam rangka menilai prestasi pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

Pelaporan dan Analisa (*Reporting and analysis*) merupakan tahap akhir dalam proses pengendalian manajemen. Jika program dan anggaran telah dibuat atau ditentukan dengan cukup baik, disertai dengan penentuan standar kualitas masukan dan keluaran serta menentukan elemen yang dikendalikan oleh manajer pusat pertanggungjawaban, maka selisih yang timbul dapat mencerminkan prestasi manajer pusat pertanggungjawaban.

Berdasarkan pada laporan prestasi tersebut masing-masing manajer pusat pertanggungjawaban, jika ada penyimpangan atau kesalahan tertentu, maka manajer yang bersangkutan dapat menganalisa atau mengevaluasi penyebabnya dan memutuskan tindakan koreksi yang diperlukan. Mungkin pimpinan organisasi memutuskan misalnya mengubah rencana yang tertuang dalam program atau anggaran, dan ini akan menuntun pada proses yang baru yaitu proses perencanaan.

Keempat tahap diatas merupakan suatu rangkaian (siklus) tertutup dimana setiap tahap mengawali tahap berikutnya dan akhirnya menghasilkan suatu sistem pengendalian manajemen yang sistematis. Pengendalian biaya

pada sistem akuntansi pertanggungjawaban dilakukan dengan pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban dengan memberikan peran kepada manajer pusat pertanggungjawaban dengan memberikan peran kepada manajer pusat pertanggungjawaban berupa wewenang dan tanggungjawab terhadap unit yang dipimpinnya melalui proses pengendalian yang tahap-tahapnya adalah :

1. Tahap perencanaan, dengan menetapkan standar perbandingan, melalui sistem anggaran atau standar.
2. Tahap operasi dan pengukuran dengan mencatat realisasi pelaksanaan.
3. Tahap pelaporan dan analisa, membandingkan realisasi biaya dengan anggaran atau standar, yang meliputi :
 - a. Menetapkan perbedaan antara realisasi dengan anggaran
 - b. Menganalisa sebab-sebab terjadinya perbedaan.
 - c. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan realisasi biaya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan anggaran/standar yang telah di tetapkan.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

1. Sejarah Singkat Yayasan

Yayasan LIA didirikan pada tahun 1959. Pada saat didirikan Yayasan LIA berada di Jalan Segara kemudian pindah ke daerah Menteng, tepatnya di Jalan Teuku Umar 34, Jakarta Pusat pada tahun 1965. Dan periode 1966 sampai dengan sekarang Yayasan LIA Pusat bertempat di jalan Pengadegan Timur Raya no.3 Pancoran Jakarta Selatan.

Ada beberapa hal yang melatarbelakangi terbentuknya Yayasan LIA, pertama; ada hubungan yang sangat dekat antara LIA dan pemerintah Amerika Serikat pada waktu itu. Kedekatan ini bukan hanya dinyatakan pada susunan pengurus, nama organisasi, dan segala kegiatan, tetapi juga pada tempat/lokasi kegiatannya. Gedung di Jalan Segara adalah kantor USIS, yang bernama Balai Kebudayaan Amerika, sedangkan bangunan di Jalan Teuku Umar 34 dibeli oleh pemerintah Amerika Serikat untuk dipergunakan sebagai tempat kegiatan LIA. Bahkan subsidi dari pemerintah Amerika Serikatlah yang memungkinkan semua kegiatan dapat berlangsung. Kedua; pemerintah Amerika Serikat tidak begitu memperlihatkan jarak dengan peristiwa-peristiwa politik yang terjadi di Indonesia. Kenyataan terakhir ini pada gilirannya mengebelakangkan atau menjadikan pertanyaan seperti

termuat dalam anggaran dasar bahwa usaha-usaha LIA untuk merealisasikan tujuannya tidak bersifat politik.

Sesudah yayasan dibentuk terjadi dua reorganisasi. Pertama dilakukan pada 1992 yang mencapai puncaknya pada tahun 1993 dengan perubahan anggaran dasar. Reorganisasi terfokus pada pemisahan PPIA dan YAYASAN LIA. Selain itu, reorganisasi ini juga menghasilkan pembentukan unit-unit kegiatan untuk mengantisipasi kebutuhan masyarakat yang beraneka ragam, dan pembentukan Tim Kajian Sekolah Tinggi Bahasa Asing. Reorganisasi terakhir dilakukan lebih cepat dari reorganisasi sebelumnya, yakni pada tahun 1997. Pembentukan dilakukan dalam sistem keuangan dan akuntansi, pembentukan unit baru yaitu unit kerjasama dan pengembangan, penggantian nama jabatan sekretaris umum menjadi direktur pelaksana. Selain itu pembentukan juga dilakukan di sekretariat termasuk pembentukan Pusat Pendidikan dan Pelatihan.

Sejumlah perubahan dan penataan ini bukan saja mengukuhkan kemandirian YAYASAN LIA dalam jalur luar sekolah (nonformal) dan sebagai salah satu pusat kursus terbesar di Indonesia, tetapi juga memberi kesempatan kepadanya untuk membuka peluang baru di bidang usaha lain yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Hal itu tercermin pula pada Anggaran Dasar YAYASAN LIA tahun 1993 pasal 4 yang menyatakan bahwa:

"Maksud dan tujuan Yayasan ini adalah untuk melakukan berbagai usaha dalam upaya membangun dan mencerdaskan kehidupan bangsa, memenuhi kebutuhan masyarakat secara luas, dan meningkatkan hubungan persahabatan antara bangsa Indonesia dan bangsa Amerika Serikat."

2. Jenis-jenis Usaha Yayasan LIA

Dalam organisasi YAYASAN LIA, LB-LIA telah menjadi tulang punggung bagi semua aktivitas yang dikelola YAYASAN LIA, sekaligus menjadi sumber pemasukan terbesar untuk YAYASAN LIA disamping unit-unit usaha/bisnis lainnya. Unit-unit usaha Yayasan LIA adalah sebagai berikut :

1. Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional LIA (LBPP-LIA).

LB-LIA menyediakan pilihan Program Bahasa Inggris Umum dan Program Bahasa Inggris Khusus.

Program Umum (*General English*) Terdiri atas :

- Kelas untuk siswa SD terdiri dari *Elementary English for Children (EEC)* dan *Intermediate English for Children (IEC)*
- Kelas untuk siswa SLTP terdiri dari *First Steps to Communicating English (FSC)* dan *Communicating in English (CIE)*
- Kelas Umum terdiri dari *Basic, Intermediate* dan *Advanced*

Program Khusus (*English for Special Programs*) terdiri atas :

- *English for Specific Purposes*
- *Customized Programs*

LB-LIA pada saat ini mempunyai kurang lebih 98.537 siswa di 20 cabang dan 23 Afiliasi. Disamping itu juga terdapat Pusat Pelatihan Keterampilan LIA (PPK-LIA) yang didirikan pada tahun 1971. Pada awal pembentukannya, PPK-LIA berkonsentrasi pada bidang perbankan dan komputer. Waktu itu, dunia perbankan menunjukkan suatu kegairahan yang luar biasa dengan kemunculan bank-bank baru. Perkembangan ekonomi ini dibaca secara baik oleh PPK-LIA. Untuk maksud tersebut YAYASAN LIA kemudian berkerjasama dengan Yayasan Tenaga Kerja Indonesia [YTKI] membentuk pusat pelatihan untuk menangani pelatihan bidang perbankan dan komputer.

2. Pusat Penerbitan LIA (PP-LIA).

Unit lain yang menempati posisi penting adalah Pusat Penerbitan (PP-LIA), yang dibentuk pada bulan September 1973. Tujuannya adalah menunjang kegiatan belajar-mengajar di LIA, melengkapi buku-buku yang digunakan masyarakat mulai dari tingkat SD sampai Perguruan Tinggi dan buku-buku bacaan umum lainnya, serta berupaya memberikan informasi lain melalui media cetak seperti menerbitkan koran, dan majalah. Rintisan YAYASAN LIA dalam bidang industri penerbitan dan percetakan ini sesungguhnya dimulai sejak tahun 1991 dengan menerbitkan jurnal *Profesional Perspectives* yang berisi berbagai macam informasi. Pangsa



pasar dan pembaca jurnal tersebut sangat luas. Jurnal ini selain ditujukan bagi kalangan LIA sendiri, juga ditujukan kepada masyarakat atau peminat lainnya di luar LIA.

3. Dana Pensiun LIA (DAPEN-LIA).

Selain kegiatan-kegiatan yang telah diuraikan di atas, ada satu badan hukum lain di lingkungan YAYASAN LIA dan kedudukannya penting dalam kesejahteraan karyawan yaitu Dana Pensiun LIA (DAPEN-LIA). Badan hukum ini berdiri sejak 7 September 1983 dengan tujuan menghimpun dan mengelola dana untuk menyelenggarakan program pensiun bagi karyawan Yayasan LIA. Program pensiun ini sesungguhnya mulai dilakukan sejak 1 Januari 1980.

4. Sekolah Tinggi dan Bahasa Asing LIA

Sekolah Bahasa ini didirikan pada tahun 2000 yang memiliki tiga buah jurusan, yaitu jurusan bahasa Inggris, jurusan bahasa Jepang dan jurusan informatika bahasa.

3. Struktur Organisasi Yayasan

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur-Direktur Utama pada setiap jenis usaha yang dijalankan oleh Yayasan LIA dibantu oleh beberapa orang direktur. Untuk lebih jelasnya berikut ini diuraikan mengenai struktur organisasi dan uraian tugas masing-masing bagian sebagai berikut :

1. DIREKTUR UTAMA LBPP-LIA

Direktur Utama LBPP-LIA dibantu oleh beberapa direktur, yaitu :

DIREKTUR BIDANG AKADEMIS

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Akademis dibantu oleh empat orang manajer, yaitu :

a. Manajer Kurimat

Manajer ini bertugas menangani hal-hal yang berhubungan dengan bidang akademis dan administrasi pengajaran Bahasa Inggris kelas umum, baik kelas regular di dalam LB-LIA maupun kelas luar yang dilaksanakan di perusahaan-perusahaan. Manajer ini dibantu oleh dua orang Kepala Bagian, yaitu kepala bagian GE dan kepala bagian ESP.

b. Manajer Test

Manajer ini bertugas membuat bermacam-macam tes, sesuai dengan keperluan seperti: tes masuk, tes periodik, tes kenaikan dan *English Proficiency Test (EPT)*. Hasil tes ini, kecuali EPT diperlukan sebagai acuan untuk memperbaiki dan meningkatkan mutu pengajaran.

c. Manajer Diklat Akademis

Manajer ini bertugas di dalam melakukan pendidikan dan pelatihan bagi calon tenaga pengajar dan peningkatan kemampuan staf pengajar yang telah lama dalam rangka untuk tetap menjaga kualitas lembaga ini. Manajer ini dibantu oleh dua orang Kepala Bagian, yaitu kepala bagian pelatihan pre service dan kepala bagian in service.

d. Manajer Pendidikan Profesional dan Program Khusus

Manajer ini memiliki tugas mengembangkan LBPP-LIA menjadi Lembaga Pendidikan yang profesional dengan memiliki :

a. Pusat Pendidikan Dan Pelatihan Akademis LBPP-LIA (Pusdiklat)

Perkembangan pesat program Bahasa Inggris di Yayasan LIA diimbangi dengan berbagai upaya peningkatan kualitas mengajar dan pengajaran secara umum antara lain melalui pembentukan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Akademis LBPP-LIA. Pusdiklat yang merupakan pengembangan dari departemen pelatihan ini merupakan *Agent of Teacher Education* dengan tanggungjawab sebagai perencana, pengembangan dan pengelola program pengembangan profesional bagi seluruh komponen *English Language Teaching management* di Lingkungan LBPP-LIA Pusat, cabang dan afiliasi.

b. Pusat Penelitian & Pengembangan (Puslitbang)

Keberadaan Pusat Penelitian dan Pengembangan merupakan hal penting bagi LBPP-LIA. Program kerja Puslitbang secara umum dapat dibagi dalam dua bidang yaitu : Bidang Akademis dan Bidang Non Akademis, dengan mengandalkan pada aliansi strategis dengan pihak-pihak terkait. Di bidang akademis, beberapa kegiatan yang direncanakan untuk dilakukan adalah: penelitian dan pengembangan EPT, penataan materi belajar, penataan tes, penyusunan standar mutu lulusan, dan penyediaan fasilitas pelayanan tambahan. Sedangkan di bidang non-akademis akan dilaksanakan penelitian mengenai sistem penggajian, penataan pengembangan produk baru, dan pelayanan dalam rangka proyek kerjasama atau aliansi strategi LBPP dengan pihak luar.

c. Proyek Bahasa Indonesia

Proyek Bahasa Indonesia mempunyai misi global dalam pengembangan LBPP-LIA menjadi suatu sentra belajar bahasa Indonesia beserta kultur dan keseniannya. Di dalam melakukan tugasnya manajer Pendidikan Profesional dan Program Khusus ini dibantu oleh dua orang kepala bagian, yaitu kepala bagian program reguler pendidikan profesional dan kepala bagian program bahasa Indonesia.

DIREKTUR BIDANG OPERASI

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Bidang Operasi dibantu oleh lima orang manajer, yaitu :

a. Manajer Pemasaran

Manajer ini bertugas menangani pemasaran dan promosi produk LBPP-LIA, baik produk yang sudah ada maupun yang baru. Selain itu departemen ini mengadakan survey untuk mempelajari pangsa pasar, memenuhi kebutuhan masyarakat akan bahasa Inggris, peningkatan pelayanan dan pengembangan produk baru. Manajer ini dibantu oleh dua orang kepala bagian, yaitu kepala bagian produk dan kepala bagian pemasaran dan pelayanan pelanggan.

b. Manajer Administrasi Kependidikan

Manajer ini bertugas menangani hal-hal yang berhubungan dengan administrasi kesiswaan, seperti proses pendaftaran tes masuk, pendaftaran kelas, penundaan kelas. Departemen ini juga membuat jadwal akademik, mengatur kepindahan siswa antar kelas, antar cabang dan afiliasi dan kegiatan administrasi lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan pendidikan. Manajer ini dibantu oleh satu orang kepala bagian, yaitu kepala bagian kesiswaan.



c. Manajer Manajemen Mutu

Manajer ini bertugas membenahi, mengelola dan mengendalikan kualitas baik dari segi sumber daya manusia maupun dari sistem kependidikan yang lebih profesional. Manajer ini dibantu oleh tiga orang kepala bagian, yaitu kepala bagian mutu program bahasa, kepala bagian pendidikan profesional dan program khusus dan kepala bagian perpustakaan.

d. Manajer Cabang dan Afiliasi

Setiap cabang dan afiliasi LBPP-LIA dipimpin oleh Kepala Cabang dan Kepala Afiliasi yang bertugas mengawasi jalannya operasional cabang dan afiliasi, baik akademis maupun non akademis atau administrasi.

DIREKTUR KEUANGAN DAN UMUM

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Keuangan dan Umum dibantu oleh empat orang manajer, yaitu :

a. Manajer Keuangan dan Akuntansi

Departemen ini bertugas mengatur dan mengawasi arus uang masuk dan keluar agar uang dapat dibelanjakan secara efektif dan efisien, menyusun laporan-laporan keuangan sesuai dengan sistem akuntansi yang berlaku. Manajer ini dibantu oleh dua orang kepala bagian, yaitu kepala bagian keuangan dan kepala bagian akuntansi dan pelaporan.

b. Manajer SDM

Manajer ini bertugas mengembangkan kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam Yayasan dengan memberikan kesempatan karyawan mengikuti beberapa pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan baik di dalam negeri maupun di luar negeri, menjalin hubungan dengan beberapa instansi serta mengurus bagian personalia. Manajer ini dibantu oleh dua orang kepala bagian, yaitu kepala bagian kompensasi, hubungan industrial dan administrasi personalia serta kepala bagian rekrutmen, pelatihan dan pengembangan.

c. Manajer Teknologi Informasi

Manajer ini bertugas mengurus berbagai macam pengembangan sistem berdasarkan teknologi yang berkembang sekarang untuk digunakan yayasan dalam menjalankan aktifitas operasional. Manajer ini dibantu oleh tiga orang kepala bagian, yaitu kepala bagian pengembangan dan dokumentasi sistem, kepala bagian pengolahan data dan kepala bagian pelayanan internet, intranet dan pemeliharaan sistem.

d. Manajer Umum

Manajer ini bertugas menangani pengadaan sarana dan prasarana penunjang agar semua program berjalan sebagaimana mestinya. Manajer ini dibantu oleh tiga orang kepala bagian, yaitu kepala bagian

perencanaan, pemeliharaan dan transportasi, kepala bagian logistik dan kepala bagian keselamatan kerja dan satuan pengaman.

2. DIREKTUR UTAMA PUSAT PENERBITAN LIA

Direktur utama pusat penerbitan LIA dibantu oleh tiga orang direktur, yaitu :

DIREKTUR PEMASARAN

Direktur ini bertugas menangani pemasaran buku-buku, majalah dan koran di seluruh Indonesia. Direktur pemasaran ini dibantu oleh dua orang manajer, yaitu manajer pemasaran dan pengembangan serta manajer distribusi, sirkulasi dan promosi.

DIREKTUR PRODUKSI

Direktur ini bertugas memproduksi buku-buku, majalah dan koran yang dihasilkan, mulai dari penyiapan bahan baku sampai pada produk jadinya. Direktur ini dibantu oleh tiga orang manajer, yaitu pemimpin redaksi majalah, koran dan penerbitan, manajer prosesing dan produksi serta redaksi pelaksana majalah, koran dan penerbitan.

DIREKTUR KEUANGAN DAN UMUM

Direktur ini bertugas mengatur dan mengawasi arus uang masuk dan keluar agar uang dapat dibelanjakan secara efektif dan efisien,

menyusun laporan-laporan keuangan sesuai dengan sistem akuntansi yang berlaku. Direktur ini dibantu oleh dua orang manajer, yaitu manajer keuangan dan manajer SDM dan umum.

3. DIREKTUR UTAMA DANA PENSIUN LIA

Direktur utama pusat penerbitan LIA dibantu oleh dua orang direktur, yaitu :

DIREKTUR INVESTASI DAN AKTUARIA

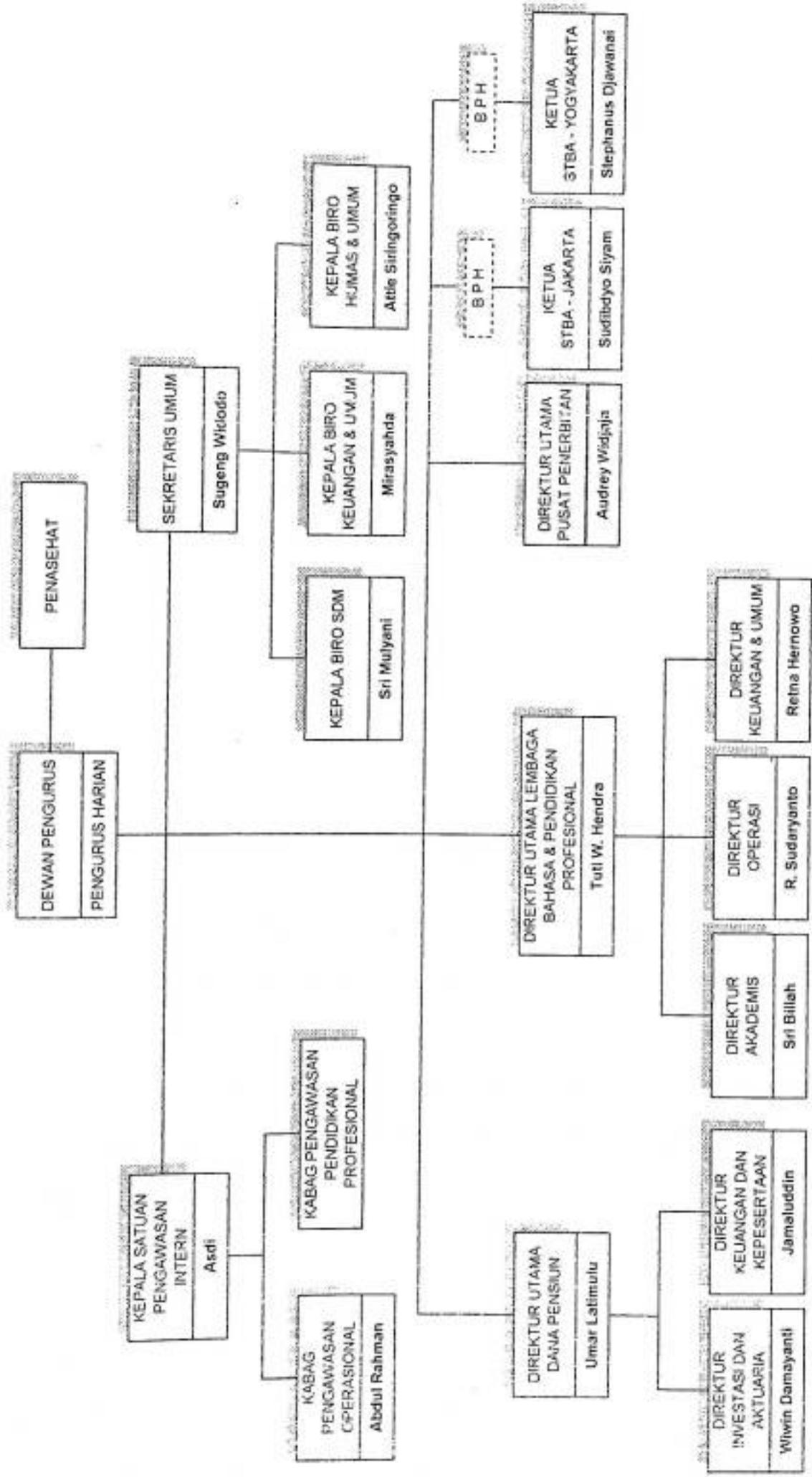
Direktur ini bertugas mengurus kegiatan investasi dan aktuaria Yayasan LIA.

DIREKTUR KEUANGAN DAN KEPESERTAAN

Direktur ini bertugas mengurus administrasi keuangan dari para peserta dan pensiun LIA.

4. SEKOLAH TINGGI BAHASA ASING LIA

Sekolah Tinggi Bahasa Asing LIA dipimpin oleh seorang ketua dan dibantu oleh dua orang wakil ketua serta dilengkapi beberapa departemen.





BAB IV PEMBAHASAN

Dalam Bab II telah dikemukakan peranan sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam pengendalian biaya. Pada uraian tersebut diajukan konsep teoritis yang mendukung akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

Dalam bab IV ini akan dibahas bagaimana dan sejauh mana sistem akuntansi pertanggungjawaban diimplementasikan pada Yayasan LIA sebagai alat pengendalian biaya dengan menggunakan metode analisis deskriptif komparatif. Dimana ada 5 (lima) karakteristik yang harus dipenuhi dalam akuntansi pertanggungjawaban, seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, yaitu :

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

1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi dengan garis komando dan garis koordinasi antara tingkatan manajemen yang ada dalam suatu perusahaan/institusi sangat penting karena mencerminkan pembagian wewenang dan tanggungjawab masing-masing bagian. Dalam sistem akuntansi pertanggungjawaban untuk tujuan pengendalian biaya dalam perusahaan pembagian tugas dan tanggung jawab tersebut diperlukan pada setiap tingkatan manajemen. Dengan adanya pemisahan tanggungjawab akan memungkinkan menghubungkan antara setiap pengeluaran biaya dan yang bertanggungjawab atas terjadinya biaya tersebut.

Dalam hubungannya dengan struktur organisasi Yayasan LIA, masing-masing direktur utama merupakan top manajemen. Di dalam melakukan tugasnya masing-masing direktur utama di bantu oleh beberapa orang direktur yang bertugas dan bertanggungjawab atas kegiatan-kegiatan menyangkut lingkup kerja dan bidangnya yang telah ditentukan.

Sedangkan masing-masing direktur membawahi beberapa manajer yang masing-masing Kepala Manajer tersebut bertanggungjawab sepenuhnya kepada direktur yang menjadi atasannya. Adapun perincian bagian-bagian yang berada dibawah wewenang kepala manajer dapat dilihat pada struktur organisasi Yayasan LIA.



Analisa atas struktur organisasi Yayasan yang diteliti ini telah berdasarkan uraian teori yang telah dijelaskan sebelumnya dan setelah melihat pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab setiap bagian/unit dalam organisasi, maka memenuhi salah satu syarat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban sesuai dengan struktur organisasi dan uraian tugas, sehingga Yayasan LIA memberikan dasar yang baik bagi implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.

2. Anggaran biaya

Di dalam melaksanakan aktifitasnya, Yayasan LIA berpedoman pada anggaran yang telah ditetapkan. Yayasan LIA menganggap anggaran tersebut dapat dijadikan landasan dalam melakukan setiap kegiatan secara lebih terkoordinasi dan terencana.

Pada semua bidang usaha yang dijalankan oleh Yayasan LIA anggaran dibuat dan disusun langsung oleh direktur keuangan dan umum setahun sekali tanpa melibatkan bagian-bagian lain ataupun meminta partisipasi unit-unit lain yang ada dibawahnya yang ada pada masing-masing bidang usaha tersebut. Proses penyusunannya adalah sebagai berikut :

1. Melakukan penjabaran sasaran/target usaha yang akan diperoleh selama satu tahun anggaran.

2. Melakukan konfirmasi dan mengumpulkan data-data pada masing-masing bagian mengenai aktifitas dan kebutuhan apa saja yang akan dijalankan dan diperlukan setahun kedepan.
3. Mereview dan membandingkan anggaran tahun sebelumnya dengan realisasinya.
4. Melakukan penyelesaian pembuatan/penyusunan anggaran.
5. Melaporkan anggaran yang telah disusun tersebut kepada direktur utama untuk kemudian dilakukan pengesahan.

Berdasarkan sistem penyusunan anggaran khususnya anggaran biaya yang berlangsung pada Yayasan LIA, maka tidak mendukung diimplementasikannya akuntansi pertanggungjawaban, dikarenakan tidak melibatkan semua bagian untuk ikut serta berpartisipasi dalam menyusun anggaran sehingga tidak menimbulkan rasa bertanggungjawab atas pencapaian anggaran biaya pada setiap tingkatan manajemen. Untuk terciptanya suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban yang efektif, maka tiap-tiap bagian harus diikutsertakan dalam penyusunan anggaran. Dengan melihat kondisi dan struktur organisasi yang ada pada Yayasan LIA seharusnya masing-masing bagian mempunyai anggaran tersendiri dimana hal ini nantinya akan menjadi tolak ukur di dalam menilai prestasi tiap-tiap bagian.

Oleh karena itu pembuatan dan penyusunan anggaran untuk terciptanya suatu sistem akuntansi pertanggungjawaban pada Yayasan LIA dapat dilakukan dengan menggunakan prosedur sebagai berikut :

1. Instruksi Penyusunan.

Direksi mengeluarkan/menerbitkan instruksi sebagai dasar hukum penyusunan rencana kerja dan anggaran yayasan kepada komisi anggaran dan masing-masing kepala manajer bidang usaha dimana instruksi kepada kepala manajer berisi perintah untuk menyiapkan dan menyampaikan data yang diperlukan dalam penyusunan rencana kerja dan anggaran yayasan serta melaksanakan konfirmasi data dengan komisi anggaran.

2. Pengorganisasian Penyusunan.

Penyusunan rencana kerja dan anggaran yayasan dilaksanakan oleh komisi anggaran yang anggotanya terdiri dari wakil masing-masing unit bidang usaha. Untuk tertib, terkoordinasi dan terkendalinya administrasi serta pertanggungjawaban penyusunan rencana kerja dan anggaran yayasan, maka perlu ditetapkan penanggungjawab atas pelaksanaan kegiatan tersebut.

3. Tahapan Penyusunan.

- a. Melakukan penjabaran sasaran/target usaha yang akan diperolehnya berdasarkan jenis usaha masing-masing bidang.

- b. Masing-masing kepala manajer melakukan konfirmasi pada komisi anggaran mengenai data-data yang telah disiapkan dan disampaikan.
- c. Penggabungan antara konsep rencana kerja dan anggaran masing-masing bagian yang telah ditetapkan dengan konfirmasi data.
- d. Melakukan evaluasi terhadap rencana kerja dan anggaran yang telah disusun dengan keselarasan sasaran/target usaha yang telah dijabarkan.
- e. Menyelesaikan rencana kerja dan anggaran tersebut sampai kepada pelaporan dan pengesahan oleh direksi.

Pada tabel 1 penulis menyajikan anggaran biaya Yayasan tahun 2001.

Tabel 1
YAYASAN LIA
ANGGARAN BIAYA (dalam Rp)
TAHUN 2001

NOMOR PERKIRAAN	GOLONGAN PERKIRAAN BIAYA	NAMA PERKIRAAN BIAYA	ANGGARAN (Rp)
801	Biaya Iklan	Biaya iklan	121,420,000.00
801.1		Biaya Marketing dan Promosi	75,000,000.00
801.2		<i>Jumlah</i>	196,420,000.00
802	Biaya Pembinaan dan Pengembangan Profesional		150,000,000.00
803	Biaya Hubungan Institusi	Biaya Perjalanan Lokal	118,288,000.00
803.1		Biaya Perjalanan Luar Negeri	350,000,000.00
803.2		<i>Jumlah</i>	468,288,000.00
804	Biaya Pelatihan	Manajemen Lokal	75,000,000.00
804.1		Manajemen Luar Negeri	50,000,000.00
804.2		<i>Jumlah</i>	125,000,000.00



805	Biaya Asuransi dan Pajak		
805.1		Biaya Asuransi	115,000,000.00
805.2		Biaya Pajak Kendaraan	155,000,000.00
		Jumlah	270,000,000.00
806	Biaya Gaji dan Tunjangan		
806.1		Gaji Karyawan	1,250,000,000.00
806.2		IKM	250,000,000.00
806.3		Insentif	200,000,000.00
806.4		Lembur	300,000,000.00
806.5		THR	1,250,000,000.00
806.6		Bonus	750,000,000.00
806.7		Tunjangan Jabatan	200,000,000.00
806.8		Tunjangan Transport	350,000,000.00
806.9		Tunjangan Jamsostek	150,000,000.00
806.10		Tunjangan Asuransi	100,000,000.00
		Jumlah	4,800,000,000.00
807	Biaya Kendaraan		
807.1		Bahan Bakar	140,976,000.00
807.2		Suku Cadang Kendaraan	80,000,000.00
		Jumlah	220,976,000.00
808	Biaya Kantor		
808.1		Rekening Listrik	270,900,000.00
808.2		Rekening Telepon	130,950,000.00
808.3		Rekening Air	9,300,000.00
808.4		Air Minum	10,500,000.00
808.5		Penerbitan	2,500,000.00
808.6		Biaya Bahan	1,500,000,000.00
		Jumlah	1,924,150,000.00
809	Biaya Perlengkapan Kantor		
809.1		Alat Tulis Kantor	110,296,500.00
809.2		Barang Cetak dan Kertas	450,500,000.00
809.3		Alat-alat Listrik	15,845,000.00
809.4		Perangko	80,141,500.00
809.5		Fotocopy	20,000,000.00
		Jumlah	676,783,000.00
810	Biaya Pemeliharaan dan Perbaikan		
810.1		Pelayanan Kebersihan	18,000,000.00
810.2		Perbaikan dan Pemeliharaan Gedung	160,000,000.00
810.3		Perbaikan Kendaraan	64,000,000.00
810.4		Perbaikan AC	295,200,000.00
810.5		Perbaikan Telefon	10,000,000.00
810.6		Perbaikan Generator	200,000,000.00

810.7		Perbaikan Listrik	30,000,000.00
810.8		Perbaikan Mesin Tulis	2,200,000.00
810.9		Perbaikan Komputer	30,000,000.00
810.10		Perbaikan Perlengkapan Elektronik	9,800,000.00
		Jumlah	819,200,000.00
811	Biaya Penyusutan		
811.1		Biaya Penyusutan Bangunan	800,000,000.00
811.2		Biaya Penyusutan Kendaraan	250,000,000.00
811.3		Biaya Penyusutan Generator	25,000,000.00
811.4		Biaya Penyusutan Inventaris Kantor	400,000,000.00
		Jumlah	1,475,000,000.00
812	Kehumasan		
812.1		Dana Khusus	30,000,000.00
812.2		Kegiatan Khusus	70,000,000.00
812.3		Kegiatan Sosial	20,000,000.00
812.4		Sumbangan	20,000,000.00
812.5		Jamuan	30,000,000.00
		Jumlah	170,000,000.00
813	Biaya Rupa-rupa		50,000,000.00
	Grand Total Biaya		11,345,817,000.00

Sumber : Yayasan LIA diolah oleh Penulis

3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali

Dalam akuntansi pertanggungjawaban, manajer setiap pusat biaya berpartisipasi dalam penyusunan biayanya masing-masing, dengan demikian nantinya akan dimintai pertanggungjawaban mengenai realisasi atas anggaran tersebut. Tidak semua biaya yang terjadi dalam suatu divisi/bagian dapat dikendalikan oleh manajer divisi tersebut, sehingga perlu adanya pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Untuk tujuan pengendalian biaya maka biaya-biaya terkendali saja yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer divisi/bagian bersangkutan.

Sistem pusat biaya merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya. Biaya-biaya yang terjadi akan dikumpulkan untuk setiap tingkatan manajemen, maka biaya harus digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen dalam struktur organisasi perusahaan. Setiap tingkatan manajemen merupakan pusat biaya, demikian pula halnya dengan divisi/bagian akan dibebani oleh biaya yang terjadi pada divisi/bagian tersebut yang dipisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.

Pada Yayasan LIA setiap bagian terdapat pusat biaya. Biaya yang terjadi dikumpulkan untuk setiap pusat biaya tersebut. Pemberian kode rekening biaya pada setiap bagian di masing-masing bidang usaha khususnya untuk biaya terkendali dan tidak terkendali belum dilakukan. Sehingga sulit oleh manajer untuk mampu mempertanggungjawabkan biaya yang dikendalikannya saja.

Jika biaya terkendalkan dan tidak terkendalkan dipisah, maka salah satu cara yang digunakan adalah dengan menambah satu digit angka di belakang kode rekening biaya, misalnya angka 1 untuk biaya terkendali dan angka 2 untuk biaya tidak terkendali. Untuk dapat diterapkannya akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat bantu dalam pengendalian biaya dengan baik, maka biaya-biaya yang ada di Yayasan LIA tersebut perlu digolongkan ke dalam biaya terkendali dan tidak terkendali. Untuk lebih jelasnya

pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali ditunjukkan pada tabel 2.

Tabel 2
YAYASAN LIA
BIAYA TERKENDALI DAN BIAYA TIDAK TERKENDALI

KODE REKENING	KELOMPOK PERKIRAAN BIAYA	NAMA PERKIRAAN BIAYA
8100.100	Biaya Iklan	
8100.102.2		Biaya iklan
8100.103.2		Biaya Marketing dan Promosi
8100.200.1	Biaya Pembinaan dan Pengembangan Profesional	
8100.300	Biaya Hubungan Institusi	
8100.301.1		Biaya Perjalanan Lokal
8100.302.1		Biaya Perjalanan Luar Negeri
8100.400	Biaya Pelatihan	
8100.401.1		Manajemen Lokal
8100.402.1		Manajemen Luar Negeri
8100.500	Biaya Asuransi dan Pajak	
8100.501.2		Biaya Asuransi
8100.502.2		Biaya Pajak Kendaraan
8100.600	Biaya Gaji dan Tunjangan	
8100.601.2		Gaji Karyawan
8100.602.1		IKM
8100.603.2		Insentif
8100.604.2		Lembur
8100.605.2		THR
8100.606.2		Bonus
8100.607.1		Tunjangan Jabatan
8100.608.1		Tunjangan Transport
8100.609.1		Tunjangan Jamsostek
8100.610.1		Tunjangan Asuransi
8100.700	Biaya Kendaraan	
8100.701.2		Bahan Bakar

8100.702.2		Suku Cadang Kendaraan
8100.800	Biaya Kantor	
8100.801.2		Rekening Listrik
8100.802.2		Rekening Telepon
8100.803.2		Rekening Air
8100.804.1		Air Minum
8100.805.1		Penerbitan
8100.806.2		Biaya Bahan
8100.900	Biaya Perlengkapan Kantor	
8100.901		Alat Tulis Kantor
8100.902		Barang Cetak dan Kertas
8100.903		Alat-alat Listrik
8100.904		Perangko
8100.905		Fotocopy

4. Sistem Akuntansi Biaya Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi

Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan sistem pengumpulan biaya untuk kepentingan pengendalian biaya dengan cara menggolongkan, mencatat dan meringkas biaya-biaya dalam hubungannya dengan tingkatan manajemen yang bertanggungjawab. Tujuannya adalah untuk mempermudah penyampaian informasi atas aktifitas perusahaan kepada manajemen dalam mencapai beberapa tujuan, diantaranya pengendalian biaya. Oleh karena aktifitas operasi perusahaan akan menimbulkan biaya-biaya, maka biaya-biaya itu harus diakumulasikan, dikelompokkan serta dilaporkan kepada manajemen.

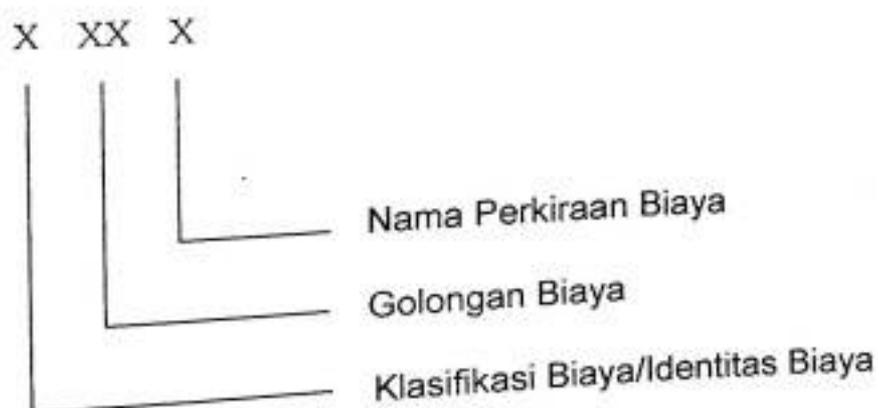


Pada Yayasan LIA susunan dan kode rekening biaya terbagi atas beberapa kelompok dengan jumlah digit sebanyak 4 angka dan berlaku sama pada masing-masing bidang usaha yang dijalankan. Sebagai contoh :

804 Biaya Kantor

- 804.1 Rekening Listrik
- 804.2. Rekening Telepon
- 804.3. Rekening Air
- 804.4. Air Minum
- 804.5. Penerbitan

Adapun pengelompokan rekening biaya secara lengkap dapat dilihat pada tabel 3. Sedangkan cara pemberian kode rekening biaya adalah sebagai berikut :



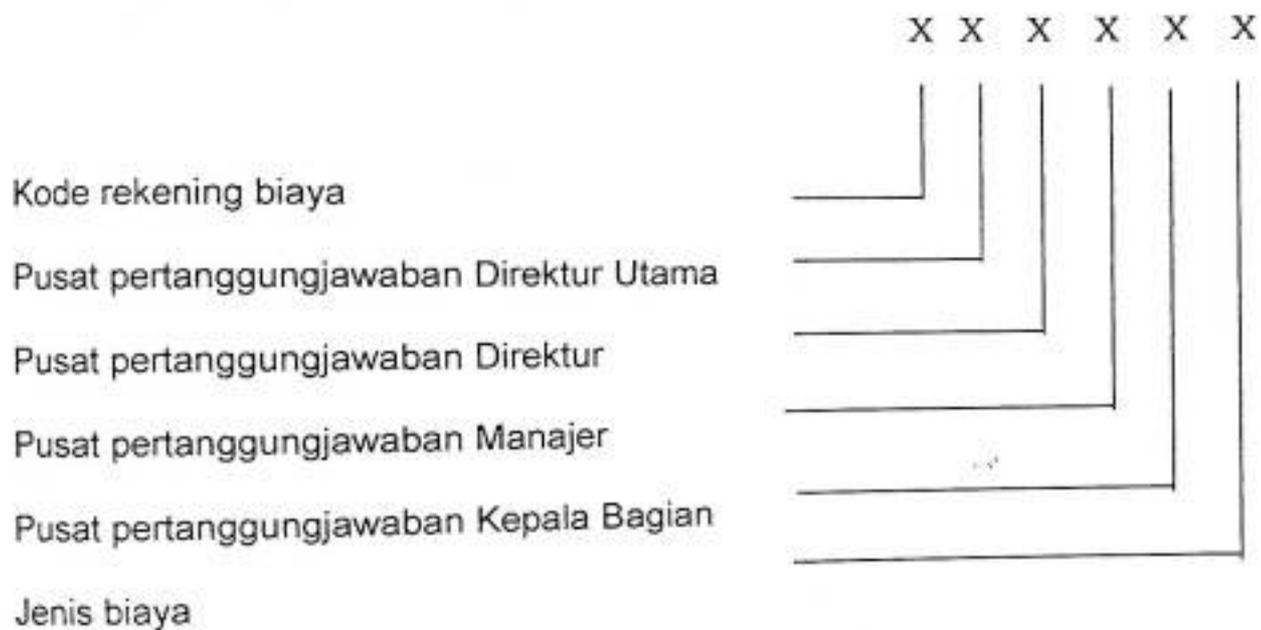
Angka 8 pada digit pertama menunjukkan identitas biaya, dua angka berikutnya yaitu 04 menunjukkan golongan biaya, dan satu digit berikutnya menunjukkan nama perkiraan biaya.

Dari pengelompokan tersebut penulis menilai bahwa Yayasan LIA dalam menerapkan pengklasifikasian biaya masih memiliki kelemahan yang dalam hal ini pimpinan Yayasan belum melihat pentingnya klasifikasi rekening biaya yang sistematis dan tepat sebagai penunjang pengendalian terhadap biaya-biaya yang terjadi. Walaupun sampai dengan saat ini pimpinan dapat mengontrol seluruh pengeluaran atau biaya yayasan melalui laporan biaya yang diperoleh, tetapi klasifikasi biaya yang tepat adalah dasar yang baik untuk terciptanya pengendalian biaya yang efektif dan jika terjadi penyimpangan biaya dari yang dianggarkan dapat ditunjukkan bagian yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan biaya tersebut.

Klasifikasi biaya pada Yayasan LIA, ditinjau dari sistem akuntansi pertanggungjawaban memiliki kelemahan untuk dapat diimplementasikan dengan baik sebagai alat pengendalian biaya, dimana sistem akuntansi biaya tidak sesuai dengan struktur organisasi karena :

1. Kode rekening tidak menggambarkan tingkatan manajemen dalam yayasan
2. Kode rekening tidak menunjukkan hirarki pusat pertanggungjawaban atau tingkatan pertanggungjawaban dalam yayasan.

Untuk menyesuaikan sistem akuntansi biaya dengan struktur organisasi, maka pemberian kode rekening biaya menurut tingkatan manajemen adalah sebagai berikut :



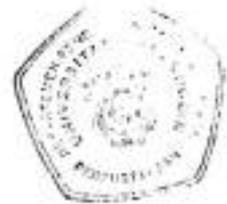
Jika akuntansi pertanggungjawaban diimplementasikan sepenuhnya, maka pemberian kode rekening biaya pada masing-masing tingkatan manajemen dapat diterapkan seperti yang ada pada tabel 4, tabel 5, dan tabel 6.

Tabel 4
YAYASAN LIA
PENGELOMPOKAN DAN KODE REKENING BIAYA
BIDANG USAHA LBPP-LIA (8100)

KODE REKENING	KELOMPOK PERKIRAAN BIAYA	NAMA PERKIRAAN BIAYA
8100.100	Biaya Iklan	
8100.102		Biaya iklan
8100.103		Biaya Marketing dan Promosi
8100.200	Biaya Pembinaan dan Pengembangan Profesional	
8100.300	Biaya Hubungan Institusi	
8100.301		Biaya Perjalanan Lokal
8100.302		Biaya Perjalanan Luar Negeri
8100.400	Biaya Pelatihan	
8100.401		Manajemen Lokal
8100.402		Manajemen Luar Negeri
8100.500	Biaya Asuransi dan Pajak	
8100.501		Biaya Asuransi
8100.502		Biaya Pajak Kendaraan
8100.600	Biaya Gaji dan Tunjangan	
8100.601		Gaji Karyawan
8100.602		IKM
8100.603		Insentif
8100.604		Lembur
8100.605		THR
8100.606		Bonus
8100.607		Tunjangan Jabatan
8100.608		Tunjangan Transport
8100.609		Tunjangan Jamsostek
8100.610		Tunjangan Asuransi
8100.700	Biaya Kendaraan	
8100.701		Bahan Bakar
8100.702		Suku Cadang Kendaraan
8100.800	Biaya Kantor	
8100.801		Rekening Listrik
8100.802		Rekening Telepon
8100.803		Rekening Air
8100.804		Air Minum
8100.805		Penerbitan

Tabel 5
YAYASAN LIA
PENGELOMPOKAN DAN KODE REKENING BIAYA
BIDANG USAHA DANA PENSIUN-LIA (8200)

KODE REKENING	KELOMPOK PERKIRAAN BIAYA	NAMA PERKIRAAN BIAYA
8200.100	Biaya Iklan	
8200.102		Biaya iklan
8200.103		Biaya Marketing dan Promosi
8200.200	Biaya Pembinaan dan Pengembangan Profesional	
8200.300	Biaya Hubungan Institusi	
8200.301		Biaya Perjalanan Lokal
8200.302		Biaya Perjalanan Luar Negeri
8200.400	Biaya Pelatihan	
8200.401		Manajemen Lokal
8200.402		Manajemen Luar Negeri
8200.500	Biaya Asuransi dan Pajak	
8200.501		Biaya Asuransi
8200.502		Biaya Pajak Kendaraan
8200.600	Biaya Gaji dan Tunjangan	
8200.601		Gaji Karyawan
8200.602		TKM
8200.603		Insentif
8200.604		Lembur
8200.605		THR
8200.606		Bonus
8200.607		Tunjangan Jabatan
8200.608		Tunjangan Transport
8200.609		Tunjangan Jamsostek
8200.610		Tunjangan Asuransi
8200.700	Biaya Kendaraan	
8200.701		Bahan Bakar
8200.702		Suku Cadang Kendaraan
8200.800	Biaya Kantor	
8200.801		Rekening Listrik
8200.802		Rekening Telepon
8200.803		Rekening Air
8200.804		Air Minum
8200.805		Penerbitan



Tabel 6
YAYASAN LIA
PENGELOMPOKAN DAN KODE REKENING BIAYA
BIDANG USAHA PUSAT PENERBITAN-LIA (8300)

KODE REKENING	KELOMPOK PERKIRAAN BIAYA	NAMA PERKIRAAN BIAYA
8300.100	Biaya Iklan	
8300.102		Biaya iklan
8300.103		Biaya Marketing dan Promosi
8300.200	Biaya Pembinaan dan Pengembangan Profesional	
8300.300	Biaya Hubungan Institusi	
8300.301		Biaya Perjalanan Lokal
8300.302		Biaya Perjalanan Luar Negeri
8300.400	Biaya Pelatihan	
8300.401		Manajemen Lokal
8300.402		Manajemen Luar Negeri
8300.500	Biaya Asuransi dan Pajak	
8300.501		Biaya Asuransi
8300.502		Biaya Pajak Kendaraan
8300.600	Biaya Gaji dan Tunjangan	
8300.601		Gaji Karyawan
8300.602		iKM
8300.603		Insentif
8300.604		Lembur
8300.605		THR
8300.606		Bonus
8300.607		Tunjangan Jabatan
8300.608		Tunjangan Transport
8300.609		Tunjangan Jamsostek
8300.610		Tunjangan Asuransi
8300.700	Biaya Kendaraan	
8300.701		Bahan Bakar
8300.702		Suku Cadang Kendaraan
8300.800	Biaya Kantor	
8300.801		Rekening Listrik
8300.802		Rekening Telepon
8300.803		Rekening Air
8300.804		Air Minum
8300.805		Penerbitan

5. Sistem Pelaporan Biaya

Salah satu syarat penting lagi yang harus dipenuhi manajemen di dalam menilai prestasi suatu pusat pertanggungjawaban adalah laporan, khususnya laporan biaya. Laporan merupakan media bagi pimpinan perusahaan untuk memperoleh keterangan tertentu sesuai dengan yang diperlukan, sehingga laporan tersebut berfungsi sebagai penuntun bagi manajemen dalam mengetahui dan sekaligus menilai kemampuan suatu pusat pertanggungjawaban. Laporan pertanggungjawaban biaya menyajikan perbandingan antara realisasi biaya atau prestasi yang sesungguhnya dengan prestasi yang diharapkan sebelumnya melalui sistem anggaran yang ditetapkan.

Dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan rencana kerja dan anggaran yayasan, khususnya pelaksanaan biaya, maka direktur keuangan dan umum masing-masing bidang usaha membuat dan menyusun laporan tersebut dan disampaikan kepada direksi guna mengetahui pencapaian target anggaran biaya yang penyusunan dan penyampaian/pelaporannya dilakukan secara berkala yang terdiri atas :

1. Laporan bulanan, yaitu laporan yang disusun secara bulanan dan dilaporkan selambat-lambatnya tanggal 3 bulan berikutnya.
2. Laporan Term (Triwulan) yaitu laporan biaya yang disusun dan dilaporkan secara tiga bulanan oleh direktur keuangan dan umum kepada direktur

utama yang merupakan akumulasi dari laporan bulanan termasuk laporan selisih biaya antara anggaran dan realisasinya.

3. Laporan tahunan, yaitu laporan biaya yang disusun dan dilaporkan oleh direktur keuangan kepada direktur utama secara tahunan termasuk laporan evaluasinya.

6. Penyimpangan (*Variance*)

Penyimpangan biaya merupakan perbedaan antara biaya menurut anggaran suatu pusat pertanggungjawaban dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Penyimpangan tersebut dapat menguntungkan (*favorable*) ataupun tidak menguntungkan (*unfavorable*). Besarnya dan sebab-sebab terjadinya penyimpangan bagi pihak manajemen perlu diketahui dengan menganalisa dan memberikan solusi pemecahan.

Pada Yayasan LIA, khususnya laporan tahunan belum mencantumkan selisih/penyimpangan biaya pada format laporan biaya aktual, sehingga pihak manajemen puncak agak kesulitan didalam membuat dan menetapkan keputusan tertentu secara baik karena tidak lengkapnya data yang dibutuhkan. Pada tabel 7 penulis menyajikan laporan anggaran biaya beserta realisasi/aktual dan penyimpangannya.

BAB V

PENUTUP

1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan pada bab pembahasan mengenai implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Yayasan LIA, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari struktur organisasi terlihat bahwa Yayasan LIA telah mengadakan pendelegasian wewenang dan tanggung jawab untuk setiap bagian pada semua jenis usaha, sehingga memiliki dasar yang baik di dalam mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya.
2. Penyusunan anggaran yang dilakukan setiap tahun tidak melibatkan semua bagian dan unit-unit yang ada dalam yayasan, sehingga tidak dapat mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban yang efektif dikarenakan tidak timbulnya rasa bertanggung jawab atas pencapaian anggaran pada setiap tingkatan manajemen.
3. Penggolongan atau pengklasifikasian biaya masih mengandung kelemahan bila ditinjau dari konsep teoritis akuntansi pertanggungjawaban dalam hal pengidentifikasian biaya dengan

pusat-pusat pertanggungjawaban, dimana yayasan tidak melakukan pemisahan yang jelas antara biaya terkendali dengan biaya tidak terkendali, sehingga bila terjadi penyimpangan biaya tidak dapat diketahui siapa yang akan bertanggung jawab.

4. Sistem pemberian kode rekening biaya tidak didasarkan pada struktur organisasi, tetapi berdasarkan kelompok dan jenis biayanya saja, dan bahkan kode tersebut sama pada semua jenis usaha yang dijalankan oleh yayasan, sehingga implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya belum dilakukan secara baik.

2. Saran-saran

Setelah mengadakan analisa terhadap implementasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat pengendalian biaya pada Yayasan LIA, maka penulis ingin mengajukan beberapa saran sebagai upaya mencapai efisiensi biaya dalam operasional yayasan sebagai berikut :

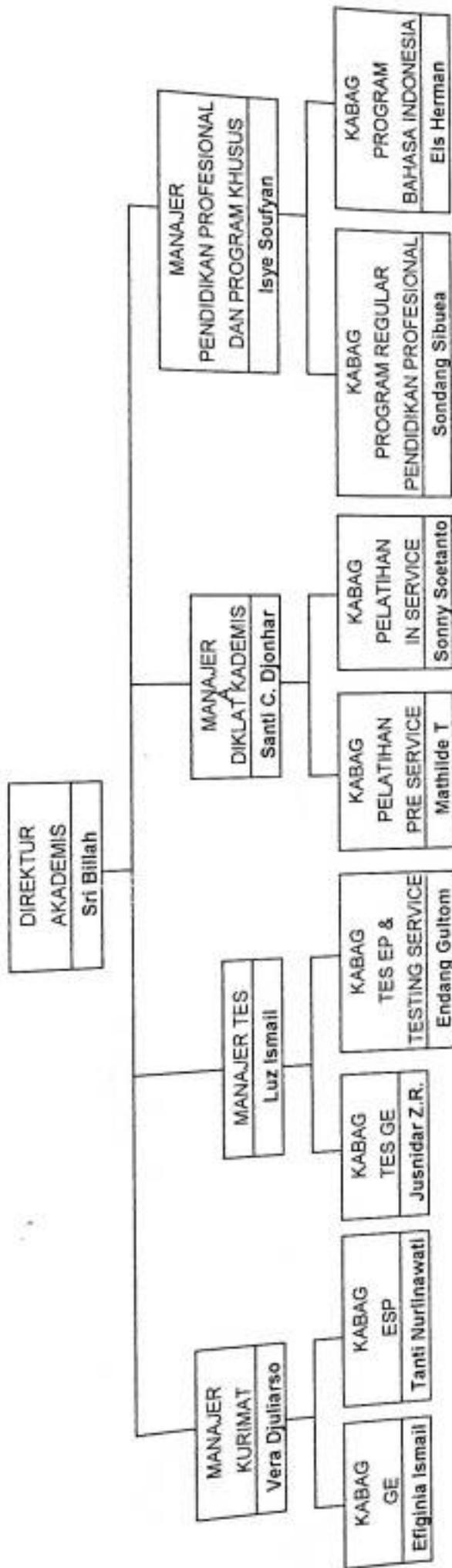
1. Anggaran biaya hendaknya disusun untuk setiap tingkatan manajemen dimana masing-masing bagian dan unit ikut berperan dalam pembuatan anggarannya sendiri yang merupakan tolak ukur di dalam menilai keberhasilan bagian atau unit yang dipimpinnya.
2. Penggolongan biaya seharusnya dipisahkan menurut biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cara menambahkan satu digit



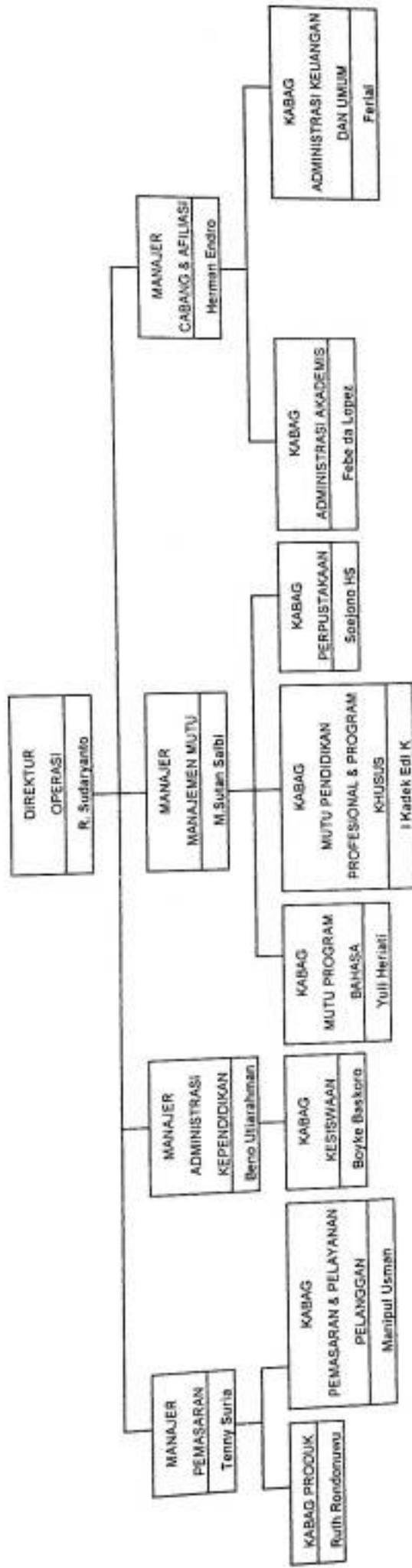
angka dibelakang kode rekening biaya, yaitu angka 1 untuk terkendali dan angka 2 untuk biaya tidak terkendali.

3. Agar pengendalian biaya dapat berjalan dengan baik, maka biaya hendaknya digolongkan dan diberi kode sesuai dengan tingkatan manajemen yang terdapat dalam struktur organisasi yayasan.

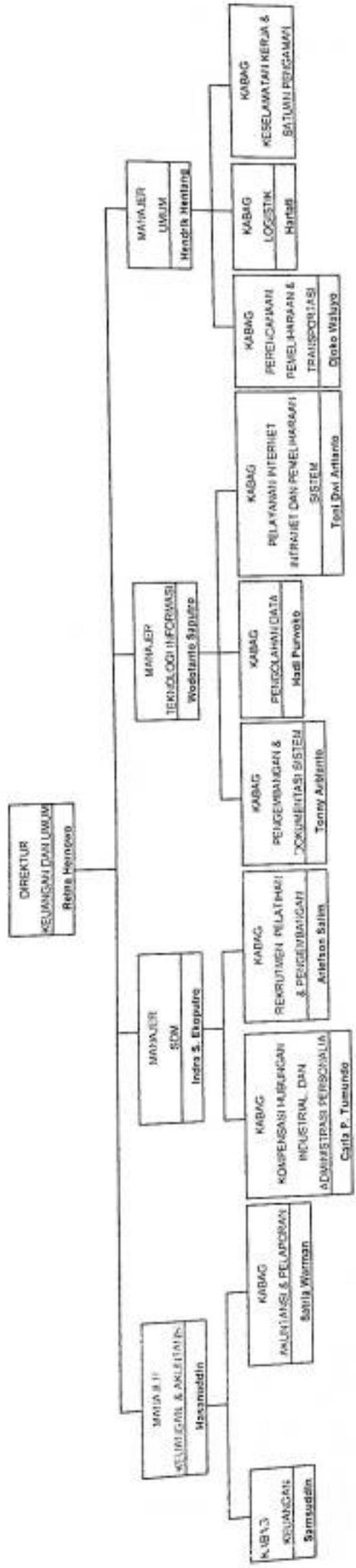
Struktur Organisasi lengkap
Lembaga Bahasa dan Pendidikan LIA (LBPP-LIA)
Akademis



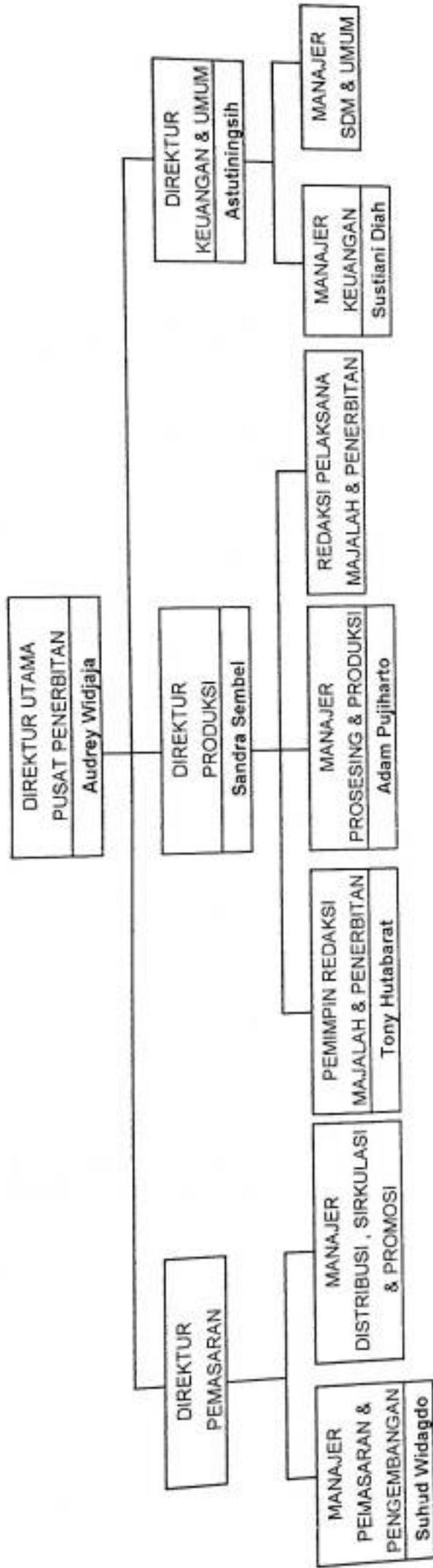
Struktur Organisasi Lengkap
Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional LIA (LBPP-LIA)
Operasi



Struktur Organisasi Lengkap
Lembaga Bahasa dan Pendidikan Profesional LIA (LBPP-LIA)
Keuangan dan Umum



**Struktur Organisasi Lengkap
Pusat Penerbitan LIA (PP-LIA)**



DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R.N., Dearden dan N.M. Bedford, **Management Control System**, 5th edition, Richard D. Irwin, Inc, 1994.

Anthony, R.N., dan J.S. Reece, **Accounting Taxes and Cases**, Richard D. Irwin, Homewood, USA, 1983.

Cashin, James A., dan Polimeni, Ralph S., **Cost Accounting**, Alih bahasa oleh :Hutaruk, Gunawan, Jilid 1, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1986.

Hartanto, D., **Akuntansi Untuk Usahawan**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Edisi 5, Jakarta, 1981.

Hornngren, Charles T., **Cost Accounting Planning A Managerial Emphasis**, Prentice Hall, Inc, 5th Edition, Englewood Cliffs, USA, 1986.

Institut Pendidikan & Pembinaan Manajemen, **Pengendalian Perusahaan Melalui Anggaran**, Jakarta 1989.

Matz, A., dan M.F., Usry **Cost Accounting Planning and Control** South Western Publishing, Co., 8th Edition, Cincinnati, USA, 1984.

Mulyadi, **Akuntansi Biaya untuk Manajemen**, Edisi keempat, Cetakan kedua, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta, 1989.

-----, **Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa**, Edisi pertama, Cetakan pertama, Bagian Penerbitan STIE-YKPN, Yogyakarta, 1992.

Supriyono, R.A., **Akuntansi Manajemen 2 : Struktur Pengendalian Manajemen**, Edisi pertama, BPFE, Yogyakarta, 1989.



KARTU KONSULTASI PROPOSAL/SKRIPSI

nama Mahasiswa : A S R I A N T O
 nomor Pokok : A31199775
 jurusan : AKUNTANSI
 pokok Bahasan : AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
 Judul Skripsi : IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA YAYASAN LIA.
 Dosen Pembimbing : I. DRS.M.NATSIR KADIR,M.Si,Ak.
 II. DRA.RATNA AYU DAMAYANTI,M.Soc.Sc.,Ak.

Makassar, 08 April 2002
 Ketua Program,

Drs. Harryanto, M.Com
 NIP. 131 660 825

catatan : 1. Usulan Judul sudah harus disetujui oleh Dosen Pembimbing 1 (satu) bulan sejak tanggal dikeluarkannya kartu ini.
 2. Proposal penulisan Skripsi sudah harus disetujui oleh Dosen Pembimbing 2 (dua) bulan sejak tanggal persetujuan judul.
 3. Apabila point 1 dan 2 belum mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing, maka Ketua Program berhak untuk mengusulkan kepada Ketua Jurusan untuk penggantian Dosen Pembimbing, dan mahasiswa harus mulai dari awal lagi.
 4. Formulir ini tidak dapat diganti.

Tanggal	Materi dan Catatan Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
14-02	perbaiki proposal sesuai Catatan	
01-06-02	Skripsi, perbaiki sesuai Catatan	



KARTU KONSULTASI PROPOSAL/SKRIPSI

Nama Mahasiswa : A S R I A N T O
 Nomor Pokok : A31199775
 Jurusan : AKUNTANSI
 Pokok Bahasan : AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN

 Judul Skripsi : IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PADA YAYASAN LIA.

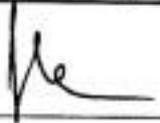
 Dosen Pembimbing : I. DRS.M.NATSIR KADIR,M.Si,Ak.
 II. DRA.RATNA AYU DAMAYANTI,M.Soc.Sc.,Ak.

Makassar, 08 April 2002
 Ketua Program,

Drs. Harryanto, M.Com
 NIP. 131 660 825

- Catatan :**
1. Usulan Judul sudah harus disetujui oleh Dosen Pembimbing 1 (satu) bulan sejak tanggal dikeluarkannya kartu ini.
 2. Proposal penulisan Skripsi sudah harus disetujui oleh Dosen Pembimbing 2 (dua) bulan sejak tanggal persetujuan judul.
 3. Apabila point 1 dan 2 belum mendapat persetujuan dari Dosen Pembimbing, maka Ketua Program berhak untuk mengusulkan kepada Ketua Jurusan untuk penggantian Dosen Pembimbing, dan mahasiswa harus mulai dari awal lagi.
 4. Formulir ini tidak dapat diganti.

Tanggal	Materi dan Catatan Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
13/4-02	perbaiki proposal sesuai catatan	
01.06.02	Skripsi, perbaiki sesuai catatan	

Tanggal	Materi dan Catatan Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
	S. d. a	
01-06-02	Setoran uji ujian kognitif	
	mensip/steripoi	

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	lii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR SKEMA.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang Masalah.....	1
2. Masalah Pokok.....	5
3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	5
4. Metode Pengumpulan Data.....	6
5. Jenis dan Sumber Data	7
6. Metode Analisa	8
7. Sistematika Pembahasan.....	8
BAB II LANDASAN TEORI	10
1. Pengertian Akuntansi Pertanggungjawaban	10
2. Pusat Pertanggungjawaban	13
A. Pusat Biaya.....	15
B. Pusat Pendapatan	16
C. Pusat Laba.....	16
D. Pusat Investasi.....	16
3. Karakteristik Akuntansi Pertanggungjawaban Biaya	16
A. Struktur Organisasi	17
B. Anggaran Biaya Yang Dibutuhkan Untuk Tiap Tingkatan Manajemen.....	17
C. Penggolongan Biaya Sesuai Dengan Dapat Dikendalikan Tidaknya Biaya Oleh Manajer Pertanggungjawaban	20



D. Sistem Akuntansi Biaya Yang Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi	
E. Sistem Pelaporan Biaya Kepada Manajer Yang Bertanggung jawab	25
4. Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya	27
A. Manfaat Akuntansi Pertanggungjawaban	27
B. Efisiensi dan Efektifitas Pusat Pertanggung Jawaban	29
C. Proses Pengendalian Manajemen	30
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	33
1. Sejarah Singkat Yayasan	33
2. Jenis-jenis Usaha Yayasan	35
3. Struktur Organisasi Yayasan LIA	38
BAB IV PEMBAHASAN	47
1. Struktur Organisasi	48
2. Anggaran Biaya	49
3. Biaya Terkendali dan Tidak Terkendali	54
4. Sistem Akuntansi Biaya Disesuaikan Dengan Struktur Organisasi	57
5. Sistem Pelaporan Biaya	64
6. Penyimpangan Biaya	65
BAB V PENUTUP	66
1. Kesimpulan	66
2. Saran-saran	67
DAFTAR PUSTAKA	vii